

373.1106

บ259๗

๙๐3

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา
และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา



๗ 2 พ.ค. 2540

ปริญญานิพนธ์

ของ

บัณฑิต แทนพิทักษ์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

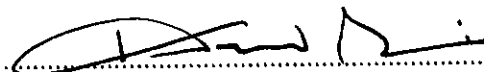
มีนาคม 2540

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

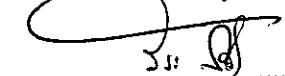
๑๑/๑

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปฏิญานีพนธ์ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

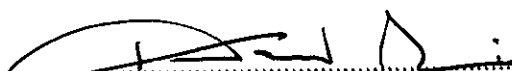
คณะกรรมการควบคุม

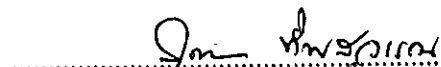
 ประธาน
(ศ. ดร. เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์)

 กรรมการ
(ศศ. ดร. สุดา ทัพสุวรรณ)

 กรรมการ
(ดร. วีระ สุภากิจ)

คณะกรรมการสอบ

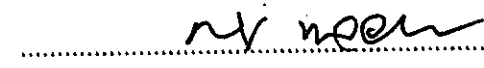
 ประธาน
(ศ. ดร. เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์)

 กรรมการ
(ศศ. ดร. สุดา ทัพสุวรรณ)

 กรรมการ
(ดร. วีระ สุภากิจ)

 กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(รศ.ดร. ทองอี่, ภาณุโสธร)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปฏิญานีพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ

 คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ดร. ศิริยุภา ทัพสุวรรณ)

วันที่13.... เดือน มี.ค. 2540 พ.ศ. 2540

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัย

จาก

Professor and Mrs. Egelston Scholarship

และ

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

ประกาศคุณูปการ

การทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จด้วยดี เนื่องจากได้รับความเมตตาดูแล เอาใจใส่ แนะนำและตรวจแก้ไขอย่างละเอียดจากศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิชาสาครณ์ ประธานคณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ และครูของศิษย์ที่ทั้งอบรมสั่งสอนให้ความรู้ ความคิดในเรื่องเกี่ยวกับการบริหาร และการวิจัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือศิษย์อยู่เสมอ ศิษย์รู้สึกซาบซึ้งในพระคุณของท่านเป็นอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุดา ทัพสุวรรณ ท่านเป็นทั้งกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ อาจารย์ที่ปรึกษา และแม่ครูของศิษย์ที่เมตตาให้ความรัก ความห่วงใย ดูแลเอาใจใส่และให้กำลังใจในการทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ของศิษย์ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้รับความเมตตาดูแล เอาใจใส่ แนะนำและประมวลข้อมูลด้านคอมพิวเตอร์จากอาจารย์ ดร. วีระ สุภาภิข กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ และยังได้รับความกรุณาจากรองศาสตราจารย์ ดร. ทองอินทร์ วงศ์โสธร ที่ท่านกรุณาให้เกียรติ และสละเวลาเป็นกรรมการร่วมในการพิจารณาปริญญานิพนธ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านอาจารย์ทั้งสามเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์วุฒิชัย มูลศิลป์ ท่านอาจารย์คุณวรมณยุพา สนิทวงศ์ฯ ศาสตราจารย์พิเศษ ดร. เอกวิทย์ ณ ถลาง และรองศาสตราจารย์ ดร. โกวิท วงศ์สุรวัฒน์ ที่ท่านเมตตา ห่วงใย และให้กำลังใจตลอดมา

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านผู้บริหาร และครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี ขอขอบพระคุณอาจารย์เฉลิมชัย รัตนกร อาจารย์บรรจบ เสริมทอง ตลอดจนครู-อาจารย์โรงเรียนพระโขนงพิทยาลัย และโรงเรียนประชารายกรุ๊ปที่ช่วยเหลือในการทดลองเครื่องมือวิจัย ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. โชติ เพชรชื่น และรองศาสตราจารย์ ดร. อรรพณ ดัณฑ์เจริญรัตน์ ที่ร่วมเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ ปริญญาเอกการบริหารการศึกษารุ่นที่ 4 ที่ให้กำลังใจมาโดยตลอด อาจารย์สมศรี วิเวททางกูร ถัลยาณมิตรที่คอยช่วยเหลือและให้กำลังใจตลอดมา อาจารย์ถวัลย์ จันทร์เพ็ง และอาจารย์สมกิจ กิจพูนวงศ์ ที่กรุณาประมวลข้อมูลด้านคอมพิวเตอร์อย่างดียิ่ง รวมทั้งน้องน้ำฝน อวະนนท์ ที่ได้ทุ่มเทความช่วยเหลืออย่างเข้มแข็งและเต็มใจในด้านการพิมพ์ ปริญญานิพนธ์ ตลอดจนน้องมณี สุขสวัสดิ์ ที่ช่วยจัดทำแผ่นใสประกอบในการเสนอข้อมูล รวมทั้งดร. โสภณ พวงสุวรรณ และดร. ณรงค์ พิมสารที่คอยห่วงใย และเป็นกำลังใจเสมอมา ดร. สมาน อัสวภูมิที่ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการบริหาร อาจารย์ประกาศ แสงเพชรที่ได้ให้ความรู้ ความคิดเห็นในการบริหารและการวิจัย อาจารย์อรรณพ และอาจารย์อรรพณ จินะวัฒน์

ที่ช่วยพิมพ์ แกไขปริญญาบัตรเป็นอย่างดี อาจารย์สมจิตต์ วิไลพรหม อาจารย์จักรพันธ์ ไตรทิพย์จรัส ดร.สุพักตร์ พิบูลย์ อาจารย์เสาวนิตย์ ชัยมุสิก อาจารย์ชัยวัฒน์ วรรณพงษ์ และเพื่อน ๆ ศิษยานุศิษย์ทุกท่านที่เป็นกำลังใจตลอดมา

ขอขอบคุณในน้ำใจและความช่วยเหลือห่วงใยต่าง ๆ จากที่สุพริยา อรรถกรศิริโพธิ์ ขอขอบคุณน้องปริมฤดี คิวโวหาร ที่เป็นเพื่อนแท้ ห่วงใย เสียสละช่วยเหลืออย่างจริงใจและ เป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยทำปริญญาบัตรนี้จนสำเร็จ ซึ่งผู้วิจัยซาบซึ้งในคุณค่าและความหมายของ เพื่อนเป็นอย่างยิ่ง

นอกเหนือจากท่านอาจารย์และผู้มีพระคุณข้างต้นแล้ว บุคคลที่สำคัญยิ่งที่เป็นกำลังใจ ให้ความรัก ความห่วงใยและช่วยเหลือตลอดมาคือคุณพ่อและคุณแม่ (ใช้ - ระเบียบ แทนพิทักษ์) อันเป็นที่รักของลูก รวมทั้งคุณป้าสิริ รักเพ็ง และน้อง ๆ ทุกคนที่คอยเป็นกำลังใจมาโดยตลอด และผู้ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จครั้งนี้ เป็นผู้ที่ยอมเสียสละทุกอย่างด้วยความรัก ความอดทน คอยช่วยเหลือ ให้กำลังใจในทุก ๆ เรื่องตลอดมา ทำให้ผู้วิจัยได้เรียนรู้หลายสิ่งหลายอย่างจากเธอ และได้เรียนรู้ชีวิตอย่างแท้จริงคือคุณสุนทรี แทนพิทักษ์ ผู้ซึ่งเป็นที่รักยิ่งของผู้วิจัย

ผลงานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจาก Professor and Mrs. Egelston Scholarship ทุนนี้ตั้งขึ้นเพื่อเป็นเกียรติแก่ Professor Dr. Elwood Egelston อดีตศาสตราจารย์ทางการบริหาร การศึกษาของ Illinois State University และ Mrs. Maguerite Egelston อดีตบรรณารักษ์ของ State Farm Insurance และทุนอุดหนุนการวิจัยจากสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ซึ่งผู้วิจัยรู้สึก เป็นเกียรติอย่างยิ่ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ผลสำเร็จของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอน้อมรำลึกถึงพระคุณของคุณพ่อ-คุณแม่ และ ครู-อาจารย์ทุกท่านที่ได้อบรม สั่งสอนให้ความรู้ ความคิด และสติปัญญาแก่ผู้วิจัย ประโยชน์ที่จะ ได้รับจากปริญญาบัตรฉบับนี้ ผู้วิจัยขอบอบให้แก่ผู้ที่สนใจทางการศึกษาทุกท่าน โดยเฉพาะ ผู้บริหารการศึกษาทุกระดับที่มุ่งมั่น ศึกษา และตั้งใจที่จะนำศาสตร์ด้านการบริหารไปใช้บริหาร การศึกษาเพื่อความสำเร็จขององค์กร และความเจริญก้าวหน้าของการศึกษาของชาติโดยรวม

บัณฑิต แทนพิทักษ์

สารบัญ

บทที่

หน้า

1 บทนำ

ความเป็นมาของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	7
จุดมุ่งหมายของการวิจัย.....	7
ความสำคัญของการวิจัย.....	8
สมมติฐานการวิจัย.....	9
กรอบความคิดในการวิจัย.....	9
ขอบเขตของการวิจัย.....	14
นิยามศัพท์เฉพาะ	14

2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การมัธยมศึกษาและการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา.....	19
ประวัติความเป็นมาของการมัธยมศึกษา.....	20
สภาพปัจจุบันและปัญหาของการมัธยมศึกษา.....	21
การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	25
ความพึงพอใจในงาน.....	30
ความหมายของความพึงพอใจในงาน.....	31
ความสำคัญของความพึงพอใจในงาน.....	31
การศึกษาและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน.....	34
การสร้างความพึงพอใจในงาน.....	41
การประเมินความพึงพอใจในงาน.....	44
ความศรัทธา.....	45
ความหมายของความศรัทธา.....	46
แนวคิดเกี่ยวกับความศรัทธาของฮอย และคูเปอร์สมิธ.....	47
การสร้างความศรัทธา.....	49

ภาวะผู้นำ	51
ความหมายของผู้นำ.....	51
ความหมายของภาวะผู้นำ.....	53
ความสำคัญของภาวะผู้นำ.....	54
การพัฒนาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	56
แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพตามทฤษฎีของเบส.....	60
อำนาจ.....	70
ความหมายของอำนาจ.....	70
ความสำคัญของอำนาจ.....	74
แหล่งของอำนาจ.....	75
แนวคิดเกี่ยวกับฐานอำนาจ.....	77
การใช้อำนาจ.....	80
การเมืองในองค์กร.....	83
ทฤษฎีฐานอำนาจทางสังคมของเฟรนช์ และราเวน.....	84
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของ	
ผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครู.....	96
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร กับการใช้อำนาจของ	
ผู้บริหาร.....	96
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	98
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร กับความศรัทธา	
ของครู.....	99
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	100
ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับความศรัทธาของครู.....	102
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	103
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร	
กับความพึงพอใจในงานของครู.....	103
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	104
ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหาร	
กับความพึงพอใจในงานของครู.....	106
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	108

บทที่	หน้า
ความสัมพันธ์ระหว่างความศรัทธาของครูกับความพึงพอใจในงาน	
ของครู.....	109
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	110
8 วิธีดำเนินการวิจัย	
วิธีดำเนินการวิจัย.....	112
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	114
ตัวแปรที่ศึกษา.....	114
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	116
การหาคุณภาพของเครื่องมือ	124
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	125
การจัดกระทำข้อมูล.....	125
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	125
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	125
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน.....	128
จำนวนข้อมูล.....	130
สภาพทั่วไปของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง.....	130
สภาพทั่วไปของตัวแปรที่ศึกษา.....	145
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย.....	152
ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1.....	154
ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2.....	163
ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3.....	171

บทที่	หน้า
5 บทย่อ สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
บทย่อ.....	183
สรุปผล.....	186
สรุปผลการวิจัยโดยทั่วไป.....	186
สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย.....	188
อภิปรายผล.....	194
ความสอดคล้องของผลการวิจัยกับกรอบความคิดของการวิจัย.....	194
ความสอดคล้องของผลการวิจัยกับจุดมุ่งหมายของการวิจัย.....	196
ข้อเสนอแนะ.....	205
ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติสำหรับกรมสามัญศึกษา	
และสำหรับผู้บริหาร โรงเรียน.....	205
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป.....	207
บรรณานุกรม.....	209
ภาคผนวก.....	232
ภาคผนวก ก.....	233
ภาคผนวก ข.....	237
ภาคผนวก ค.....	239
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	244

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	ผลลัพธ์ของการใช้อำนาจที่แตกต่างกัน.....	95
2	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามอายุและวุฒิการศึกษา.....	131
3	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามอายุและระยะเวลาการเป็นผู้บริหาร.....	132
4	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามอายุและจำนวนครั้งในการฝึกอบรม.....	133
5	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามวุฒิการศึกษาและสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา.....	134
6	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามวุฒิการศึกษาและระยะเวลาการเป็นผู้บริหาร.....	135
7	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามวุฒิการศึกษาและจำนวนครั้งในการฝึกอบรม.....	136
8	แสดงจำนวนและร้อยละของครู - อาจารย์ จำแนกตามอายุและวุฒิการศึกษา.....	137
9	แสดงจำนวนและร้อยละของครู - อาจารย์ จำแนกตามอายุและประสบการณ์ในการทำงาน.....	138
10	แสดงจำนวนและร้อยละของครู - อาจารย์ จำแนกตามอายุและระดับเงินเดือน.....	139
11	แสดงจำนวนและร้อยละของครู - อาจารย์ จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน.....	140
12	แสดงจำนวนและร้อยละของครู - อาจารย์ จำแนกตามวุฒิการศึกษาและระดับเงินเดือน.....	141
13	แสดงจำนวนและร้อยละของครู - อาจารย์ จำแนกตามวุฒิการศึกษาและที่ตั้งของโรงเรียน.....	142
14	แสดงจำนวนและร้อยละของครู - อาจารย์ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานและระดับเงินเดือน.....	143

15	แสดงจำนวนและร้อยละของครู - อาจารย์ จำแนกตามระดับเงินเดือนและที่ตั้งของโรงเรียน.....	144
16	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่ศึกษา.....	145
17	จำนวนและร้อยละของตัวแปรชีวสังคมของครู - อาจารย์.....	150
18	ระดับความพึงพอใจในงานของครูในแต่ละมิติ.....	152
19	ระดับความพึงพอใจในงานของครูในแต่ละข้อ.....	153
20	การทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในงานของครู ระหว่างครูที่สอนในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ต่างกัน.....	155
21	การทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในงานของครู ระหว่างครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน.....	155
22	การทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในงานของครู ระหว่างครูที่มีอายุต่างกัน.....	156
23	การทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในงานของครู ระหว่างครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน.....	157
24	การเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของครู ด้านความพึงพอใจ ภายนอกและความพึงพอใจโดยทั่วไประหว่างครูที่มีประสบการณ์ ในการทำงานต่างกัน.....	158
25	การทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในงานของครู ระหว่างครูที่มีระดับเงินเดือนต่างกัน.....	159
26	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในงานของครู ด้านความพึงพอใจ ภายใน ความพึงพอใจภายนอก และความพึงพอใจโดยทั่วไประหว่างครูที่มี ระดับเงินเดือนต่างกัน.....	160
27	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับ การใช้อำนาจของผู้บริหาร.....	163
28	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับ ความศรัทธาของครู.....	164
29	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับ ความพึงพอใจในงานของครู.....	165

30	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับ ความศรัทธาของครู.....	166
31	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหาร กับความพึงพอใจในงานของครู.....	167
32	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความศรัทธาของครู กับความพึงพอใจในงานของครู.....	168
33	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม.....	169
34	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อการพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครู โดยใช้ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นตัวพยากรณ์.....	172
35	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อการพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครู โดยใช้ตัวแปรการใช้อำนาจของผู้บริหารเป็นตัวพยากรณ์.....	173
36	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อการพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครู โดยใช้ตัวแปรความศรัทธาของครูเป็นตัวพยากรณ์.....	174
37	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อการพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครู โดยใช้ตัวแปรชีวิตสังคมของครูเป็นตัวพยากรณ์.....	175
38	อำนาจการพยากรณ์ตามลำดับที่ของกลุ่มตัวแปรต้นแต่ละกลุ่มที่ใช้พยากรณ์ ความพึงพอใจในงานของครู.....	176
39	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อการพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครู โดยใช้ตัวแปรต้นทั้ง 19 ตัวเป็นตัวพยากรณ์.....	178
40	อำนาจพยากรณ์ตามลำดับที่ของกลุ่มตัวแปรต้นทั้ง 19 ตัว ที่ใช้พยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครู.....	179
41	การเปรียบเทียบอำนาจการพยากรณ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรต้นแต่ละกลุ่มกับตัวแปรต้น ทั้งหมด 19 ตัวแปรที่ใช้พยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครู.....	180
42	อำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารรวม 6 ตัวแปรที่ใช้พยากรณ์ ของครู.....	240
43	อำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรการใช้อำนาจของผู้บริหารรวม 5 ตัวแปรที่ใช้ พยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และความพึงพอใจใน งานของครู.....	241
44	อำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรความศรัทธาของครูรวม 3 ตัวแปรที่ใช้พยากรณ์ ความพึงพอใจในงานของครู.....	241

ตาราง

หน้า

45	อำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรชีวสังคมของครูรวม 5 ตัวแปรที่ใช้พยากรณ์ ความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครู.....	242
46	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อการพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครู โดยใช้ตัวแปรต้น 4 กลุ่มเป็นตัวพยากรณ์.....	243
47	อำนาจการพยากรณ์ตามลำดับที่ของกลุ่มตัวแปรต้นทั้ง 4 กลุ่มที่ใช้พยากรณ์ ความพึงพอใจในงานของครู.....	243

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบความคิดในการวิจัย.....	13
2 แม่น้ำของความพึงพอใจของสมิธ.....	36
3 แผนภูมิทฤษฎีความคาดหวังของวูม.....	39
4 แผนภูมิการส่งเสริมกันระหว่างภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ.....	68
5 ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย.....	113
6 เส้นภาพ (Profile) ของภาวะผู้นำของผู้บริหาร.....	147
7 เส้นภาพ (Profile) ของการใช้อำนาจของผู้บริหาร.....	148
8 เส้นภาพ (Profile) ของความศรัทธาของครู.....	148
9 เส้นภาพ (Profile) ของความพึงพอใจในงานของครู.....	149
10 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ตามกรอบความคิดของการวิจัย.....	194
11 กรอบความคิดในการวิจัยใหม่.....	196

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาของปัญหา

การศึกษาทำให้บุคคลมีคุณภาพและเป็นทรัพยากรที่มีค่าของชาติ ดังนั้นการศึกษาจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาประเทศ เพราะการพัฒนาประเทศในทุกด้านต้องอาศัยกำลังคนที่มีคุณภาพเป็นประการสำคัญ ประเทศใดที่มีประชากรได้รับการศึกษาที่เหมาะสมและทั่วถึงประเทศนั้นก็จะประสบความสำเร็จในการพัฒนาเกือบทุกด้าน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534 ก. 168) — ความสำคัญของการศึกษาต่อการพัฒนาประเทศนี้ จะเห็นได้จากแผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535 (2535 : 8) ระบุว่า "การศึกษาเป็นกระบวนการที่ทำให้มนุษย์สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของตน สามารถดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างมีสันติสุข และสามารถเกื้อหนุนการพัฒนาประเทศได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้านของประเทศ" โดยเฉพาะการมัธยมศึกษาซึ่งเป็นการศึกษาระดับกลางที่เชื่อมระหว่างการศึกษาประถมศึกษาและการอุดมศึกษานับว่าเป็นงานที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศชาติเป็นอย่างยิ่ง ถ้าการมัธยมศึกษาขาดคุณภาพ การศึกษาแขนงอื่น ๆ จะเสื่อมโทรมลงคุณภาพของประชากรและกำลังคนของประเทศจะทรุดต่ำลง (ก่อ สวัสดิพิพาณิชย์, 2535 : 393) ด้วยเหตุนี้ผู้ที่รับผิดชอบในการศึกษาระดับมัธยมศึกษาจึงมีบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบที่สำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพของเยาวชนให้เป็นคนดี มีความรู้ความสามารถ เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ และเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ

ปัจจุบันการมัธยมศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมสามัญศึกษา ในปีการศึกษา 2538 มีโรงเรียนมัธยมศึกษา 2,251 โรง ครู 110,831 คน และนักเรียน 2,610,839 คน (กรมสามัญศึกษา, 2538 : 9) การศึกษาระดับมัธยมศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ตอนคือ การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535, 2535 : 12 - 13) วัยของผู้เรียนมัธยมศึกษาคือวัยรุ่น (อายุ 12 - 17 ปี) เป็นวัยที่มีความเชื่อ ความศรัทธา และมีความหลงใหลในสิ่งที่ตนยึดมั่น การอบรมปลูกฝัง ความคิดและความเชื่อที่ดีงามจะได้รับการพัฒนาต่อไปเมื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่ (ขวัญเรือน อาชีวบูลโยบล, 2527 : 67) ดังนั้นระบบโรงเรียนมัธยมศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้การเรียนการสอนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ คือสามารถทำให้ผู้เรียนมีความเจริญงอกงามทั้งร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม ซึ่งเป็นส่วนประกอบที่ทำให้เยาวชนเป็นพลเมืองดีที่มีคุณภาพของสังคมและ

ประเทศชาติ บุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการปลูกฝังสร้างประชากรวัยเรียนก็คือ "ครู" (กมล ธิโสภณ. 2532 : 63 - 64) ครูจะเป็นผู้จุดประกายความคิดให้ศิษย์ก้าวเดินไปในทิศทางที่ถูกต้อง เหมาะสม สอนให้ศิษย์ตระหนักถึงหน้าที่และความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ มีผู้กล่าว ยกย่องครู และงานของครูผู้มีวิญญูณความเป็นครูไว้ว่า (สุนน อมรวิวัฒน์. 2529 : 15 - 16)

ครูคือปฐนียบุคคล ครูคือพรหมของศิษย์ ครูคือกัลยาณมิตรผู้ชี้แนะแนวทางช่วยเหลือ เกื้อกูล ถ้อยคำและวาจาของครูมีมนต์ขลังที่จะเอื้ออำนวยความอบอุ่นใจและปรารถนาดี ความรู้ และความรักความห่วงใย ... ทุกสิ่งรวมไว้ในหัวใจครู งานครูคืองานที่หนัก ยิ่งใหญ่ แต่ละเอียดอ่อน สร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามลงในหัวใจของศิษย์ งานที่ซบซู่ชีวิตและ ต่อต้านกับความเขลา งานที่สูงส่งคู่ประติมากรก่อเกลาคติวิญญูณ งานที่สร้างความเป็น มนุษย์ที่สมบูรณ์ ... ครูจึงเป็นคนที่มียุคมคติ มียุคมการณ์ ... ผลงานของครูคือความเจริญ งอกงามทางปัญญา ความผ่องใสเบิกบานของอารมณ์ ความหมดจดงดงามของจิตใจ นิสสัยสันดาน และความสามารถในการดำเนินชีวิตของศิษย์

สังคมไทยเคยให้ความเคารพนับถือครู ยกย่องให้เกียรติครู ว่าเป็นแม่พิมพ์ของชาติ เป็นปฐนียบุคคล หรือเป็นบุพการีที่ส่องรองจากพ่อแม่ และมีความคาดหวังจากครูมากโดยได้ กำหนดจุดหมายหลักให้แก่อาชีพครูสูงส่ง กล่าวคือได้มอบหมายให้พัฒนาคน พัฒนาความรู้ พัฒนาความคิด พัฒนานิสัย ตลอดจนพัฒนาจริยธรรมให้กับเยาวชนของชาติ (เอกวิทย์ ณ ถลาง. 2526 : 11) ครูจึงต้องสร้างและรักษาความเคารพนับถือ ความเชื่อใจ ไว้วางใจให้แก่สังคมอย่าง มั่นคงตลอดไป

ปัจจุบันวิชาชีพครูกำลังตกต่ำอย่างน่าเป็นห่วงที่สุด ในการสัมมนาทางวิชาการ "แนวทางการพัฒนาการศึกษาเพื่ออนาคตของชาติ" ได้กล่าวถึงสถานภาพของครูในช่วง 60 ปีที่ผ่านมา วิกฤตต่ำลงมาก ครูได้กลายเป็นเพียงผู้ประกอบอาชีพแขนงหนึ่งซึ่งไม่มีความหมายเป็นพิเศษ อะไรในสังคมเหมือนอย่างแต่ก่อน ในบรรดาวิชาชีพชั้นสูงด้วยกัน วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพที่ต่ำต้อย ที่สุด(บุญชู โรจนเสถียร. 2535 : 8) ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของครูไม่เป็นเหตุแห่งความ นับถือหรือไม่เป็นที่นับถือของคนในสังคม คนรุ่นใหม่ไม่สนใจและไม่นิยมอาชีพครู มีทัศนคติ ในการมองอาชีพครูว่าต่ำ ลำสมัย และไม่น่าสนใจเท่าที่ควร นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบกับอาชีพครู กับอาชีพอื่นๆเงินเดือนครูก็น้อยกว่า จะเห็นได้จากนักเรียนที่สำเร็จชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายที่มี ผลการเรียนดีไม่สนใจเข้าเรียนเป็นครู อาชีพครูจึงตกอยู่กับนักเรียนที่มีผลการเรียนในระดับ ปานกลาง และนักเรียนที่สอบได้มักเลือกเรียนครูอันดับท้าย ๆ ซึ่งไม่ได้ตั้งใจที่จะเรียนครู ส่วนผู้ที่ ตั้งใจจะเรียนครูสอบไม่ค่อยได้ จึงทำให้คุณภาพและประสิทธิภาพของครูโดยทั่วไปอยู่ในเกณฑ์ที่

ไม่สูงนัก (ประชาชาติธุรกิจ. วันจันทร์ 23 - วันพุธ 25 ตุลาคม 2538 หน้า 12 ; เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2535 : 1-8 ; เอกวิทย์ ณ ถลาง. 2526 : 8-12) นอกจากนี้ผู้ที่เข้าเรียนจำนวนมาก ก็มีได้เรียน ด้วยใจรัก จบออกมาทำงานก็ทำไปเพราะเป็นทางยังชีพมิได้ทำด้วยรักและศรัทธาในอาชีพครู คุณภาพ การสอนที่เด็กในความรักชอบควรได้รับก็ย่อมย่อหย่อนขัดกับคุณวุฒิที่ได้รับมา (เอกวิทย์ ณ ถลาง. 2531 : 26 - 27) ครูจึงถูกวิพากษ์วิจารณ์อย่างมากว่าไม่มีคุณภาพ ด้วยคุณภาพของ การศึกษาหรือการพัฒนาคนของประเทศชาตินั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพของครูเป็นสำคัญ นอกจากนี้ ความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่เป็นไปอย่างรวดเร็วก็มีผลกระทบต่อ การปรับตัวและการดำเนินชีวิตของครูเป็นอย่างยิ่ง จนเป็นเหตุให้ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับศิษย์ และความคึกของครูต่อการปรับปรุงตนให้เป็นกัลยาณมิตร และเป็นครูที่ดีนั้นดูเหมือนจะ เสื่อมคลาญลง การเป็นครูกลายเป็นอาชีพ มิใช่วิชาชีพ ครูกับศิษย์มีความห่างเหินกัน และบางครั้ง เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน การเรียนการสอนส่วนใหญ่กลายเป็นสิ่งที่น่าเบื่อหน่ายทั้งของครูและของศิษย์ วัตถุประสงค์และกระบวนการศึกษาจึงนับวันจะแยกห่างออกจากความหมายที่แท้จริงของการศึกษา (สุมน อมรวิวัฒน์. 2530 : 94 - 95) บ้านเมืองใดทอดทิ้งครูให้ต้องอยู่ในฐานะอันต่ำต้อย ทั้งทาง เศรษฐกิจและสังคม ก็จงเตรียมเผชิญกับปัญหาการขาดแคลนครูดี ๆ และปัญหาสติปัญญาอัน ต่ำต้อยของเด็ก ๆ อันจะเป็นผลพวงตามมา (อมรวิทย์ นัครพรรพ. 2539 : 136-137)

อย่างไรก็ตามยังมีครูซึ่งอยู่ในระบบโรงเรียนอีกเป็นจำนวนมากที่มีจิตวิญญาณของ ความเป็นครู พร้อมทั้งจะทำหน้าที่ครูอย่างเต็มกำลังความสามารถ อุทิศตน เสียสละ ทุมเท และมี จิตสำนึกที่ดีในการทำหน้าที่เพื่อสังคมส่วนรวม ด้วยครูเหล่านี้มีความพึงพอใจในงาน พึงพอใจใน ความเป็นครู มีความสุขในการทำหน้าที่ครู

✓ ๓ ความพึงพอใจในงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของความพึงพอใจในชีวิต (Life Satisfaction) (Smith. 1992 : 7 - 9) ด้วยความพึงพอใจในงานมีผลกระทบต่อร่างกายและจิตใจ และ ความเป็นอยู่ของครู ครูที่มีความพึงพอใจในงานก็จะมีความพึงพอใจในเรื่องต่าง ๆ พึงพอใจกับ ประสิทธิภาพและพฤติกรรมของตน มีความสุขในการทำงาน และแสดงพฤติกรรมที่ดี (Fisher and Locke. 1992 : 166 - 167 ; Smith. 1992 : 12 - 14) ดังนั้นครูที่มีความพึงพอใจในงาน ชีวิตก็มี ความสุข สุขที่พร้อมจะทำงานเพื่อสังคมส่วนรวม มีอุดมการณ์ว่าการทำงานคือความสุขของชีวิต คุณค่าของคนอยู่ที่การทำงาน ด้วยตระหนักในสาระของงานว่าทำให้ชีวิตมีคุณค่า ความพอใจ ความสุขใจ จะมีความมากกว่าเงินและวัตถุ ด้วยงานของครูเป็นงานที่สร้างคนพัฒนาคน เพื่อให้คน พัฒนาประเทศชาติ ครูจะมีความพึงพอใจ ความสุขใจ และความภาคภูมิใจในการทำหน้าที่ของครู มีความรับผิดชอบ มุ่งมั่นสร้างสรรค์พัฒนาสติปัญญา ความรู้ และประสิทธิภาพ ตลอดจน การปลูกฝังความดีงามให้แก่ศิษย์ ครูที่มีอุดมการณ์ และหัวใจของความเป็นครูอย่างเต็มเปี่ยมจะ

เป็นครูที่มีความพึงพอใจในงานสูง มีความสุขใจที่ได้เห็นความสำเร็จและความก้าวหน้าของศิษย์ จากผลการวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของครูที่ผ่านมาส่วใหญ่พบว่าความพึงพอใจในงานของครูมีอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น (เวศ ศรีละมุล. 2523 ; สุดใจ ทองอ่อน. 2522 ; สนธยา เชนันท์. 2531 ; สังคม โทปฐน. 2536) นอกจากนี้ยังพบว่าโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจในงานสูง นักเรียนจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่าโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจในงานปานกลางและต่ำ และโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจในงานปานกลาง นักเรียนก็มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่าโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจในงานต่ำ (สุดใจ ทองอ่อน. 2522 : 58 - 59) เช่นเดียวกับงานวิจัยของมอริส (Seyfarth. 1991 : 154 ; citing Morris. 1981 : 4) ที่เปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจในงานสูงกับ โรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจในงานต่ำ พบว่าผู้บริหารของโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจในงานต่ำรายงานว่า ประสิทธิภาพของครูและการสอนของครูคือปัญหาหนึ่งในโรงเรียนที่มีมากกว่าโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจในงานสูง (ดังนั้นการประเมินความพึงพอใจในงานของครูจึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งเพราะเป็นกรณีชี้ให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน (DuBrin. 1992 : 88) โดยเฉพาะโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งอยู่ในเขตเมืองที่มีความเจริญก้าวหน้า และมีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่รวดเร็วมาก ย่อมส่งผลกระทบต่อสถานภาพ ชีวิตความเป็นอยู่ และการปรับตัวในการทำงานของครูอย่างยิ่ง อย่างไรก็ตามโรงเรียนเหล่านี้ได้ชื่อว่าเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพสูงกว่าโรงเรียนในต่างจังหวัดอื่น ๆ โดยเฉพาะมีคุณภาพ มีชื่อเสียงมากกว่าโรงเรียนในชนบท (แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535 - 2539). 2535 : 26) แต่ก็ยังไม่ทราบว่าความพึงพอใจในงานของครูอยู่ในระดับใด

ความพึงพอใจในงานของครูนั้นจะเกิดจากความสามารถในการบริหารของผู้บริหารที่ดีมีคุณภาพ ด้วยผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นหัวหน้าสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการสร้างควมมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ภาวะผู้นำของผู้บริหารและการใช้อำนาจของผู้บริหารจะสามารถสร้างสรรค์และพัฒนาความศรัทธาของครูและความพึงพอใจในงานของครู ซึ่งความศรัทธาของครูนั้นก็มิอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในงานของครู (Foster. 1993 : 3748 ; Smith. 1992 : 14-16) มีงานวิจัยจำนวนมากพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือควมมีประสิทธิภาพของโรงเรียน (Alkin. 1992 : 717-718 ; Drake and Roe. 1986 : 115 ; Goens and Clover. 1991 : 111 ; Kimbrough and Burkett. 1990 : 12 ; Rossow. 1992 : 34 ; Schermerhorn. 1993 : 406) ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้น ปัจจุบันนักวิชาการทางด้านการศึกษาหลายท่านได้ศึกษาภาวะผู้นำตามทฤษฎีของเบส (Bass. 1985 ; Bass and Avolio. 1990) และมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นแบบผู้นำที่เหมาะสมสำหรับ

ผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบัน (Beare, Caldwell and Millikan. 1989: 106-107. Leithwood. 1992 : 8-12 ; Sergiovanni. 1989 : 214-215) ภาวะผู้นำตามทฤษฎีของเบสเน็ประกอบไปด้วยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)

นอกจากภาวะผู้นำที่เข้มแข็งของผู้บริหารแล้ว ความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครูยังมีผลมาจากการใช้อำนาจของผู้บริหาร อำนาจคือความสามารถในการใช้อิทธิพลที่ทำให้ผู้อื่นยินยอมทำตามความต้องการของตน ผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นผู้นำหรือไม่ก็ตามต่างก็มีอำนาจ เพราะในฐานะผู้บริหารย่อมมีอำนาจทางตำแหน่ง แต่ผู้บริหารสามารถมีอำนาจทางบุคคลได้เพื่อที่จะได้มีอำนาจเหนือผู้อื่นมากยิ่งขึ้น (Benfari and Knox. 1991 : 48 ; Hoy and Miskel. 1991 : 82) ในการเป็นผู้บริหารที่ดีมีคุณภาพนั้นผู้บริหารจะต้องมีทั้งภาวะผู้นำและอำนาจ จึงจะสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าไม่มีอำนาจหรือไม่สามารถใช้อำนาจได้ ก็ไม่สามารถนำได้ (Hersey and Blanchard. 1988 : 221) ดังความเห็นของ คาร์ทไวท์ (Cartwright. 1989 : 431) ที่กล่าวว่า "ทฤษฎีของผู้นำที่ละเลยเรื่องอำนาจไม่สามารถที่จะมองได้อย่างชื่นชม" ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนนอกจากจะต้องมีภาวะผู้นำแล้วจะต้องมีอำนาจด้วย และจะต้องสามารถใช้อำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามทฤษฎีฐานอำนาจทางสังคม (The Base of Social Power) ของ เฟรนช์และราเวน (French and Raven. 1959) มีฐานอำนาจ 5 ประเภท คือ อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) อำนาจการบังคับ (Coercive Power) อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) อำนาจการอ้างอิง (Referent Power) และอำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power)

ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของครูคือ ความศรัทธาของครู ด้วยโรงเรียนเป็นองค์การวิชาชีพที่มีผู้บริหารเป็นหัวหน้าสถานศึกษาและครูเป็นหัวใจในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ความเป็นเลิศของโรงเรียนขึ้นอยู่กับกระบวนการทำงานภายในโรงเรียนที่มีผู้บริหารเป็นผู้นำ (Rossow. 1992 : 17) ผู้บริหารจะต้องสร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นในโรงเรียนของตนซึ่งประกอบไปด้วย ความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหาร ความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู และความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน (Hoy and Kupersmith. 1985 : 2 - 3) เพราะความศรัทธาเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและพฤติกรรมของกลุ่มที่จำเป็นต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน (Hoy and Kupersmith. 1985 : 1 ; Hoy, Tarter and Witkoskie. 1992 : 44 ; Witkoskie. 1992 : 2367) ดังนั้นการที่ครูมีความศรัทธาในผู้บริหาร ศรัทธาในเพื่อนครูด้วยกัน และศรัทธาในโรงเรียนแล้ว ครูจะมีความรัก ความเข้าใจ เคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจกัน และมีกำลังใจในการร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน ดังนั้นภารกิจของผู้บริหารจะต้องสร้างความศรัทธา วางรากฐานของวัฒนธรรมความร่วมมือ ประชัญญา ความเชื่อ ทศนคติ และค่านิยมร่วมกัน เพื่อให้ครูมีความพึงพอใจในงาน

และทำงานได้อย่างดีที่สุด (Tompson and Strickland III. 1987 : 235) ด้วยความศรัทธา มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน และความพึงพอใจในงานของครู ผู้บริหารจึงต้องสร้างความศรัทธาของครูให้เกิดขึ้นในระดับสูง (Firestone and Wilson. 1989 : 278 ; Hoy, Tarter and Witkoskie. 1992 : 39 ; Robert. 1992 : 87)

มีผลงานวิจัยจำนวนมากแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการใช้อำนาจของผู้บริหารในการสร้างความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครู เพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารและการใช้อำนาจของผู้บริหารทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี ครูมีความรักสามัคคี มีความผูกพัน มีความเชื่อมั่น ไว้วางใจ ทำให้ครูเกิดความศรัทธาในผู้บริหาร เพื่อนครูด้วยกัน และโรงเรียน ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจในงานของครู ครูที่มีความพึงพอใจในงานสูง จะเสียสละ อุทิศตน พยายามขិតขี้ใจเพื่อให้การเรียนการสอนบรรลุผลสำเร็จ กล่าวได้ว่าความพึงพอใจในงานของครูนั้นเป็นผลมาจากอิทธิพลภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหารและความศรัทธาของครูที่จะสนับสนุน ส่งเสริม และสร้างบรรยากาศในการทำงาน และกระตุ้นให้ครูได้ทำหน้าที่ของความเป็นครูได้อย่างดีที่สุด โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพคือโรงเรียนที่มีความสุข (Dick. 1990 : 190-191 ; Johnson. 1993 : 355 ; Tarr. 1992 : 684) และครูที่มีความพึงพอใจในงานก็จะทำให้เด็กมีความสุขในการเรียนรู้ ดังนั้นในการพัฒนา คุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องสร้างเสริมความพึงพอใจในงานของครูให้อยู่ในระดับที่เพิ่มมากขึ้น

การศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารตามทฤษฎีของเบส (Bass and Avolio. 1990) การใช้อำนาจของผู้บริหารตามฐานอำนาจทางสังคมของเฟรนช์ และรานวน (French and Raven. 1989) ความศรัทธาของครูตามแนวคิดของฮอย และคูเปอร์สมิธ (Hoy and Kupersmith. 1985) และความพึงพอใจในงานของครูตามแนวคิดของสมิธ (Smith. 1992) และไวสส์ และคนอื่น ๆ (Weiss and others. 1967) ที่ผู้วิจัยนำมาใช้เป็นกรอบความคิดทางทฤษฎีนั้น มีผลงานวิจัยที่พบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความศรัทธาของครู (Evans. 1993 : 3059 ; Howell and Avolio. 1993 : 900 ; Komives. 1991 : 509-515) ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในงานของครู (Chu. 1994 : 429 ; Weatherly. 1992 : 101) การใช้อำนาจของผู้บริหารกับความศรัทธาของครู (Boggs. 1993 : 3054 ; Hoy and Kupersmith. 1985 : 1-9 ; Witkoskie. 1992 : 2367) การใช้อำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในงานของครู (Boggs. 1993 : 3054 ; Hinkin and Schriesheim. 1991 : 355-356 ; Kreitner and Kinicki. 1992 : 365-367 ; Lymas. 1993 : 1178) และความศรัทธาของครูกับความพึงพอใจในงานของครู (Foster. 1993 : 3748) ซึ่งตรงกับข้อสรุปของกรีน (Baron and Greenberg. 1990 : 396-397 ; citing Grean. 1987) ที่ว่าอิทธิพลภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารที่คืบคลานจะเพิ่มความภักดี

ความพยายาม ความผูกพัน และความเชื่อมั่นศรัทธาในตัวผู้บริหาร ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจในงาน การปฏิบัติงาน และการพัฒนาทางวิชาชีพของครู

จากเหตุผลที่กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นได้ว่าการพัฒนาคุณภาพการมัธยมศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษานั้นขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในงานของครูเป็นสำคัญ ซึ่งความพึงพอใจในงานของครูนั้นเป็นผลมาจากภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร และความศรัทธาของครู ภาวะผู้นำของผู้บริหารและการใช้อำนาจของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพก็จะทำให้ความศรัทธาของครูและความพึงพอใจในงานของครูในโรงเรียนมีอยู่ในระดับสูง อันจะส่งผลกระทบโดยรวมต่อคุณภาพการมัธยมศึกษา ตามรูปแบบและแนวคิดนี้ยังไม่มีผู้ใดทำการศึกษาวิจัยมาก่อน ซึ่งผู้วิจัยหวังว่าจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์ความรู้ในทางการบริหารการศึกษา และสามารถกำหนดเป็นนโยบายหรือแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา รวมทั้งการพัฒนาระดับความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนและคุณภาพของการมัธยมศึกษาโดยรวม

คำถามการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความพึงพอใจในงานโดยทั่วไปของครู และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนั้นคำถามในการวิจัยครั้งนี้คือ

1. ความพึงพอใจในงานโดยทั่วไปของครูอยู่ในระดับใด
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ชีวิตสังคมของครู ความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครูมีความสัมพันธ์กันเพียงใด
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และชีวิตสังคมของครูจะสามารถทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้เพียงใด

จุดมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความพึงพอใจในงานโดยทั่วไปของครู และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายเฉพาะของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในงานโดยทั่วไปของครู
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครู
3. เพื่อศึกษาปริมาณการทํานายความพึงพอใจในงานของครูโดยใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และชีวสังคมของครูเป็นตัวทำนาย

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อกรมสามัญศึกษาในการพัฒนาความพึงพอใจในงานของครู ความศรัทธาของครู และการพัฒนาภาวะผู้นำ และการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา รวมทั้งการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร โรงเรียนและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการมัธยมศึกษา ดังนี้

1. ผลการวิจัยนี้จะทำให้ทราบถึงระดับความพึงพอใจในงานของครูและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานของครู และความศรัทธาของครู ซึ่งกรมสามัญศึกษาและผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสามารถใช้เป็นแนวทางหรือนโยบายในการพัฒนาความพึงพอใจในงานของครู และความศรัทธาของครู
2. ผลการวิจัยนี้จะประโยชน์ต่อกรมสามัญศึกษาในการใช้พัฒนาภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เช่น การจัดทำรูปแบบและหลักสูตรการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหาร และการอบรมสัมมนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
3. ผลการวิจัยนี้จะประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการนำไปใช้พัฒนาคุณภาพของโรงเรียน โดยการสร้างและรักษาความศรัทธาของครูและความพึงพอใจในงานของครูให้อยู่ในระดับที่สูง
4. ผลการวิจัยนี้จะประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการพัฒนาภาวะผู้นำและการใช้อำนาจให้สามารถเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำและใช้อำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความเป็นเลิศในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
5. ผลการวิจัยนี้จะประโยชน์ในการพัฒนาองค์ความรู้ทางการบริหารการศึกษา อันเป็นความก้าวหน้าทางวิชาการที่จะส่งผลกระทบต่อการศึกษาวิจัยและการนำไปปฏิบัติอย่างกว้างขวางต่อไป

สมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานของการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาไว้ดังนี้

1. ครูที่มีชีวิตสังคมแตกต่างกันจะมีความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครูมีความสัมพันธ์กัน
3. ทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และชีวิตสังคมของครูสามารถทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ดีกว่าการทำนายโดยตัวใดตัวหนึ่ง

กรอบความคิดในการวิจัย

กรอบความคิดในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน แนวคิดที่สำคัญประกอบด้วย

1. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานโดยทั่วไป (General Job Satisfaction) ของสมิธ (Smith, 1992 : 5 - 19) ซึ่งเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานกับทางเดินของแม่น้ำตั้งแต่เหตุการณ์ฝนตกลงมาแล้วกำเนิดเป็นธารน้ำเล็ก ๆ ไหลลงสู่แม่น้ำสาขา จากแม่น้ำสาขาต่าง ๆ ก็ไหลลงสู่แม่น้ำสายหลักแล้วจึงไหลลงสู่ทะเล ซึ่งเขาเรียกว่าแม่น้ำของความพึงพอใจ (The River of Satisfaction) มาใช้ในการอธิบายความพึงพอใจในงาน กล่าวคือกระบวนการนี้จะเริ่มจากเหตุการณ์ และประสบการณ์ของบุคคลในที่ทำงาน (Event) ซึ่งเปรียบได้กับลำธาร เหตุการณ์ต่าง ๆ รวมกันจะเป็นความพึงพอใจที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานเฉพาะด้าน (The Facets of Job Satisfaction) ซึ่งเปรียบได้กับแม่น้ำสาขา ความพึงพอใจในงานเฉพาะด้านประกอบไปด้วย ความพึงพอใจในตัวตน (Work) รายได้ (Pay) ความก้าวหน้า (Promotion) การนิเทศงานของหัวหน้า (Supervision) และเพื่อนร่วมงาน (Co-worker) และจากความพึงพอใจในงานเฉพาะด้านทุกด้านนี้จะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานโดยทั่วไป (General Job Satisfaction) ซึ่งเปรียบได้กับแม่น้ำสายหลัก และความพึงพอใจในงานโดยทั่วไปนี้เป็นองค์ประกอบหนึ่งของความพึงพอใจในชีวิต (Life Satisfaction) ซึ่งเปรียบได้กับทะเล เมื่อความพึงพอใจในงานโดยทั่วไปรวมกับ ความพึงพอใจอื่น ๆ เช่น ความพึงพอใจในการใช้เวลาว่าง ความพึงพอใจในการแต่งงาน และความพึงพอใจในชีวิตครอบครัว ก็จะทำให้ปัจเจกบุคคลมีความสุขในชีวิต

จากแนวคิดนี้ การเพิ่มเงินเดือนก็จะเป็นเพียงการเพิ่มความพึงพอใจในรายได้ ความชัดเจนของนโยบายการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งก็มีโอกาสที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจในความก้าวหน้าเท่านั้น ตามกระบวนการนี้ต้องใช้เวลา และพฤติกรรมที่ออกมาที่ล่าช้า ดังนั้น

ความพึงพอใจในงานโดยทั่วไปจึงมีความสำคัญกว่าความพึงพอใจในงานเฉพาะด้าน เพราะมีผลต่อความพึงพอใจในชีวิต และจากผลงานวิจัยแสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจในงานโดยทั่วไปเป็นเหตุให้เกิดความพึงพอใจอื่น ๆ และพฤติกรรมต่าง ๆ ดังข้อสรุปที่ว่า "คนที่มีความสุขไม่เพียงมีแนวโน้มที่จะพึงพอใจมากกับทุกสิ่งทุกอย่าง เขายังพึงพอใจกับประสบการณ์และพฤติกรรมของเขา"

(Smith. 1992 : 9 - 14) จากแนวคิดดังกล่าว ในการประเมินความพึงพอใจในงานของครู ผู้วิจัยจึงประเมินจากความพึงพอใจในงานโดยทั่วไป โดยใช้แบบสอบถามความพึงพอใจ MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) ของไวสส์ และคนอื่น ๆ (Weiss and others. 1967) ที่สามารถวัดความพึงพอใจในงานโดยทั่วไปได้ครอบคลุมมาก และมีผู้นิยมนำไปใช้ประเมินความพึงพอใจในงานโดยทั่วไปเป็นจำนวนมาก (Cook and others. 1981 : 21 - 22 ; Luthans. 1992 : 116 ; Steers. 1991 : 80)

4.2. แนวคิดเกี่ยวกับความศรัทธาของฮอย และคูเปอร์สมิธ (Hoy and Kupersmith. 1985 : 1 - 10) ที่ถือว่าความศรัทธาเป็นความคิด ความคาดหวังที่ยึดถือโดยกลุ่มงาน ซึ่งอาจจะเป็นคำพูด คำสัญญา และการเขียนหรือการพูดของปัจเจกบุคคล กลุ่มหรือองค์การที่สามารถเชื่อถือและไว้วางใจได้ ความศรัทธาเป็นความศรัทธาของครูประกอบไปด้วย ความศรัทธาที่มีต่อผู้บริหาร ความศรัทธาที่มีต่อเพื่อนครู และความศรัทธาที่มีต่อโรงเรียน ตามแนวคิดนี้ถือว่า การที่ผู้บริหารเป็นสัญลักษณ์ของโรงเรียนและครูก็รับรู้ในบทบาทและพฤติกรรมการบริหาร ครูก็จะมี ความศรัทธาในผู้บริหารเหมือนกับความศรัทธาในองค์กร และถ้าผู้บริหารสามารถพัฒนาบรรยากาศของความศรัทธา ครูก็จะศรัทธาในครูคนอื่น ๆ ด้วย สุดท้ายถ้าครูต่างมีความศรัทธาซึ่งกันและกันแล้ว คณะครูก็就会有ความศรัทธาในโรงเรียน

3. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามทฤษฎีของเบส (Bass) ตามทฤษฎีนี้มีภาวะผู้นำ 2 แบบคือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)

3.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามอยู่บนพื้นฐานในเรื่องของการแลกเปลี่ยนหรือการต่อรองกัน โดยผู้นำจะให้บางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตามต้องการเพื่อแลกเปลี่ยนกับสิ่งที่ผู้นำต้องการ องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนคือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) กับการบริหารงานแบบวางเฉย (Management by Exception) (เสริมศักดิ์ วิสาลาภรณ์. 2534 : 2 ; Bass and Avolio. 1990 : 19 - 20 ; Bass and others. 1989 : 322 - 323 ; Howell and Avolio. 1993 : 891)

3.2 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการที่จะแสวงหาเป้าหมายในระดับที่สูงกว่าเพื่อให้ถึงจุดหมายที่ดีที่สุดขององค์กร นอกจากนั้นผู้ตามยังถูกกระตุ้นให้ทำงานมากกว่าปกติ โดยผู้นำสามารถยกระดับ

ความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ ความเสน่ห์หา (Charismatic) การคลใจ (Inspiration) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) และการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534 : 5 - 6 ; Bass and Avolio. 1990 : 19 ; Gordon and others. 1990 : 557 ; Kuhnert and Lewis. 1989 : 194 ; Sergiovanni. 1990 : 23 - 24)

4. แนวคิดทฤษฎีฐานอำนาจทางสังคมของเฟรนช์ และราเวน (French and Raven. 1989 : 440 - 453 ; French and Bell. 1990 : 281 ; Kreitner and Kinicki. 1992 : 364 - 365) ซึ่งเป็นฐานอำนาจที่ผู้บริหารจะต้องใช้เพื่อให้มีอิทธิพลเหนือครูในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วยการใช้อำนาจ 5 ประเภทคือ

- 4.1 อำนาจการให้รางวัล (Reward Power)
- 4.2 อำนาจการบังคับ (Coercive Power)
- 4.3 อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power)
- 4.4 อำนาจการอ้างอิง (Referent Power)
- 4.5 อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power)

5. งานวิจัยอื่น ๆ

ผู้วิจัยได้อาศัยผลงานวิจัยต่าง ๆ มาประสานกับแนวคิดที่กล่าวมาแล้วเป็นกรอบความคิดในการวิจัย ผลงานวิจัยที่สำคัญมีดังนี้

5.1 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร (Hersey and Blanchard. 1988 : 215 ; Kshensky. 1990 : 1852 ; Lewis. 1991 : 39 - 40 ; citing Kappelman. 1981)

5.2 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามทฤษฎีของเบสกับความพึงพอใจในงานของครู (Chu. 1994 : 429 ; Kessler. 1993 : 3512 ; Koh. 1991 : 602 ; Weatherly. 1992 : 101)

5.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารตามทฤษฎีของเฟรนช์ และราเวนกับความพึงพอใจในงานของครู (Boggs. 1993 : 3054 ; Hinkin and Schriesheim. 1991 : 355-356 ; Kreitner and Kinicki. 1992 : 365 ; Lymas. 1993 : 1178)

5.4 ความสัมพันธ์ระหว่างความศรัทธาของครูกับความพึงพอใจในงานของครู (Foster. 1993 : 3748 ; Mcallister. 1993 : 1010)

5.5 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามทฤษฎีของเบสกับความศรัทธาของครู (Evans. 1993 : 3059 ; Howell and Avolio. 1993 : 900 ; Komives. 1991 : 509-515)

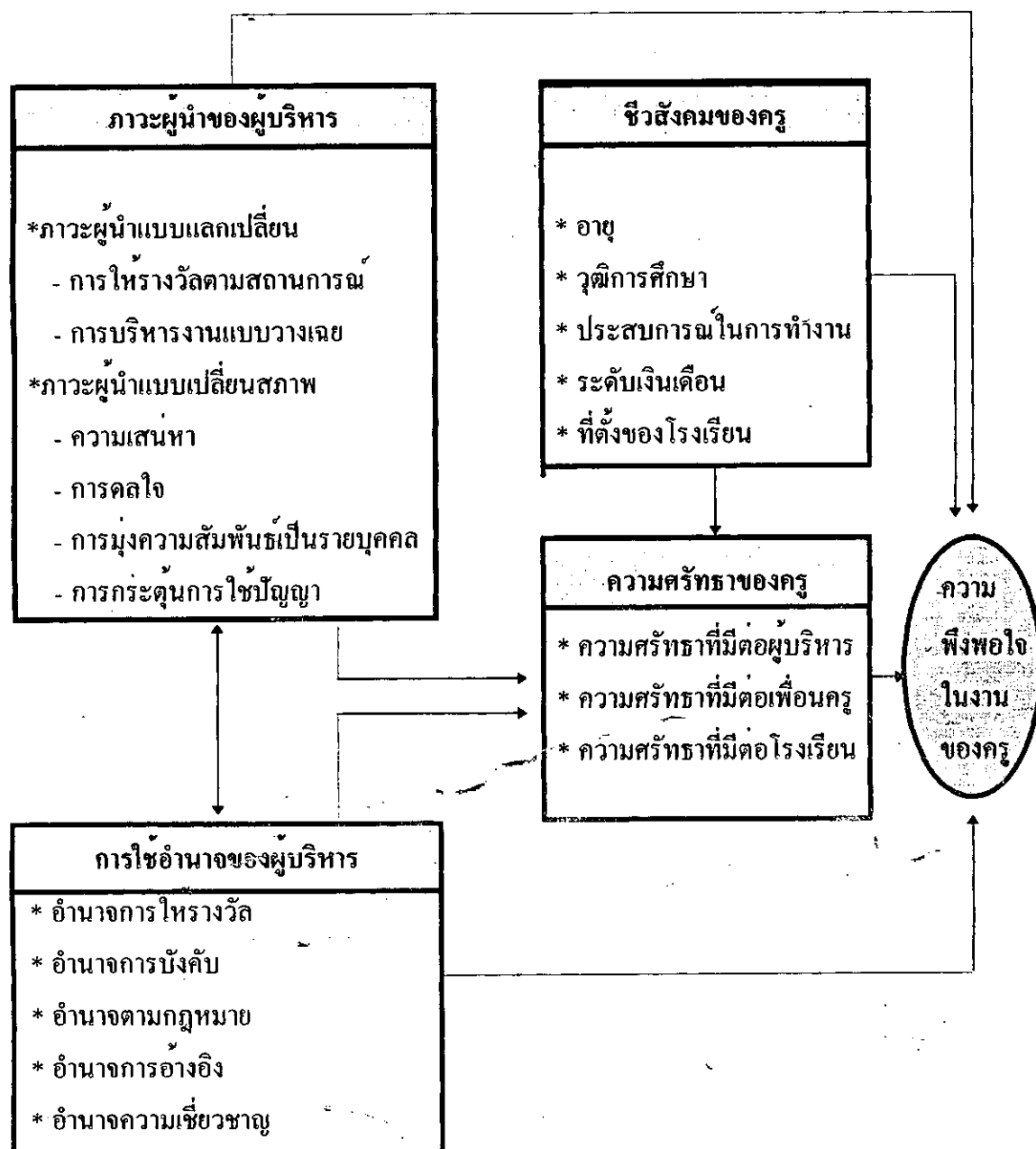
5.6 ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารตามทฤษฎีของเฟรนช์

และราเวนกับความศรัทธาของครู (Boggs. 1993 : 3054 ; Hoy and Kupersmith. 1985 : 1-9 ; Witkoskie. 1992 : 2367)

5.7 อิทธิพลของชีวสังคมของครูที่มีต่อความพึงพอใจในงานของครู (Lamb.

1993 : 1177 ; Malone. 1993 : 1179 ; Poole. 1993 : 2195 ; Pumiputu. 1994 : 2416)

จากแนวคิดและผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่กล่าว ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบความคิดในการวิจัย โดยมีภาวะผู้นำตามทฤษฎีของเบส และการใช้อำนาจตามทฤษฎีของเฟรนช์ และราเวนเป็นตัวแปรต้น ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน ตัวแปรต้นทั้งสองนี้มีอิทธิพลทางตรงกับความพึงพอใจในงานของครูซึ่งเป็นตัวแปรตาม และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในงานของครู โดยผ่านความศรัทธาของครู ส่วนชีวสังคมของครูนั้นมีอิทธิพลทางตรงกับความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครู กรอบความคิดในการวิจัยดังกล่าวแสดงได้ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบความคิดในการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตของการวิจัยดังนี้

1. ศึกษาความพึงพอใจในงานของครู (Job Satisfaction) และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความสัทธิธของครู และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ศึกษาเฉพาะโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ด้วยการมัธยมศึกษาจะเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานของปวงชน ซึ่งจะทำให้โรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ตั้งแต่โรงเรียนระดับอำเภอขึ้นไปเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่
2. ตัวแปรต้นในการวิจัยนี้ ได้แก่ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความสัทธิธของครู และชีวสังคมของครู สำหรับตัวแปรตามคือความพึงพอใจในงานของครู

นิยามศัพท์เฉพาะ

นิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

1. โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา ในสังกัดกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ตามเกณฑ์ของกรมสามัญศึกษาคือมีจำนวนห้องเรียนมากกว่า 36 ห้อง ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
2. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษาที่ได้รับแต่งตั้งตามกฎหมายให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
3. ชีวสังคมของครู หมายถึงคุณลักษณะส่วนตัวของครู ซึ่งได้แก่อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับเงินเดือน และที่จัดของโรงเรียน
 - 3.1 อายุ หมายถึง จำนวนปีของอายุจริงของครู กำหนดเป็น 3 กลุ่ม คือ ครูที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ครูที่มีอายุ 30 - 45 ปี และครูที่มีอายุสูงกว่า 45 ปี
 - 3.2 วุฒิการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดของครู กำหนดเป็น 2 กลุ่ม คือ ครูที่มีวุฒิดการศึกษามัธยมศึกษา และครูที่มีวุฒิปริญญาโทหรือเอก
 - 3.3 ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ระยะเวลาในการทำงานของครูตั้งแต่ต้นจนถึงปัจจุบัน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ ครูที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี ครูที่มีประสบการณ์ 10-25 ปี และครูที่มีประสบการณ์มากกว่า 25 ปี

3.4 ระดับเงินเดือน หมายถึง อัตราระดับเงินเดือนของครูในปัจจุบันกำหนดเป็น 4 กลุ่ม คือ ครูที่มีระดับเงินเดือนต่ำกว่าระดับ 6 ครูที่มีระดับเงินเดือนระดับ 6 ครูที่มีระดับเงินเดือนระดับ 7 และครูที่มีระดับเงินเดือนระดับ 8-9

3.5 ที่ตั้งของโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนที่ครูทำการสอนตั้งอยู่ในเขตใด โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพฯ และโรงเรียนที่ตั้งอยู่นอกเขตกรุงเทพฯ

4.) ความพึงพอใจในงานของครู หมายถึง ระดับความรู้สึกของครูที่มีต่องานในอาชีพครู อันเป็นผลมาจากการประเมินประสบการณ์ในการทำงานของครูว่าจะได้รับการตอบสนอง ทั้งด้านร่างกายและจิตใจเพียงใด ซึ่งเป็นความพึงพอใจในงานโดยทั่วไป ความพึงพอใจในงานของครูในการวิจัยนี้วัดโดยเครื่องมือวัดที่พัฒนามาจากเครื่องมือ MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) ของไวสส์ และคนอื่น ๆ (Weiss and others. 1967)

5. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้มีอิทธิพลต่อครู ในการทำให้คณะครูเกิดความศรัทธา และความพึงพอใจในงาน ร่วมกันทำงานเพื่อความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ของโรงเรียน ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการวิจัยนี้ประกอบด้วยภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพตามทฤษฎีของเบส (Bass. 1985)

5.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) หมายถึง ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารที่ใช้วิธีการแลกเปลี่ยน โดยให้รางวัลตอบแทนความพยายามในการปฏิบัติงานของครูมี 2 คุณลักษณะคือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ และการบริหารงานแบบวางเฉย ซึ่งวัดโดย เครื่องมือวัด MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) ของเบส และอวลิโอ (Bass and Avolio. 1990)

5.1.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) หมายถึง การที่ ผู้บริหารให้รางวัลที่เหมาะสมเมื่อครูได้ปฏิบัติงานตามข้อตกลง ผู้บริหารจะให้สิ่งที่ครูต้องการเพื่อ แลกกับการสนับสนุนหรือการให้ความร่วมมือ ซึ่งเป็นการจูงใจเพื่อสนองความต้องการขั้นต้น และ เป็นแรงจูงใจภายนอกเป็นส่วนใหญ่

5.1.2 การบริหารงานแบบวางเฉย (Management by Exception) หมายถึง การบริหารงานที่ผู้บริหารปล่อยให้ไปไปตามสถานภาพเดิม (Status Quo) โดยที่ผู้บริหารไม่ พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงานยังคงดำเนินไปด้วยดี จะเข้าไปแทรกแซงหลังจากที่ครูได้ทำงาน ผิดพลาดเกิดขึ้นหรือทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยใช้การตำหนิ วิพากษ์วิจารณ์ เย็นใจ การลงโทษและกิจกรรมที่ถูกต้องอื่น ๆ ในการตอบสนองผลที่ออกมาไม่ตรงกับมาตรฐานของ การปฏิบัติงาน

5.2 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ใช้วิธีการต่าง ๆ ในการยกระดับความต้องการ ความตระหนัก และ

ความสำคัญของครู ทำให้ครูก้าวพ้นจากความสนใจในตนเองมาเป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียน และมุ่งมั่นใช้ความพยายามอย่างสูงในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จมี 4 คุณลักษณะ คือ ความสนใจ การคล้อย การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ซึ่งวัดโดยเครื่องมือวัด MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) ของแบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio. 1990)

5.2.1 ความสนใจ (Charismatic) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อครู โดยการปลุกเร้าทางอารมณ์ โน้มน้าวจิตใจ สามารถทำให้ครูเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจ และเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บริหารในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ครูจะรู้สึกอบอุ่นใจเมื่ออยู่ใกล้และภาคภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกับผู้บริหาร

5.2.2 การคล้อย (Inspiration) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารอธิบายเป้าหมายในอนาคตของโรงเรียนซึ่งครูมีส่วนร่วมในความสำเร็จ โดยอธิบายให้ครูทราบว่าช่วยกันปฏิบัติภารกิจของโรงเรียนให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างไร ผู้บริหารจะจุดประกายความคิดที่ทำให้ครูคิดที่จะช่วยทำงานใหญ่ให้สำเร็จโดยใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น และกระตุ้นส่งเสริมให้การทำงานของครูมีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ

5.2.3 การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ความสนใจครูแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทั่วหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาครูให้พัฒนาตนเองตามความต้องการ ความสนใจและความสามารถ ผู้บริหารจะปฏิบัติต่อครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ช่วยเหลือ ชี้แนะการทำงานเมื่อครูต้องการ และกระตุ้น ปลุกเร้า และยกระดับความต้องการของครูให้มีระดับสูงขึ้น

5.2.4 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้ครูคิดสิ่งใหม่ ช่วยเหลือแก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้รู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และมียุทธศาสตร์ในการคิด ตลอดจนส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดเห็น โดยมีเหตุผลสนับสนุน

6. การใช้อำนาจของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถของบริหารที่ใช้อำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ครูเคารพนับถือ เชื่อใจ และไว้วางใจจนเกิดความศรัทธา และความพึงพอใจในงาน การใช้อำนาจของบริหารในการวิจัยนี้ ประกอบด้วยการใช้อำนาจ 5 ประเภทคือ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการอ้างอิง และอำนาจความเชี่ยวชาญ ตามทฤษฎีฐานอำนาจทางสังคมของเฟรนซ์ และราเวน (French and Raven. 1959) ซึ่งวัดโดยแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นจากแนวคิดของเฟรนซ์ และราเวน

6.1 อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) หมายถึง อำนาจที่ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารที่จะให้รางวัลตอบแทนครูที่ยินยอมปฏิบัติตาม หรือแสดงพฤติกรรมที่พึงปรารถนาอย่างเหมาะสมและยุติธรรม

6.2 อำนาจการบังคับ (Coercive Power) หมายถึง อำนาจที่ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารที่จะลงโทษครูที่ไม่ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ หรือเป็นอำนาจที่ผู้บริหารสามารถทำให้ครูยอมปฏิบัติตามเพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษ อันเป็นการรักษามาตรฐานและการปฏิบัติงานของโรงเรียน

6.3 อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) หมายถึง อำนาจที่มาจากตำแหน่งที่ผู้บริหารดำรงอยู่ เป็นอำนาจที่มีพื้นฐานมาจากกฎ ระเบียบ หรือคำสั่งขององค์การที่ทำให้ผู้บริหารมีความชอบธรรมในการใช้อำนาจนี้ภายในขอบเขตของอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร

6.4 อำนาจการอ้างอิง (Referent Power) หมายถึง อำนาจของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครูบนพื้นฐานของการยอมรับ และความนิยมชมชอบในบุคลิกภาพ ความสามารถในการประพจน์และการปฏิบัติตนของผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างที่ดีของคณะครู

6.5 อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) หมายถึง อำนาจที่ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญของผู้บริหารที่คณะครูยอมรับว่าผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถในทางวิชาการ สามารถแนะนำครูให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง สามารถวางแผนพัฒนาและบริหารโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ

7. ความศรัทธาของครู (Trust) หมายถึง ความคิด ความเชื่อถือ และความไว้วางใจที่ครูมีต่อผู้บริหาร เพื่อนครูด้วยกัน และโรงเรียน ซึ่งทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงานเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน ความศรัทธาของครูในการวิจัยนี้ ประกอบด้วย ความศรัทธาที่มีต่อผู้บริหาร ความศรัทธาที่มีต่อเพื่อนครู และความศรัทธาที่มีต่อโรงเรียน ตามแนวคิดของฮอย และคูเปอร์สมิธ (Hoy and Kuper-Smith, 1985) ซึ่งวัดโดยแบบสอบถามที่พัฒนามาจากเครื่องมือวัดความศรัทธาของฮอย และคูเปอร์สมิธ

7.1 ความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหาร หมายถึง ความเชื่อมั่น และความไว้วางใจของครูที่เชื่อว่าผู้บริหารจะรักษาคำพูด ทำตามสัญญา มีความซื่อสัตย์ และกระทำการเพื่อผลประโยชน์ของครูอย่างดีที่สุด

7.2 ความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู หมายถึง ความเชื่อมั่น และความไว้วางใจของครูที่เชื่อว่าคณะครูในโรงเรียนมีความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน สามารถพึ่งพาช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และสามารถทำงานร่วมกันได้ดี และต่างก็เชื่อมั่นในคำพูด ความซื่อสัตย์ และศักดิ์ศรีของเพื่อนครูด้วยกัน

7.3 ความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน หมายถึง ความเชื่อมั่น และความไว้วางใจของครูที่เชื่อว่าโรงเรียนสามารถจัดการศึกษาให้นักเรียนได้อย่างดีที่สุด บริหารงานด้วยความยุติธรรม และดำเนินการเพื่อประโยชน์สูงสุดของครูและนักเรียน ทำให้คณะครูมีความรู้สึกภาคภูมิใจในโรงเรียน และมุ่งกระทำการเพื่อผลประโยชน์ของโรงเรียน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจ
ในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จะนำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็น 6 ตอน ดังนี้

1. การมัธยมศึกษาและการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)
3. ความศรัทธา (Trust)
4. ภาวะผู้นำ (Leadership)
5. อำนาจ (Power)
6. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธา
ของครู และความพึงพอใจในงานของครู

การมัธยมศึกษาและการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

การมัธยมศึกษาเป็นการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประชาชนทุกคนเพื่อให้เยาวชนมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพ มีจิตสำนึกด้านวิทยาศาสตร์ คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาได้ มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรม มีสุขภาพพลานามัยสมบูรณ์ ร่าเริงแจ่มใส พึ่งตนเองได้ สามารถทำงานเป็นกลุ่มและหมู่คณะได้ ตระหนักในคุณค่าของการอนุรักษ์ศิลปะและวัฒนธรรม การสงวนรักษาและพัฒนาสิ่งแวดล้อม มีความเคารพยึดมั่นในสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิต และดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข (กรมสามัญศึกษา. 2538 : 9) กระบวนการที่จะทำให้การมัศึกษามีคุณภาพตามวัตถุประสงค์ที่กล่าวจะขึ้นอยู่กับการบริหารการศึกษาและการบริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ โดยเฉพาะการบริหารโรงเรียนนั้นนับเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการมัธยมศึกษา ดังนั้นการบริหารโรงเรียนจึงเป็นภารกิจที่ยิ่งใหญ่สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนที่จะสรรสร้างคุณภาพและความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ให้กับเยาวชนตามเจตนารมณ์และอุดมการณ์ของหลักสูตรและการมัธยมศึกษา ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ (Bechtol and Sorenson. 1993 : 45 ; Bell. 1992 : 14 ; Hanson. 1991 : 177)

ในเรื่องการมัธยมศึกษาและการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา นี้ จะกล่าวถึงประวัติ ความเป็นมาของการมัธยมศึกษา สภาพปัจจุบันและปัญหาของการมัธยมศึกษา และการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ประวัติความเป็นมาของการมัธยมศึกษา

การศึกษาไทยแต่เดิมอยู่ที่วัด วังและบ้าน วัดเป็นสถานที่ให้ความรู้แก่ประชาชนทั่วไป โดยเฉพาะเด็กชายที่ผ่านการเล่าเรียนจากการเป็นลูกศิษย์พระ เป็นสามเณรและการอุปสมบทเป็น พระภิกษุในที่สุด ส่วนวังเป็นสถานศึกษาของบุตรหลานเจ้านายและขุนนาง การศึกษาที่บ้านมัก เป็นการศึกษอาชีพอิสระของครอบครัว การจัดการศึกษาสมัยใหม่ตามแบบตะวันตกที่เริ่มเป็น ระบบโรงเรียนเกิดขึ้นครั้งแรกในสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 ทรงโปรดเกล้าฯ ให้ตั้งโรงเรียนสอนภาษาไทยขึ้นในพระบรมมหาราชวังในปี พ.ศ. 2414 ต่อมา ก็ทรงโปรดเกล้าฯ ให้ตั้งโรงเรียนเพิ่มขึ้นอีกหลายแห่งแต่เป็นโรงเรียนสำหรับเจ้านายและขุนนาง จนกระทั่ง ปี พ.ศ. 2427 จึงได้มีโรงเรียนสำหรับราษฎรขึ้นเป็นครั้งแรกที่วัดมหรณพาราม และได้ขยายการศึกษาไปตามหัวเมืองทั่วประเทศโดยให้วัดเป็นสถานศึกษา เมื่อรัฐมีความต้องการ กำลังคนเข้ารับราชการและเพื่อการพัฒนาประเทศให้ทันสมัย การวางแผนการจัดการศึกษาของ ประเทศจึงเกิดขึ้น และได้มีโครงการศึกษา พ.ศ. 2441 ซึ่งถือว่าเป็นแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับแรก ในโครงการศึกษาดังกล่าว จึงเริ่มปรากฏคำว่า "มัธยมศึกษา" ขึ้นเป็นครั้งแรกเช่นกัน ตามโครงการศึกษา พ.ศ. 2441 การมัธยมศึกษาหรือการเล่าเรียนเบื้องต้นได้กำหนดเวลาเรียน 4 ปี อายุของผู้เรียนตั้งแต่ 14 ปีถึง 17 ปี (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2530 : 9 - 11) การมัศึกษามีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงมาตลอดในทุกแผนการศึกษาแห่งชาติ โดยเป็นการศึกษาที่ต่อจากการศึกษาระดับประถมศึกษาซึ่งเป็นการศึกษาภาคบังคับ และแบ่ง การมัธยมศึกษาออกเป็นสายสามัญและสายอาชีพ จนกระทั่งแผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2520 การมัธยมศึกษาจึงมีเพียงสายเดียว สำหรับแผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535 (2535 : 12 - 13, 19) ซึ่งเป็นแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับปัจจุบัน ได้กำหนดแนวนโยบายให้ การมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานของปวงชน ที่รัฐต้องเร่งรัดจัดการศึกษาให้ทั่วถึงให้ เยาวชนทุกคนได้มีโอกาสเข้ารับการศึกษาในระดับนี้ ซึ่งแบ่งการศึกษาระดับมัธยมศึกษาออกเป็น 2 ตอน คือ 1) การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นการศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนา คุณธรรม ความรู้ ความสามารถ และทักษะต่อจากระดับประถมศึกษา ให้ผู้เรียนได้ค้นพบ ความต้องการ ความสนใจ และความถนัดของตนเองทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพ ตลอดจน

มีความสามารถในการประกอบงานและอาชีพตามควรแก่วัย 2) การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นการศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ศึกษาตามความถนัดและความสนใจ เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาหรือเพื่อให้เพียงพอแก่การประกอบงานและอาชีพที่ตนถนัดทั้งอาชีพอิสระและรับจ้าง รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และทักษะทางสังคมที่จำเป็นสำหรับการประกอบงานและอาชีพ และการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีสันติสุข

การมัธยมศึกษาได้มีการพัฒนามาตลอดทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ นอกจากนี้จะมีแผนการศึกษาแห่งชาติซึ่งถือเป็นแผนแม่บทที่กำหนดแนวทางการจัดการศึกษาของประเทศแล้ว ยังมีแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติระยะ 5 ปี ปัจจุบันกำลังอยู่ระหว่างการใช้แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535 - 2539) ซึ่งได้นำหลักการต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในแผนการศึกษาแห่งชาติมาจัดทำเป็นแผนงานและโครงการพัฒนาการศึกษาในช่วงเวลา 5 ปี นอกจากนี้ก็มีนโยบายรัฐบาล ที่กำหนดเป็นนโยบายการศึกษาในช่วงสมัยที่รัฐบาลนั้น ๆ บริหารประเทศ เช่น นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่นายชวน หลีกภัย นายกรัฐมนตรี ได้แถลงต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2535 ที่มีนโยบายด้านการศึกษา 13 ข้อ ในส่วนที่เกี่ยวกับการมัธยมศึกษา คือ การขยายการศึกษาก่อนพื้นฐานเป็น 9 ปี และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งวิชาการและอาชีพ (คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี. 2535 : 33 - 36 ; สืบปนันท เกตุทัต. ม.ป.ป. : 2 - 3)

การมัธยมศึกษาได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด และในอนาคตการมัธยมศึกษาจะเป็นการศึกษาของปวงชนอย่างแท้จริง ซึ่งเยาวชนของชาติจะต้องได้รับการศึกษาในระดับนี้ การจัดการมัธยมศึกษาจึงเป็นภารกิจของรัฐที่สำคัญในการพัฒนาเยาวชนให้เป็นพลเมืองดีมีคุณภาพของประเทศ

สภาพปัจจุบันและปัญหาของการมัธยมศึกษา

การศึกษานับเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน อันจะส่งผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้เจริญก้าวหน้าไปในทิศทางที่ต้องการ การจัดการมัธยมศึกษาซึ่งเกี่ยวข้องกับเยาวชนที่จะเป็นกำลังสำคัญต่อการพัฒนาประเทศในอนาคตจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก การได้ทราบถึงสภาพปัจจุบันและปัญหาของการมัธยมศึกษาจะทำให้ผู้บริหารการศึกษามองเห็นภาพอนาคตของการมัธยมศึกษาได้ดี โดยเฉพาะในสภาพปัจจุบันที่สังคมไทยมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากย่อมมีผลกระทบต่อการศึกษา

ในปัจจุบันมีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาทั้งสิ้นจำนวน 2,251 โรง

มีครูจำนวน 110,831 คนและนักเรียน 2,610,839 คน (กรมสามัญศึกษา. 2538 : 9) และจากสถิติ การศึกษาของกรมสามัญศึกษาในปีการศึกษา 2536 (กรมสามัญศึกษา. 2537 : 16 - 18) อัตราส่วน จำนวนนักเรียนต่อห้องเรียนเป็นนักเรียน 39 คนต่อ 1 ห้องเรียนโดยที่ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นนักเรียน 40 คนต่อ 1 ห้องเรียน และระดับมัธยมศึกษาตอนปลายเป็นนักเรียน 37 คน ต่อ 1 ห้องเรียน และอัตราส่วนจำนวนนักเรียนต่อครูเป็นนักเรียน 20 คนต่อครู 1 คน และได้ ใช้จ่ายเงินงบประมาณเป็นเงินทั้งสิ้น 19,773,580,700 บาท โดยที่ร้อยละ 68.72 เป็นรายจ่ายสำหรับ เงินเดือนและค่าจ้างประจำ ค่าจ้างชั่วคราว

สำหรับผลการรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ของ กรมสามัญศึกษา มีอัตราเพิ่มมากขึ้นทุกปี โดยชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 มีอัตราการเรียนต่อปี 2535 - 2537 ร้อยละ 52.36, 57.20 และ 61.76 ตามลำดับ และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 มีอัตราการเรียนต่อ ปี 2535 - 2537 ร้อยละ 44.01, 46.18 และ 56.08 ตามลำดับ (กรมสามัญศึกษา. 2538 : 10)

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การมัธยมศึกษา มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างมากในทศวรรษ ที่ผ่านมามีโรงเรียนเพิ่มขึ้นประมาณปีละ 60 โรง แต่ก็ไม่เป็นการเพียงพอกับความต้องการในการ เป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชาชน ด้วยมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ จะเห็นได้ว่าในปีการศึกษา 2535 กรมสามัญศึกษา (2536 : 44) สามารถรับนักเรียนต่อประชากรวัยเรียนในระดับมัธยมศึกษา ตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลายได้เพียงร้อยละ 46.82 และ 25.29 ตามลำดับเท่านั้น นอกจากนี้ ขนาดของโรงเรียนมัธยมศึกษา ก็แตกต่างกันมากระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กในชนบทกับโรงเรียน ขนาดใหญ่ในเมืองและในกรุงเทพฯ โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีชื่อเสียงมักเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่มี นักเรียน 3,000 - 4,000 คน ในขณะที่โรงเรียนมัธยมศึกษาในชนบทมีนักเรียนน้อยกว่า 500 คน ในด้านอัตราส่วนจำนวนนักเรียนต่อห้องเรียนหรืออัตราส่วนจำนวนนักเรียนต่อครูก็ดี โดยภาพรวม ไม่มีปัญหา แต่ในรายละเอียดพบว่าเป็นปัญหาในการบริหารโรงเรียนมาก เช่น โรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีชื่อเสียงในกรุงเทพฯ โดยเฉพาะชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น มีอัตราส่วนจำนวนนักเรียนต่อห้องเรียน มากกว่า 60 คน โรงเรียนมัธยมศึกษาหลายโรงประสบปัญหาการขาดแคลนครู เพราะสาเหตุครูย้าย ไปช่วยราชการที่อื่น รวมทั้งมีปัญหาในการขาดแคลนครูในบางสาขา เช่น ฟิสิกส์ เคมี คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ และวิชาชีพ นอกจากนี้โรงเรียนมัธยมศึกษาในชนบท อัตราส่วนจำนวน นักเรียนต่อครูจะสูงกว่าโรงเรียนในเมืองมาก

ปัจจุบันระบบการศึกษาถูกวิพากษ์วิจารณ์มากว่าไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม การวิพากษ์วิจารณ์ต่าง ๆ ได้สะท้อนให้เห็นภาพของปัญหาการมัธยมศึกษาด้วย เช่น ประเวศ วะสี (2537 : 22 - 23) กล่าวถึงการเรียนการสอนในระบบการศึกษาของไทยว่า "... เป็นการศึกษาที่ สร้างความอ่อนแอทางสติปัญญา หรือสร้างคนที่พิการทางปัญญา และทำลายศักยภาพในการเรียนรู้ เราสร้างคนที่ขาดความรอบรู้ ไม่รู้ความจริง คิดไม่เป็น ทำอะไรไม่เป็น ขาดความรักในหัวใจ

ไม่มีฉันทะและขาดความสามารถในการสร้างความรู้ ไม่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ... การศึกษาไทยเป็นการศึกษาที่ก่อให้เกิดความเจ็บปวดและทุกข์ทรมานให้แก่ผู้เรียนอย่างยากที่จะหาการศึกษาในประเทศใดเปรียบเทียบกับ ... การศึกษาที่ดีควรจะสร้างคนให้ฉลาด เป็นคนดี และมีความสุข ..." ซึ่งสอดคล้องกับ ธรรมรักษ์ การพิศมัย (2538 : พิเศษ 12 - 13) รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ที่มองปัญหาโดยเฉพาะการมัธยมศึกษาว่ามี

- 1) ปัญหาประสิทธิภาพการบริหารจัดการภายในระบบยังค่อนข้างต่ำ การจัดสรรและการใช้งบประมาณยังไม่เหมาะสม การสอนในสาขาที่ยังไม่มีความพร้อมหรือไม่มีความพื้นฐานมาก่อน เช่น โรงเรียนมัธยมศึกษาสอนอาชีวศึกษาทำให้มีผลกระทบต่อมาตรฐานคุณภาพ และคุณภาพการจัดการศึกษายังมีความแตกต่างกันอยู่มากในระหว่างสถาบันการศึกษาของรัฐด้วยกัน
- 2) ปัญหาความเสมอภาค พบว่าการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานยังครอบคลุมประชากรวัยเรียนไม่มากเท่าที่ควร คือจัดได้เพียงร้อยละ 57 โดยที่พื้นที่ห่างไกลยังมีอัตราการเรียนต่อน้อยมาก เช่นใน 98 อำเภอของ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ 4 จังหวัดของภาคอีสานตอนบน และภาคกลางที่จังหวัดกาญจนบุรี มีอัตราการเรียนต่อชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ไม่ถึงร้อยละ 50 นอกจากนี้โอกาสในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นยังมีความเหลื่อมล้ำกันอยู่ โดยเฉพาะเด็กที่มาจากครอบครัวเกษตรกรมีโอกาสเข้าสู่ระบบการศึกษาต่ำที่สุด ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่กำหนดนโยบาย วางแผนและประเมินผลทางการศึกษาของชาติได้ชี้ให้เห็น

ปัญหาการพัฒนาการศึกษาในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2529 - 2534) ของการมัธยมศึกษาไว้ 2 ประเด็นใหญ่คือ 1) ปัญหาความไม่เสมอภาคในคุณภาพทางการศึกษาดังกล่าวเกิดจากความแตกต่างระหว่างคุณภาพของโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดเล็ก ระหว่างโรงเรียนในเมืองและโรงเรียนในชนบท ระหว่างกลุ่มคนต่างฐานะและอาชีพ ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาดังกล่าว ยังเป็นสาเหตุเชื่อมโยงไปถึงการขาดโอกาสในการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นไปอีก 2) ปัญหาในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา แม้จะได้มีการพัฒนาคุณภาพการสอนของครู-อาจารย์ พัฒนาวัสดุอุปกรณ์ให้มีปริมาณมากขึ้น รวมทั้งจัดหลักสูตรให้มีเนื้อหาสาระครบถ้วนในตัวทั้งในด้านวิชาความรู้ ด้านทักษะในการประกอบอาชีพ และในด้านการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม แต่ก็พบว่า การดำเนินการตามแนวทางดังกล่าวยังไม่บรรลุผล เนื่องมาจากการเรียนการสอนยังเน้นการเรียนต่อระดับสูง การขาดครูวิชาชีพ อุปกรณ์และสถานฝึกงานอาชีพ หลักสูตรมีเนื้อหาสาระมากเกินไป ครูยังมิได้ให้ความสำคัญกับการเรียนการสอนมากนัก และไม่ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านเสริมสร้างและปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม นิสักรักการทำงาน และความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนทักษะในการวางแผนและการเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นในตัวนักเรียน (แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535 - 2539). 2535 : 26) นอกจากนี้ยังมีปัญหาเกี่ยวกับผู้บริหารและครูซึ่งเป็นตัวจักรและกลไกสำคัญต่อคุณภาพของ

การมัธยมศึกษา เพราะประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการศึกษาขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร และคุณภาพการสอนของครู ซึ่งพบว่าแม้จะมีการเปลี่ยนหลักสูตรใหม่แต่วิธีการสอนของครู ก็ยังเป็นวิธีเก่าซึ่งเป็นปัจจัยที่เหนี่ยวรั้งคุณภาพการศึกษา (เอกวิทย์ ณ ถลาง. 2530 : 4 - 7, 11 - 15) จะเห็นได้จากการประเมินคุณภาพการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในปี การศึกษา 2531 (กรมสามัญศึกษา. 2533 : 98 - 106) พบว่าคะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รายวิชาส่วนใหญ่ต่ำกว่าร้อยละ 50 ของคะแนนเต็ม และจำนวนโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด มีจำนวนไม่มาก

ปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ปัญหาการสอบเข้ามหาวิทยาลัยที่มีผลกระทบต่อ การพัฒนาการมัธยมศึกษา เพราะเป็นปัญหาที่ทำให้หลายระบบการเรียนการสอนระดับมัธยมศึกษา ซึ่งมุ่ง ให้เป็นการศึกษาของปวงชน ไม่ใช่เพื่อคนกลุ่มน้อยได้ไต่บันไดขึ้นไปต่อระดับอุดมศึกษา ค่านิยม ของคนไทยยังให้ความชื่นชมในระบบสอบคัดเลือกเข้ามหาวิทยาลัย ทำให้เด็กนักเรียนต้อง กวดวิชา เร่งเรียน และมุ่งแสวงหาโรงเรียนที่ดีและดังตามความเชื่อของผู้ปกครอง แต่การมัธยมศึกษา มีความเชื่อว่าทุกคนมีคุณภาพและคุณค่าในตัวเอง มีศักยภาพตามแนวทางตามบุคลิกภาพของตน หน้าที่ของการมัธยมศึกษาคือ พัฒนาศักยภาพของทุก ๆ คนให้เติบโตสูงสุด (เอกวิทย์ ณ ถลาง. 2532 : 75 - 77, 90 - 91) ดังนั้น การศึกษาในระดับมัธยมศึกษาจึงต้องมีหลักสูตรอย่างกว้างขวาง ให้เด็กได้เลือกเรียนได้ตามระดับความสามารถ ตามถนัดและอัธยาศัยของตน ด้วยเด็กจำนวน มหาศาลที่เคลื่อนจากระดับประถมศึกษาขึ้นสู่ระดับมัศึกษานั้นมีความสามารถและนิสัยใจคอ ต่าง ๆ กัน งานมัธยมศึกษาเป็นงานที่รับใช้คนส่วนใหญ่ของประเทศ "ไม่ใช่ส่งคนขึ้นบันไดทาง การศึกษาไปเรื่อย ๆ ขึ้นไปแล้วอาจจะไปยืนคอยเก้อเบียดกันแน่นอยู่บนบันไดขั้นสูงสุด ไม่มี อะไรจะทำ ไม่รู้อะไรจริง..." (เอกวิทย์ ณ ถลาง. 2532 : 75)

ในสภาพปัจจุบันการมัธยมศึกษาต้องการครูที่มีความรู้ดี มีความสามารถดี และมีความ ประพฤติดี ต้องการผู้บริหารโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพ เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ ได้มีผู้เสนอหลักการสำคัญในการจัดการศึกษา ซึ่งผู้บริหารการมัธยมศึกษาสามารถ ใช้เป็นแนวทางในการจัดการมัธยมศึกษาให้เจริญก้าวหน้าต่อไป ซึ่งมี 4 ประการและในการใช้ หลักการเหล่านี้ต้องคำนึงถึงความสมดุลของหลักการทั้ง 4 ให้เหมาะสมด้วย มิฉะนั้นจะเกิดปัญหา เหมือนอดีตที่ผ่านมา เช่น มุ่งแก้ปัญหาความเสมอภาคทางการศึกษา แล้วเกิดปัญหาคุณภาพ การศึกษา หลักการสำคัญของการจัดการศึกษา 4 ประการคือ (เสริมศักดิ์ วิชาสาธณ. 2534 ก : 170 - 171)

1. ความเป็นเลิศทางวิชาการ (Excellence) หมายถึง การที่ผู้เรียนมีความรอบรู้และ รู้อย่างรอบคอบตามหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการ และความเป็นจริงของสังคม

2. ความเสมอภาค (Equity) หมายถึง การที่ทุกคนควรได้รับโอกาสที่เท่าเทียมกันทางการศึกษา ซึ่งความเท่าเทียมกันทางการศึกษาประกอบด้วย ความเท่าเทียมกันในสิทธิที่จะได้รับการศึกษา ความเท่าเทียมกันในโอกาสที่จะได้รับการศึกษา และความเท่าเทียมกันในการที่จะได้รับการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการศึกษา

3. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การดำเนินการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพหรือเป็นไปตามวัตถุประสงค์แต่เสียค่าใช้จ่ายน้อย

4. ความมีเสรีภาพ (Liberty) หมายถึง การมีอิสระที่จะเลือกการศึกษาที่เหมาะสมกับความต้องการและความสามารถของตน นอกจากนั้นยังหมายรวมถึงการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางการศึกษา

การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีในปัจจุบันมีผลกระทบต่อการศึกษาอย่างมาก เพื่อที่จะพัฒนาการศึกษาให้เจริญก้าวหน้า เหมาะสม สอดคล้องกับสังคมไทยที่กำลังเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารการศึกษามีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ สำนึกที่ถูกต้อง และกล้าตัดสินใจทำงานเพื่ออนาคตของการศึกษามากยิ่งขึ้น

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

โรงเรียนเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นหน่วยปฏิบัติ ผลของการจัดการศึกษาจะเป็นเช่นใดนั้นเกิดขึ้นที่โรงเรียน ภารกิจหลักหรือหน้าที่ของโรงเรียนมัธยมศึกษาคือ การให้ความรู้แก่นักเรียน การให้ความรู้แก่ประชาชนในชุมชน และการให้บริการชุมชนที่โรงเรียนนั้นตั้งอยู่ (กมล ธิโสภณ. 2525 : 81)

การที่โรงเรียนมัธยมศึกษาจะปฏิบัติหน้าที่ได้ดีเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับบุคลากรภายในโรงเรียนเป็นสำคัญ และบุคคลที่มีบทบาท อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญที่สุดในโรงเรียนก็คือผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่ใช้อำนาจในการดำเนินงานต่าง ๆ ในโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ (พนัส หันนาคินทร์. 2529 : 190) ซึ่งอาจจะเป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการ ตามลักษณะงานที่ปฏิบัติตามปริมาณและคุณภาพของงาน เป็นผู้ที่บริหารงานในฐานะหัวหน้าสถานศึกษา ซึ่งผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนนั้นต้องผ่านเกณฑ์คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่หรือผู้อำนวยการตามที่ ก.ค. กำหนด อีกทั้งต้องมีความรู้ความสามารถที่ต้องการ เช่น ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมี ความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการบริหารสถานศึกษา บริหารงานวิชาการ บริหารงานบุคคล และมีความรู้ความเข้าใจในงานบริหารสถานศึกษา กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ แบบแผนที่เกี่ยวข้องกับ

การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความรู้ความเข้าใจบทบาทภาระหน้าที่ของสถานศึกษา แผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล และความรู้อื่น ๆ เพื่อประโยชน์ทางการจัดการบริหารสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. 2536 : 25, 31, 37, 39) ด้วยปัญหาในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา นั้นมักมีสาเหตุสำคัญมาจากผู้บริหารมีความรู้และความเข้าใจในการบริหารโรงเรียนไม่เพียงพอ (ภิญโญ สาร. 2519 : 421) ดังนั้นการแสดงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์การบริหารและสามารถใช้ศาสตร์เหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะหลักการ ทฤษฎีและการวิจัยทางการบริหาร จะสร้างคุณค่าให้ผู้บริหารมีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการพัฒนาหลักการและทฤษฎีต่าง ๆ มาประยุกต์เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติการบริหารของตนเอง (Drake and Roe. 1986 : 61 - 75) ผู้บริหารที่พยายามจะไขว่คว้าสำคัญสำนึกในการบริหารจะนำไปสู่ความล้มเหลว จะต้องแสวงหาหลักการและทฤษฎีใหม่ ๆ มาใช้ให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน (Bogue. 1985 : 8, 22)

อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียนจึงนับว่ามีความสำคัญต่อคุณภาพของโรงเรียนอย่างยิ่งจนมีคำกล่าวที่ว่า "ถ้าได้ผู้บริหารดีก็นับว่าสถาบันนั้นโชคดี แต่ถ้าไม่ดีก็โชคร้าย" (ยุพิน พิพิธกุล. 2530 : 80) เพราะความเป็นเลิศของโรงเรียนขึ้นอยู่กับกระบวนการทำงานภายในโรงเรียนที่ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทนำและใช้อำนาจในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับครูและผ่านทีมงาน และในการสร้างสภาพที่ทำให้งานมีประสิทธิภาพ จูงใจครูโดยผ่านการใช้อำนาจและภาวะผู้นำ และการสร้างความรู้สึกรักในคุณภาพและคุณค่าของบุคคล ให้ครูมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และมีความพึงพอใจ มีความสุขใจในการทำงาน เพื่อให้ผลงานที่ทำนั้นมีผลลัพธ์ที่สูง (Bechtol and Sorenson. 1993 : 83 - 85 ; Darest and Playko. 1992 : 12 ; Frischer. 1993 : 394 ; Hanson. 1991 : 179 ; Poster. 1990 : 452 ; Seyfarth. 1991 : 82) ดังนั้นในการสร้างโรงเรียนให้มีความมีประสิทธิภาพจึงขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ (Bateman and Zeithaml. 1990 : 480 ; Bechtol and Sorenson. 1993 : 45 ; Bell. 1992 : 14 ; Bogue. 1985 : 4 ; Cremers and Reynolds. 1994 : 1931 ; Fantini. 1986 : 217 ; Hoy and Miskel. 1991 : 251 ; Rossow. 1992 : 17 ; Strothers. 1984 : 13) โดยเฉพาะคุณภาพภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหาร ด้วยการบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับอำนาจและความมีอำนาจของผู้นำ อำนาจกับผู้นำจึงเป็นสิ่งคู่กัน ผู้บริหารจะนำใครได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับอำนาจของผู้บริหารว่ามีค่าและมีความหมายต่อผู้อื่นเพียงใด ผู้บริหารจะใช้อำนาจเพื่อการมีอิทธิพลโดยผ่านภาวะผู้นำและการปฏิสัมพันธ์เพื่อมีความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน (รสสุคนธ์ พหลเทพ. 2527 : 62 ; Ballantine. 1993 : 183 ; Creemers and Reynolds. 1994 : 1931 ; Greenfield and Ribbins. 1993 : 155 ; Jones. 1987 : 3) ดังนั้น

ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องสามารถใช้อำนาจและภาวะผู้นำของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยผลลัพธ์นั้นมียุทธศาสตร์ต่อการบริหารโรงเรียน

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในปัจจุบันนับเป็นงานที่ท้าทายความสามารถของ
ผู้บริหารโรงเรียนอย่างยิ่ง ด้วยการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศที่เป็นไป
อย่างรวดเร็วและกระแสยุคโลกาภิวัตน์ โลกไร้พรมแดน ได้ส่งผลกระทบต่อสังคมไทยในการปรับตัว
สู่อานาคตมาก ความสำคัญของการศึกษาในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนนับเป็นเรื่องสำคัญ
มาก ในปัจจุบันโรงเรียนต้องการผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) ของสิ่งที่ควรจะเป็น และสิ่งที่
สามารถเป็นไปได้ วิสัยทัศน์เป็นเหมือนพิมพ์เขียวของสภาพที่ต้องการเพื่อให้ทุกคนทำงานไปสู่
ความสำเร็จในอนาคต ดังที่คลาร์ก และคนอื่น ๆ (Drake and Roe. 1986 : 105 - 106 citing ;
Clarke and others. 1980 : 468) กล่าวว่า "ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะทำมากกว่า เขาจะกำหนด
เป้าหมายกำหนดมาตรฐาน สร้างผลผลิต สร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน และการได้รับการ
สนับสนุน" ด้วยเป้าหมายและมาตรฐานมาจากความคิดที่ชัดเจน ว่าสิ่งที่ควรจะเป็นคืออะไร
คนควรจะทำอย่างไรในโรงเรียนนั้น ผู้บริหารและคณะครูจะปฏิบัติงานของตนให้ดีได้อย่างไร
ผู้บริหารที่ดีจะทำในสิ่งที่จะช่วยให้ครูได้สอนและนักเรียนได้เรียนอย่างดีที่สุด ทำให้สภาพแวดล้อม
และบรรยากาศของการเรียนรู้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ทำให้ครูทำงานอย่างมีความสุข นักเรียน
ได้เรียนอย่างมีความสุข นอกจากการใช้อำนาจและภาวะผู้นำแล้ว ผู้บริหารจำเป็น ต้องมีทักษะ
ในการจัดการด้วย ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารการศึกษาจะใช้ทั้งภาวะผู้นำและ
การจัดการควบคู่กันไป (Achilles, Keedy and High. 1994 : 31 - 32) บทบาทในการจัดการ เช่น
การกำหนดนโยบายการปฏิบัติงานประจำวันและการตัดสินใจ นอกจากนี้ในการจัดการงานใน
หน้าที่ทางการศึกษาของโรงเรียนนั้น ผู้บริหารไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการสอน บทบาทของ
ผู้บริหารจึงเป็นเรื่องการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนโดยผ่านครู การนิเทศครู การจัดการ
หลักสูตรการเรียนการสอนและพัฒนาทีมงาน ส่วนบทบาทภาวะผู้นำนั้นผู้บริหารจะเป็นผู้นำ
ทางพิธีการ(Ritual) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างปรัชญา อุดมการณ์ ประเพณี วัฒนธรรม
และความสามัคคีที่จะนำไปสู่นโยบาย และการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียน และยังเป็นบทบาท
ของผู้นำโรงเรียนในการกำหนดจุดประสงค์และภารกิจของโรงเรียน (Smith, Maehr and Midley.
1992 : 111 - 112)

การบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จผู้บริหารจะต้องรู้บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ
ของตนและสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารนั้นได้เป็นอย่างดี หน้าที่หลัก ๆ ของผู้บริหาร
โรงเรียนมีดังนี้ (Seyfarth. 1991 : 83) 1) การจัดองค์การการบริหารโรงเรียน 2) การบริหาร
ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวก 3) การนิเทศทีมงาน 4) การประเมินผลทีมงาน 5) การพัฒนา

ทีมงาน 6) การรักษาวินัยและความปลอดภัยของนักเรียน 7) การพัฒนาการเรียนการสอน
8) การพัฒนาหลักสูตร 9) การเป็นตัวแทนของโรงเรียน

นอกจากนี้ผู้บริหาร จะต้องสามารถทำการบริหารงานโรงเรียนตามกระบวนการบริหาร
งานในโรงเรียน ซึ่งส่วนใหญ่จะประกอบไปด้วยงานหลัก ๆ ของโรงเรียนคือ (กมล ธิโสภา. 2525 :
81 ; ภิญโญ สาร. 2519 : 422 ; Gorton. 1983 : 47 - 49 ; Kimbrough and Burkett. 1990 : 4)

1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงานบุคลากร 3) การบริหารงานธุรการและการเงิน
4) การบริหารงานอาคารสถานที่ 5) การบริหารงานกิจการนักเรียน 6) การบริหารงานเกี่ยวกับ
ความสัมพันธ์กับชุมชน ในการบริหารงานดังกล่าว ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการทำหน้าที่
อย่างน้อย 5 ประการคือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารบุคคล
(Staffing) การสั่งงาน (Directing) และการควบคุมงาน (Controlling) (เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2538 :
25-27) และควรจะมีทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานโรงเรียนอีก 5 ประการ คือ (เสริมศักดิ์
วิศาลาภรณ์. 2539 : 4-6 citing Drake and Roe. 1994 : 33) 1) ทักษะทางความรู้ความคิด
(Cognitive Skills) 2) ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) 3) ทักษะทางการศึกษาและการสอน
(Educational and Instructional Skills) 4) ทักษะทางมนุษย (Human Skills) 5) ทักษะทาง
ความคิดรวบยอด (Conceptual Skills)

สำหรับกรมสามัญศึกษาได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนา
โรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารดังนี้ (กรมสามัญศึกษา.
2532 ก : 1) 1) งานบริหารทั่วไป 2) งานธุรการ 3) งานวิชาการ 4) งานปกครองนักเรียน
5) งานบริการ 6) งานโรงเรียนกับชุมชน รวมทั้งได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหาร
โรงเรียนเพื่อให้สามารถปฏิบัติตามนโยบายของกรมสามัญศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหาร
จะต้องกำหนดคนนโยบายและชี้แนวปฏิบัติในโรงเรียน กำหนดกรอบแผนงาน กำหนด ผู้รับผิดชอบ
แผนงาน โครงการและกิจกรรม รวมทั้งการกระตุ้น แรงจูงใจ ติดตาม นิเทศและการประเมินผลงาน
เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและรายงาน (กรมสามัญศึกษา. 2532 ข : 3 - 43)

งานทุกงานต่างมีความสำคัญต่อการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา แต่ถ้าจะมุ่งความมี
ประสิทธิภาพหรือความเป็นเลิศทางวิชาการ ผู้บริหารต้องให้ความสนใจกับงานวิชาการหรือการพัฒนา
การเรียนการสอนเป็นอันดับแรกสุด ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้วยการบริหารโรงเรียนของ
ผู้บริหารก็จะเป็นไปเพื่อการเรียนการสอนของโรงเรียน (Ballantine. 1993 : 183 ; De Roche. 1987 :
60 ; Rossow. 1992 : 17) แต่จากผลงานวิจัยที่ศึกษางานบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา
ทั่วประเทศ พบว่าโรงเรียนยังปฏิบัติงานวิชาการในระดับค่อนข้างน้อยแต่ปฏิบัติงานบุคลากร และ
กิจการนักเรียนในระดับค่อนข้างมาก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2530 : 2 - 7)

ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะที่เป็นผู้บริหารสูงสุดในองค์การจะต้องเป็นผู้ที่ไม่ประนีประนอม สูงสุดแก่องค์การ และจะต้องเป็นผู้ว่า หน้าที่ของผู้นำมีมากมายและหลากหลาย แต่ที่สำคัญคือ การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ การกำหนดบทบาทของสมาชิกในองค์การ และการปฏิบัติการเพื่อดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายตามปรัชญาของโรงเรียน (Morphet. 1974 : 94 - 95) เป้าหมายนั้นต้องเป็นสิ่งที่ทุกคนเห็นด้วย ยอมรับและผูกพัน ผู้บริหารต้องช่วยให้ครู นักเรียน และชุมชนรับรู้ความจริงว่าโรงเรียนเป็นของทุกคน สิ่งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนเป็น ความรับผิดชอบของทุกคน ผู้บริหารจะเป็นผู้กระตุ้นให้ทุกคนเห็นว่าเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญใน ความสำเร็จของโรงเรียน (Hughes. 1994 : 19) ผู้บริหารจะต้องสร้างวัฒนธรรมโรงเรียน ทำให้เกิด ความศรัทธา ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สร้างบรรยากาศของความเป็นมิตร จัดโอกาสให้ครู ได้ทำงานร่วมกัน ได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกันโดยเฉพาะในการพัฒนาการเรียนการสอน รวมทั้ง สร้างบรรยากาศและสนับสนุนความคาดหวังทางวิชาการของครู ส่งเสริมพัฒนาความก้าวหน้า ของครู ซึ่งจะทำให้ครูมีความพึงพอใจในงาน และกลายเป็นทรัพยากรที่มีค่าและเป็นเลิศเพื่อการ เปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางวิชาชีพ (Achill, Keedy and High. 1994 : 40) ซึ่งจะส่งผลดีต่อ คุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

เสรี ลาซโรจน์ (2530 : 53 - 97) ได้เสนอแนะปัจจัย 4 ประการที่ผู้บริหารโรงเรียน จะต้องศึกษาให้เข้าใจในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดังนี้

1. ภูมิหลังของโรงเรียน ผู้บริหารต้องศึกษาประวัติของโรงเรียน ความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับวัดและชุมชน ผู้มีอุปการะคุณ และสัญลักษณ์ที่มีความหมายของโรงเรียน
2. สภาพแวดล้อมในปัจจุบันของโรงเรียน ผู้บริหารต้องศึกษาสภาพแวดล้อม เช่น ความเชื่อ ความต้องการของผู้ปกครอง ภาระผูกพันที่ต้องยอมรับในการพัฒนาและบริการสังคม และภาวะแวดล้อมที่เป็นประโยชน์หรือโทษต่อนักเรียน
3. ระบบบริหารภายในและบุคลากร ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจระบบบริหาร ภายในโรงเรียนที่กำลังดำเนินอยู่เพื่อเป็นข้อมูลและแนวทางในการพัฒนาโรงเรียน โดยต้องพิจารณา โครงสร้างของระบบบริหารว่ามีความเหมาะสมกับขนาดโรงเรียนและกำลังคนหรือไม่ พิจารณา บุคลากรผู้รับผิดชอบและขอบเขตของงานที่ปรากฏอยู่แต่ละหน่วยงาน พิจารณาสายการบังคับบัญชา และวิธีการประสานงานที่โรงเรียนใช้อยู่ว่าเป็นไปตามโครงสร้างที่ปรากฏหรือไม่ ดูแลเอาใจใส่ ศักยภาพและความสามารถของบุคลากร ทั้งที่เป็นทีมและปัจเจกบุคคล เพื่อจะได้ใช้ศักยภาพ และความสามารถของบุคคลเหล่านั้นได้เหมาะสม ซึ่งจะก่อให้เกิดความพึงพอใจและขวัญกำลังใจ ในการทำงานอีกด้วย
4. ระบบราชการและระบบงานของกรมสามัญศึกษา ผู้บริหารต้องรู้ระบบงานตาม ระเบียบแบบแผนของระบบราชการของกรมสามัญศึกษา การติดต่อประสานงาน สายการบังคับ

ปัญหา เพราะปัจจุบันกรมสามัญศึกษาได้มอบอำนาจในบางเรื่องให้สามัญศึกษาจังหวัด และ
สามัญศึกษากรุงเทพฯ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติได้ถูกต้อง

ปัจจัยทั้ง 4 ประการนี้ถือว่าเป็นข้อมูลพื้นฐานให้ผู้บริหารโรงเรียนได้สร้างระบบ
โครงสร้างให้เหมาะสมกับการบริหารโรงเรียนนั้น ๆ โดยเฉพาะจะทำให้ผู้บริหารสามารถใช้อำนาจ
และภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ครูนั้นมีสิทธิ์ที่จะคาดหวังการบริหารและ
การจัดการที่ดีของผู้บริหาร (Bell. 1992 : 2 - 3) ผู้บริหารที่ดีจะสร้างระบบที่มีประสิทธิภาพ
เพื่อที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ระบบที่ไม่มีประสิทธิภาพจะทำลายความผูกพัน ความภูมิใจ ความพึงพอใจ
และความต้องการตามที่ปรารถนาของบุคคล จากการสำรวจทั่วประเทศในประเทศไทยใน
ปี ค.ศ. 1990 พบว่าร้อยละ 80 ของผู้ตอบแบบสอบถามบอกว่าพวกตนจะทำงานต่อไป ถ้าองค์การ
ที่ทำงานอยู่มีการจัดการดีกว่าที่เป็นอยู่ และสามารถให้พวกตนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
เหมือนกับที่ อัลเบิร์ต (Lynch. 1993 : 79 - 81 citing Albrecht. 1990 : 54) กล่าวไว้ว่า "มีองค์การ
จำนวนมากที่ทำสงครามกับตัวเอง มันยากที่จะได้รับความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์การ"

✓ ดังนั้นบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้บริหารจะต้องสามารถใช้
อำนาจและภาวะผู้นำในการบริหารงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
มีความสนใจและเห็นความสำคัญของการทำงานโรงเรียนและแน่ใจว่างานที่โรงเรียนทำนั้นเป็นงาน
ที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการตัดสินใจอย่างมีศีลธรรม
และจริยธรรม ทำงานด้วยความซื่อสัตย์ เป็นธรรม เพื่อประโยชน์ส่วนรวม สร้างปฏิสัมพันธ์กับ
บุคคลในสังคมและสิ่งแวดล้อม และสร้างการรับรู้ในความสำเร็จของหมู่คณะ (Bechtol and
Sorenson. 1993 : 45 - 47 ; Bogue. 1985 : 2 ; Drucker. 1966 : 1 ; Duignan and Macpherson.
1993 : 9 ; Hart. 1987 : 1 ; Jones. 1987 : 3) ดังนั้นระดับความต้องการของผู้บริหารควรมีอยู่ใน
ระดับที่สูง ผู้บริหารจะต้องเสียสละ ททุ่มเท ทั้งความคิด กำลังใจ และจะต้องใช้ความพยายาม
อย่างเต็มที่ในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ความพึงพอใจในงาน

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่องค์การต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ครูในอนาคตต้อง
ปรับตัว ร่วมมือร่วมใจ และตั้งใจที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง ครูจะต้องร่วมกันทำงานอย่าง
มีประสิทธิภาพ มีหลักฐานที่แสดงว่าคนที่พึงพอใจในงาน และพึงพอใจในชีวิตซึ่งอาจเรียกว่า
มีความสุข (Happiness) ก็จะสามารถปรับตัวได้ดีและจะมีความศรัทธา (Trust) ในองค์การ
ซึ่งทั้งสองตัวนี้เป็นผลมาจากสถานการณ์การทำงานซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะทำ
ให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุข มีความพึงพอใจในงาน มีความศรัทธาในองค์การ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้

สามารถได้รับการพัฒนาโดยการบริหารของผู้บริหารที่ดีมีคุณภาพ (Smith. 1992 : 6, 17) ดังนั้น การเข้าใจทัศนคติของครูโดยมองตรงไปที่ความพึงพอใจในงานจะช่วยทำให้ผู้บริหารและผู้นำทางการศึกษาสามารถกระทำกิจกรรมเพื่อสนับสนุนระดับความพึงพอใจในงานของครูได้เป็นอย่างดี ด้วยความพึงพอใจในงานของครูนั้นมีผลกระทบโดยตรงต่อความสำเร็จของโรงเรียน

ในเรื่องความพึงพอใจในงานนี้จะกล่าวถึง ความหมายของความพึงพอใจในงาน ความสำคัญของความพึงพอใจในงาน การศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน การสร้างความพึงพอใจในงาน และการประเมินความพึงพอใจในงาน ดังนี้

ความหมายของความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานมีบทบาทสำคัญในการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในที่ทำงาน การศึกษาความพึงพอใจในงานจะสามารถสนับสนุนจิตวิทยาการจูงใจ ความชอบและทัศนคติ โดยทั่วไปของมนุษย์ ปัจจุบันมีงานวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานมากกว่า 5,000 เรื่องที่พยายามจะพัฒนาแนวคิดและนิยามปฏิบัติการของโครงสร้างความพึงพอใจในงานซึ่งประกอบด้วย ความพึงพอใจในงานโดยทั่วไป (The Overall Job Satisfaction) และความพึงพอใจในงานเฉพาะด้าน (The Facets of Job Satisfaction) เช่น ในฐานะตัวของตัวเอง เพื่อนร่วมงาน หัวหน้า รายได้ สภาพการทำงาน นโยบายและการปฏิบัติขององค์กร และโอกาสของความก้าวหน้า แม้ว่าจะมีงานวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานจะมีมากและได้ให้นิยามหรือความหมายของความพึงพอใจในงานกันอย่างหลากหลาย แต่โดยทั่วไปแล้วสามารถแบ่งการนิยามเหล่านี้ได้เป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่นิยามความพึงพอใจในงานว่าเป็นความรู้สึกของบุคคลที่พึงพอใจในงานทั้งหมดโดยรวม เช่น ฮ็อพพ็อค (Hoy and Miskel. 1991 : 392 ; citing Hoppock. 1935 : 47) นิยามความพึงพอใจในงานว่าเป็นการเชื่อมโยงกันของร่างกาย จิตใจ และสถานการณ์แวดล้อมที่เป็นสภาพให้คนพูดว่า "ฉันพึงพอใจกับงานของฉัน" วรูม (Hoy and Miskel. 1991 : 392 ; citing Vroom. 1964 : 99) นิยามความพึงพอใจในงานว่าเป็นการตอบสนองผลกระทบกับงานของแต่ละบุคคล ปัจเจกบุคคลจะพึงพอใจในงานเมื่อประสบการณ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์กับค่านิยมและความต้องการของตน เช่นเดียวกับ สมิธ เคนดัลล์ และ ฮูลิน (Cook and others. 1981 : 48 ; citing Smith, Kendall and Hulin. 1969 : 12) ที่นิยามความพึงพอใจในงานว่าเป็นความรู้สึกของคนงานคนหนึ่งที่เขาเกี่ยวข้องกับงานของเขา เหมือนกับ ล็อก (Cranny, Smith and Stone. 1992 : 2 ; citing Locke. 1976 : 1300) ที่นิยามความพึงพอใจในงานว่าเป็นความพึงพอใจหรืออารมณ์ทางบวกที่เกิดจากการประเมินงานของบุคคลหรือประสบการณ์ในการทำงาน ในขณะที่เชอร์เมอร์ฮอร์น (Shermerhorn. 1993 : 41) อธิบายว่าความพึงพอใจในงาน หมายถึงระดับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวกับงาน

ของตน ซึ่งการให้ความหมายของกลุ่มนี้จะเน้นไปที่ความพึงพอใจในงานโดยทั่วไป (The Overall Job Satisfaction)

อีกกลุ่มหนึ่งนิยามความพึงพอใจในงานว่าเป็นอารมณ์ที่มีปฏิกิริยาต่องานของบุคคล ซึ่ง เป็นผลลัพธ์มาจากการเปรียบเทียบผลที่ออกมาจริงกับผลที่คาดหวังไว้ เช่น ล็อฟควิสต์ และเดวิส (Cranny, Smith and Stone. 1992 : 1 - 2 ; citing Lofquist and Dawis. 1969 : 53) นิยามว่าเป็น ความสอดคล้องกันระหว่างระบบการสนับสนุนของสถานการณ์ในการทำงานกับความต้องการของ บัณฑิตบุคคล เช่นเดียวกับที่สมิธและคนอื่น ๆ (Wangphanich. 1984 : 13 ; citing Smith and others. 1969) นิยามว่าเป็นการแสดงความสอดคล้องระหว่างการจูงใจของงานของผู้ที่ทำงานและผลตอบแทน ที่ต้องการให้แก่พวกเขา ซึ่งก็เหมือนกับ พอร์เตอร์ ลอว์เลอร์ และแฮ็กแมน (Porter, Lowler and Hackman. 1987 : 53 - 54) ที่นิยามว่าเป็นความรู้สึกอย่างหนึ่งเกี่ยวกับงานที่ถูกแสดงโดยความ แตกต่างระหว่างจำนวนคุณค่าของผลที่ออกมาที่คน ๆ หนึ่งรับรู้กับจำนวนของผลที่ออกมาที่เขา รู้สึกว่าเขาควรจะได้รับ ซึ่งการให้ความหมายของกลุ่มนี้จะเน้นที่ความพึงพอใจในงานเฉพาะด้าน (The Facets of Job Satisfaction) มากกว่า

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานคือ ความรู้สึกของบัณฑิตบุคคลที่มีต่องานของตน ซึ่งเกิดจากการประเมินงานหรือประสบการณ์ในการทำงานของบุคคลนั้น และมักเกี่ยวข้องกับคุณค่า และความคาดหวังของแต่ละบุคคลว่าจะพึงพอใจในงานเพียงใด อย่างไรก็ตามระดับความคาดหวัง ของบุคคลก็แปรเปลี่ยนอยู่เสมอ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องรับรู้ระดับความพึงพอใจในงานของ ผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และหาวิธีการพัฒนาความพึงพอใจในงานให้อยู่ในระดับที่สูง

ความสำคัญของความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานมีผลกระทบต่ორ่างกายและจิตใจตลอดจนความเป็นอยู่ ของบัณฑิตบุคคล ผลของความพึงพอใจในงานจะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรม รวมทั้งผลผลิตและ ผลประโยชน์ขององค์กร ดังนั้นความพึงพอใจในงานจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากทั้งต่อ บัณฑิตบุคคล กลุ่มและองค์กร การที่บัณฑิตบุคคลเข้าร่วมอยู่ในองค์กรนั้น ระดับความพึงพอใจ ในงานจะต้องดี องค์กรจึงจะประสบความสำเร็จ (Cranny, Smith and Stone. 1992 : XV) ความสำคัญของความพึงพอใจในงานอาจกล่าวได้ดังนี้ (DuBrin. 1992 : 85 - 88 ; Fisher and Locke. 1992 : 166 - 167 ; Organ and Bateman. 1991 : 356 - 357, 339 ; Schneider, Gunnarson and Wheeler. 1992 : 60 - 63 ; Smith. 1992 : 7 - 9)

1. คุณค่าของความพึงพอใจ คนได้ใช้เวลาส่วนใหญ่ของชีวิตในที่ทำงาน ถ้าที่ทำงาน

ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานไม่ดี คนก็จะไม่มีความสุข ซึ่งจะเกิดผลลัพธ์อื่น ๆ ตามมา

2. ความพึงพอใจในงานมีผลต่อสุขภาพทั้งทางร่างกายและจิตใจ คนที่ไม่พึงพอใจจะเป็นคนที่มีความเครียดสูงและความเครียดก็จะทำให้ชีวิตสั้นลง ความไม่พึงพอใจในงานจะมีผลกระทบโดยตรงต่ออารมณ์อย่างใหญ่หลวง คนที่มีความรู้สึกหรือทัศนคติไม่ดีเกี่ยวกับงานของตนก็จะมีความรู้สึกที่ไม่ดีเกี่ยวกับสิ่งอื่น ๆ เช่น ชีวิตครอบครัว กิจกรรมเวลาว่าง แม้กระทั่งชีวิตของตนเอง

3. ผลผลิต ทัศนคติที่มีต่องานมีผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน ความรู้สึกทางบวกเกี่ยวกับงานนำไปสู่ผลที่ออกมาดีกว่าและมีคุณภาพสูงกว่า

4. การขาดงานและการลาออก คนที่ไม่พึงพอใจในงานก็มีแนวโน้มที่จะลาออกและขาดงานบ่อย ๆ คนที่มีความพึงพอใจในงานก็จะมีความสุขกับการทำงาน

5. ความเครียดและความท้อแท้ ความไม่พึงพอใจในงานเป็นเหตุให้เกิดความเครียดและความท้อแท้ ผู้ได้บังคับบัญชาอาจจะเก็บตัวไม่ยอมแสดงความสามารถ ละเลยไม่เกี่ยวข้อง ไม่สนใจในการปฏิบัติงาน และอาจหันไปพึ่งยาเสพติด

6. พฤติกรรมความร่วมมือและความเป็นพลเมืองดี คนที่มีความพึงพอใจในงานจะแสดงพฤติกรรมทางบวก ขณะที่คนที่ไม่มีความพึงพอใจในงานจะแสดงพฤติกรรมทางลบ

7. คุณภาพชีวิตในการทำงาน องค์การที่มีการพัฒนาและเพิ่มความรับผิดชอบให้กับสมาชิกจะทำให้สมาชิกมีความพึงพอใจในงานสูงขึ้น

8. ความพึงพอใจในชีวิต คนที่มีความพึงพอใจในงานและอาชีพของตน ก็จะมี ความพึงพอใจในชีวิตมากขึ้น

ความพึงพอใจในงานนั้นเป็นกระบวนการทางจิตวิทยา แม้ว่าจะไม่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน แต่ก็สามารถสังเกตพฤติกรรมของบุคคลได้ว่ามีความพึงพอใจในงานหรือไม่ บุคคลที่มีความพึงพอใจในงานจะทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าบุคคลที่ไม่มีความพึงพอใจในงาน (กิตติมา ปรีดีดิolk. 2529 : 320) ด้วยเหตุที่ความพึงพอใจในงานมีผลกระทบต่อบุคคลและองค์การมาก ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องสร้างและรักษาระดับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ผู้บริหารจะต้องสร้างความพึงพอใจในงานของครูให้เกิดขึ้นในระดับสูง ด้วยความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครู และมีผลกระทบไปยังกลุ่มอื่น ทำให้กลุ่มอื่นเกิดความพึงพอใจด้วย เช่น ถ้าครูมีความพึงพอใจจะมีผลทำให้นักเรียนเกิดความพึงพอใจด้วย (Heneman II and others. 1989 : 171 ; Porter, Lawler and Hackman. 1987 : 53) ด้วยงานของครูเป็นงานที่ทำให้เยาวชนของชาติเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์

ทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพของประเทศ ถ้าผู้บริหารสามารถสร้างสรรค์ให้ครูมีความพึงพอใจในงานสูงก็จะมีผลทำให้การเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีคุณภาพ คณะครูร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน

การศึกษาและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

นักวิชาการได้พยายามที่จะประเมินความรู้สึกของคนที่มีต่องานของเขาซึ่งก็คือความพึงพอใจในงานมานานแล้ว ด้วยเชื่อว่าคนที่มีความพึงพอใจจะปฏิบัติงานได้ดี แต่การประเมินยังไม่เป็นระบบจนกระทั่งทศวรรษ 1930 การศึกษาความพึงพอใจในงานเริ่มเป็นระบบและมีการศึกษากันอย่างกว้างขวาง

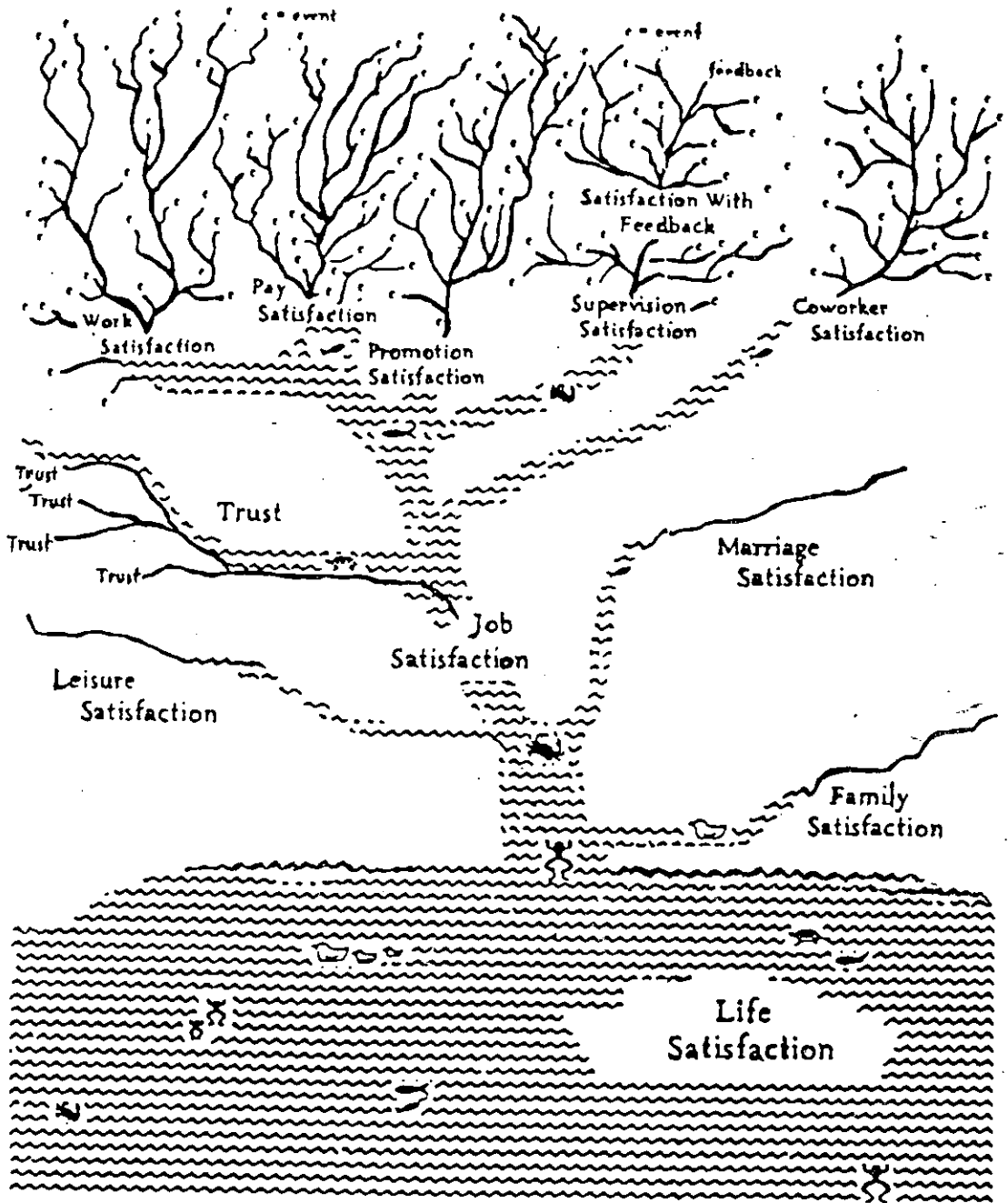
ก่อนทศวรรษ 1930 เทย์เลอร์ (Taylor) ผู้ซึ่งได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาของการจัดการทางวิทยาศาสตร์ พบว่า การจัดการทางกายภาพ เช่น สภาพการทำงาน และรายได้เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อทัศนคติ และผลผลิตของคนงาน คนงานที่ยอมรับปรัชญาการจัดการแบบวิทยาศาสตร์จะเป็นผู้ที่มียาได้สูง เนื่องจากความพยายามของเขาจะได้รับความพึงพอใจและจะมีผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (Wangphanich. 1984 : 14)

การศึกษาคความพึงพอใจในงานอย่างเป็นทางการเริ่มขึ้นในทศวรรษ 1930 โดยการศึกษาที่เรียกว่า Hawthorne Studies ที่ยอมรับในทฤษฎีมนุษยนิยม มองเห็นมนุษย์เป็นมนุษย์ ไม่ใช่เครื่องจักรอย่างทฤษฎีการจัดการทางวิทยาศาสตร์ ตั้งแต่นั้นมาการศึกษาคความพึงพอใจในงานก็ เป็นไปอย่างกว้างขวาง ปัจจุบันมีหนังสือและบทความที่ดีพิมพ์ไปแล้วมากกว่า 5,000 เรื่อง สาเหตุที่ความพึงพอใจในงานได้รับความสนใจมากเพราะนักทฤษฎีและนักบริหารเชื่อว่า คนงานที่มีความสุขจะสามารถให้ผลผลิตที่มากกว่า ยิ่งกว่านั้นการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงานยังเกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตในการทำงานอีกด้วย (Cranny, Smith and Stone. 1992 : 1 ; Hoy and Miskel. 1991 : 392)

การศึกษาคความพึงพอใจในงานที่เป็นระบบมากที่สุดเรื่องแรกคือ การศึกษาของ ฮ็อพพ็อค (Hoppock) ในปี ค.ศ. 1933 ที่นิยามความพึงพอใจในงานว่าเป็นการเชื่อมโยงกันของร่างกาย จิตใจ และสถานการณ์แวดล้อมที่เป็นสาเหตุให้คนพูดว่า "ฉันพึงพอใจกับงานของฉัน" (Hoy and Miskel. 1991 : 392 ; citing Hoppock. 1935 : 47) โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 500 คน พบว่ามีครูประมาณร้อยละ 10 ที่ไม่พึงพอใจในงาน และพบว่ามีปัจจัยหลายตัวที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานคือ ความพยายาม ความเบื่อหน่าย สภาพของงาน และการนิเทศ (Wangphanich. 1984 : 15) ที่จริงแล้วก่อนปี ค.ศ. 1950 จะมีคำว่า "ขวัญ" (Morale) ส่วน "ความพึงพอใจในงาน" (Job Satisfaction) ยังไม่เป็นที่รู้จักกัน และระหว่างทศวรรษ 1950 มีคำว่า "ทัศนคติต่องาน"

(Job Attitude) เข้ามาแทนที่ "ขวัญ" อาจเป็นเพราะว่า เครื่องมือที่ใช้วัดขวัญมาจากแบบวัดทัศนคติ และด้วยความเชื่อที่แพร่หลายว่าทัศนคติต้องงานเป็นส่วนหนึ่งของเนื้อหาที่เป็นความต้องการของคนว่าเป็นที่พึงพอใจโดยประสบการณ์ในการทำงาน ดังนั้นความพึงพอใจในงานกับทัศนคติต้องงานจึงมีความหมายคล้ายกัน โดยทั่วไปแล้วความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติที่ตรงไปทำงานโดยรวม (Organ and Bateman. 1991 : 340) ดังที่ วรูม (Chewapun. 1989 : 10 ; citing Vroom. 1964) สรุปว่าทัศนคติ และความพึงพอใจในงาน สามารถใช้แทนกันได้เพื่ออธิบายว่าปัจเจกบุคคลมีความรู้สึกอย่างไรกับงานของเขา

การศึกษาของสมิธ (Smith. 1992 : 7 - 14) ได้แสดงให้เห็นถึงแนวคิด ทฤษฎีของความพึงพอใจในงานที่ชัดเจน โดยอาศัยการเปรียบเทียบจากทางเดินของระบบแม่น้ำมาอธิบายความพึงพอใจในงาน ที่เขาเรียกว่า "แม่น้ำของความพึงพอใจ" (The River of Satisfaction) ที่เริ่มตั้งแต่ฝนตกที่เป็นเหมือนเหตุการณ์จริงที่เป็นประสบการณ์ในการทำงานของบุคคลกลายเป็นลำธาร เพราะบุคคลมีความพึงพอใจกับการให้ข้อมูลย้อนกลับ จากลำธารก็จะไหลลงสู่แม่น้ำสาขา ซึ่งเป็นความพึงพอใจในงานเฉพาะด้าน (The Facets of Job Satisfaction) จากแม่น้ำสาขาจะไหลลงสู่แม่น้ำสายหลักซึ่งความพึงพอใจในงานโดยทั่วไป (General Job Satisfaction) เมื่อความพึงพอใจทุกด้านได้รับการตอบสนองแล้ว แม่น้ำสายหลักจะรวมกับแม่น้ำสาขาอื่น ๆ เช่น ความพึงพอใจในการแต่งงาน ความพึงพอใจในชีวิตครอบครัว ความพึงพอใจในการใช้เวลาว่าง แล้วจะไหลลงสู่ทะเลซึ่งเป็นความพึงพอใจในชีวิต (Life Satisfaction) จากแนวคิดนี้จะเห็นได้ว่าความพึงพอใจในงานเฉพาะด้านเป็นเหตุให้เกิดความพึงพอใจในงานโดยทั่วไป ซึ่งความพึงพอใจในงานโดยทั่วไปนั้นเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของความพึงพอใจในชีวิต จากงานวิจัยของสมิธ (Smith. 1992 : 13 - 14) แสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจในงานโดยทั่วไปเป็นเหตุของความพึงพอใจอื่น ๆ และพฤติกรรมต่าง ๆ ดังข้อสรุปที่ว่า "คนที่มีความสุขไม่เพียงมีแนวโน้มที่จะพึงพอใจมากกับทุกสิ่งทุกอย่าง แต่เขายังพึงพอใจกับประสบการณ์และพฤติกรรมของเขาอีกด้วย..." สมิธ เคนดัลล์ และ ฮูลิน (Smith, Kendall and Hulin. 1969) ได้สร้างเครื่องมือ JDI (Job Descriptive Index) ประเมินความพึงพอใจในงานเฉพาะด้าน ซึ่งได้กำหนดเป็น 5 ด้านคือ ตัวของงานเอง (Work) การนิเทศ (Supervision) เพื่อนร่วมงาน (Co-workers) รายได้ (Pay) และความก้าวหน้า (Promotion) และได้ทดสอบทฤษฎี ซึ่งพบว่าเป็นไปตามทฤษฎีคือ ความพึงพอใจในงานเฉพาะด้านทุกด้านมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานโดยทั่วไป โดยเฉพาะตัวของงานเองนั้นมีความสัมพันธ์สูงมากกับความพึงพอใจในงานโดยทั่วไป (Schneider, Gunnarson and Wheeler. 1992 : 56 - 59)



ภาพประกอบ 2 แม่น้ำของความพึงพอใจ ของสมิธ (Smith. 1992)

นอกจากการศึกษาความพึงพอใจในงานทั้งในรูปของความพึงพอใจในงานทั่วไป (Overall or General Job Satisfaction) และความพึงพอใจในงานเฉพาะด้าน (Facets or Specific Job Satisfaction) ซึ่งมีการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวัดความพึงพอใจในงานจำนวนมากแล้ว (Cook and others. 1981 : 12, 37) ยังมีการศึกษาจำนวนมากเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน ซึ่งส่วนใหญ่ใช้ทฤษฎีความต้องการ และทฤษฎีแรงจูงใจ ซึ่งมีผลต่อการศึกษาความพึงพอใจในงานอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก ที่นักวิจัยจำนวนมากนำไปใช้ในการศึกษาความพึงพอใจในงานของคนในองค์กร ทฤษฎีความต้องการและทฤษฎีแรงจูงใจที่สำคัญในการนำมาใช้ศึกษาความพึงพอใจในงาน ได้แก่

1. ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด์ (Bell. 1992 : 54 ; citing McClelland. 1961) ได้กล่าวถึงความต้องการ 3 ประการคือ

1.1 ความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จ (need for achievement - n Ach) คนที่มีความต้องการด้านนี้สูง จะมีความรับผิดชอบและมุ่งที่จะทำงานให้สำเร็จ ผู้บริหารสามารถให้รางวัลเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงานโดยให้ความรับผิดชอบมากขึ้น มีกิจกรรมที่ท้าทายมากขึ้น ให้อิสระในการวางแผนและการทำงาน

1.2 ความต้องการที่จะเข้าร่วมผูกพันกับผู้อื่น (need for affiliation - n Aff) คนที่มีความต้องการด้านนี้สูงจะคำนึงถึงความสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้อื่น ผู้บริหารสามารถให้รางวัลโดยการเห็นด้วย การให้ความร่วมมือและความเป็นมิตร การให้โอกาสเข้าร่วมงาน และการให้ช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อนภายในทีม

1.3 ความต้องการที่จะมีอำนาจ (need for power - n Pow) บุคคลที่มีความต้องการด้านนี้สูง จะต้องแสวงหาอำนาจและใช้อำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ต้องการงานให้ได้รับความสำเร็จโดยผ่านผู้อื่น ผู้บริหารควรให้รางวัลบุคคลเหล่านี้ โดยให้โอกาสสำหรับการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน การให้บทบาทหน้าที่มากขึ้น

จะเห็นว่าทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด์ จะเน้นการสร้างความพึงพอใจภายในให้กับบุคคลมากกว่าความพึงพอใจภายนอก

2. ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) เป็นทฤษฎีที่มีอิทธิพลในการวัดความพึงพอใจในงานอีกทฤษฎีหนึ่ง ซึ่งมาสโลว์กล่าวว่า ความต้องการของคนมีหลายระดับ คนจะมีความต้องการในระดับที่สูงกว่าเมื่อความต้องการระดับต่ำกว่าได้รับความพอใจแล้ว ดังนั้นปัจเจกบุคคลจะมีแรงจูงใจในการทำงานต่างกันขึ้นอยู่กับตำแหน่งของเขาในลำดับขั้นความต้องการนี้ ซึ่งหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องคอยดูว่าความต้องการของบุคคลอยู่ระดับใด และพยายามตอบสนองความต้องการเหล่านั้นให้ได้ (ดิน ปรัชญาพุทธ. 2534 : 44 ; Porter,

Lawler and Hackman. 1987 : 43) ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์มี 5 ขั้นดังนี้ (Bell. 1992 : 53 - 54 ; Hersey and Blanchard. 1988 : 37 - 47 ; Kossen. 1991 : 178 - 179)

2.1 ความต้องการด้านร่างกาย (Physical Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับปัจจัยสี่ ความพึงพอใจในขั้นนี้ของคน จะถูกจูงใจโดยความต้องการในการได้รับเงินในขอบเขตที่เขาารู้สึกว่าเป็นรางวัลที่เขาควรจะได้รับในความคาดหวังที่จะทำหน้าที่ให้ดี เงินจึงเป็นเครื่องมือที่ใช้ทำให้เกิดความพึงพอใจตามความต้องการด้านร่างกายของคน ซึ่งที่จริงแล้วเงินก็สามารถแสดงบทบาทเพื่อให้เกิดความพอใจในทุกระดับความต้องการ โดยเฉพาะขั้นที่ 1 - 3 แต่พอขั้นที่ 4 - 5 เงินจะกลายเป็นเครื่องมือที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจน้อย

2.2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety, Security Needs) คนเราทุกคนต้องการที่จะอยู่รอดปลอดภัย จากอันตรายต่าง ๆ ของชีวิต ไม่ว่าจะเป็นอุบัติเหตุ สงคราม โรคภัยไข้เจ็บและความไม่มั่นคงทางเศรษฐกิจ ดังนั้นปัจเจกบุคคลและองค์กรก็สนใจในการจัดหลักประกันบางอย่างที่จะหลีกเลี่ยงความหายนะเหล่านั้นเท่าที่จะเป็นไปได้ นอกจากเงินเดือนแล้ว องค์กรจะต้องจัดสวัสดิการให้บุคคลเกิดความรู้สึกพอใจในความมั่นคงปลอดภัยด้วย

2.3 ความต้องการทางสังคม (Social, Affiliation Needs) ปัจเจกบุคคลส่วนใหญ่ต้องการที่จะมีปฏิสัมพันธ์และอยู่ร่วมกับผู้อื่น ต้องการความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและได้รับการยอมรับ ผลผลิตของกลุ่มดูเหมือนจะขึ้นอยู่กับว่าสมาชิกกลุ่มเห็นเป้าหมายของตนเองมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กรอย่างไร ผู้บริหารต้องพยายามทำให้บุคคลรับรู้ว่าเขาเป็นสมาชิกที่มีค่าของทีม เป็นบุคคลที่ทีมต้องการ

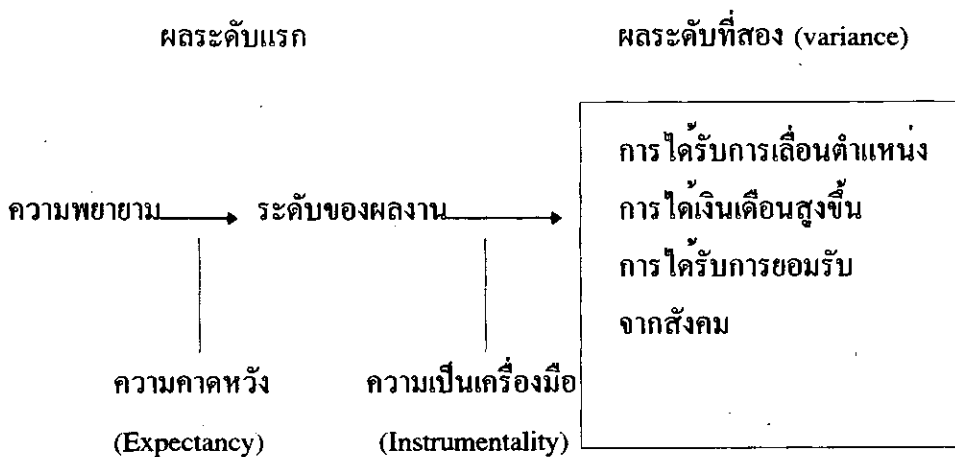
2.4 ความต้องการมีชื่อเสียงเกียรติยศ (Esteem Needs) เป็นความต้องการเพื่อการได้รับการสรรเสริญ หรือการยกย่องนับถือ จริง ๆ แล้วบุคคลจะแสวงหาความมีชื่อเสียงโดยผ่านกระบวนการและวิธีการต่าง ๆ บางคนแสวงหาเพียงสัญลักษณ์ของสถานภาพทางวัตถุ ขณะที่บางคนดิ้นรนเพื่อความสำเร็จส่วนบุคคล ดังนั้นผู้บริหารต้องจัดการให้บุคคลในองค์กรรับรู้วัตถุประสงคขององค์กรที่ชัดเจน เพื่อให้บุคคลได้ใช้ศักยภาพของเขาได้เต็มที่

2.5 ความต้องการที่จะทำตามที่เป็นปรารถนา (Self - actualization Needs) บุคคลที่มีแรงจูงใจด้านการมีสมรรถภาพ (Competence) จะมีความรู้สึกในความสามารถของตนสูง จะมีทัศนคติในทางบวกในการมองชีวิตไปข้างหน้า ต้องการที่จะทำงานให้ได้ดี และมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องตระหนักในการที่จะจัดโอกาสให้บุคคลได้เติบโตก้าวหน้า

ตามแนวคิดของมาสโลว์ สิ่งที่จะทำให้ความต้องการระดับสูงของปัจเจกบุคคลสูญเสียความสำคัญลงไปที่คือ แรงกดดันที่มีต่อความพึงพอใจในความต้องการระดับต่ำ (Porter, Lawler and Hackman. 1987 : 33 - 36) แต่อย่างไรก็ตาม คนเราไม่จำเป็นต้องได้รับความต้องการขั้นต่ำสมบูรณ์แล้วจึงจะมีความต้องการขั้นสูงเสมอไป ถ้ามีความต้องการขั้นไหนมาก ความต้องการ

ขั้นอื่น ๆ ก็ต่ำ บางคนต้องการความปลอดภัยสูง บางคนต้องการเป็นที่ยอมรับของสังคมและบางคนต้องการทำในสิ่งที่ตนปรารถนา เช่น มหาตมะ คานธี จริง ๆ แล้วยังขาดแคลนความต้องการด้านร่างกายและความปลอดภัย แต่ก็ปฏิบัติในระดับการทำตามที่ตนปรารถนาขณะที่ความต้องการอื่น ๆ ยังไม่เป็นที่พอใจ (Hersey and Blanchard. 1988 : 37 - 47)

3. ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's Expectancy Theory) ตามทฤษฎีนี้ บุคคลจะมีข้อมูลเกี่ยวกับความน่าจะเป็นและคุณค่าของความสำเร็จของงาน และใช้ข้อมูลนั้นตัดสินใจว่าจะเลือกคุณค่าตามที่คาดหวัง (Beck. 1990 : 343) โดยเขามองว่า ระดับผลงานของคน (ผลระดับแรก) จะถูกกำหนดโดยความชอบที่บุคคลผู้นั้นมีต่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งในบรรดาวัตถุประสงค์หลายอย่าง (ผลระดับที่สอง) เช่น หากคนประสงคจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น และรับรู้ว่าผลงานที่มีคุณภาพสูงเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น "ผลงานระดับแรก" ของเขาก็จะเป็นว่าเขาจะต้องปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง และ "ผลงานระดับที่สอง" ที่เขาชอบคือการได้รับการเลื่อนตำแหน่ง สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) หมายถึงความรู้สึกของบุคคลที่เชื่อหรือคาดว่า ผลระดับแรกจะนำไปสู่ผลระดับที่สอง ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวัง (Expectancy) เป็นตัวเชื่อมระหว่างความพยายามของบุคคลกับผลระดับแรก ดังนั้นตามทฤษฎีนี้การที่จะโน้มน้าวจิตใจให้คนทำงานนั้นขึ้นอยู่กับความคาดหวังของคนที่เชื่อว่าความพยายามของตนจะสัมฤทธิ์ผลออกมาเป็นผลระดับแรก และความเป็นเครื่องมือของผลระดับแรกที่มีต่อผลระดับที่สอง ซึ่งในที่สุดนั้นการที่คนจะปฏิบัติงานให้สำเร็จหรือไม่ประการใดขึ้นอยู่กับจิตภาพและความเชื่อของเขาว่า เขาต้องการหรือไม่ต้องการอะไร (ดิน ปรัชญพหุทธิ. 2534 : 49 - 50)



ภาพประกอบ 3 ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม

4. ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg's Two - Factor Theory) ข้อนั้นพบจากทฤษฎีนี้คือ มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานถูกแยกออกจากปัจจัยที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจในงาน โดยที่ปัจจัยกระตุ้น (Motivator Factors) เป็นสาเหตุอย่างแรกของความพึงพอใจซึ่งเป็นแรงจูงใจภายใน ส่วนปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นสาเหตุอย่างแรกของการไม่มีความสุขในการทำงาน ซึ่งนำไปสู่ความไม่พึงพอใจ (Herzberg. 1990 : 55, 57 - 58) เฮิร์ซเบอร์ก กล่าวว่า การสนองตอบปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ก็เพียงเพื่อป้องกันมิให้คนงานแสดงความไม่พึงพอใจต่องานเท่านั้น แต่ไม่ได้สร้างความพึงพอใจ ส่วนปัจจัยกระตุ้น (Motivator Factors) คนงานจะรู้สึกว่าเขาเองมีมูลเหตุจูงใจที่จะปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าเขาจะขาดสิ่งเหล่านี้ คนงานก็จะไม่รู้สึกว่าตนไม่มีความพึงพอใจในงานแต่อย่างใด ปัจจัยนี้จึงกระตุ้นให้คนมีความต้องการในงาน (ติน ปรัชญพทุทธิ. 2534 : 47 ; Beck. 1990 : 34 ; Hanson.1991 : 225 ; Kossen. 1991 :

181 - 184)

ตัวที่เป็นปัจจัยกระตุ้นได้แก่ การยอมรับ ความรับผิดชอบ ความรู้สึกในความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้า งานที่กระตุ้นและท้าทาย สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่จะจูงใจปัจเจกบุคคล ทำให้เกิดความพึงพอใจ (Satisfaction) ถ้าขาดสิ่งเหล่านี้ก็ไม่ได้เป็นเหตุให้คนไม่พึงพอใจ

ตัวที่เป็นปัจจัยค้ำจุนได้แก่ นโยบายและการบริหาร การนิเทศ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือน สถานภาพและความมั่นคงในงาน การขาดปัจจัยเหล่านี้จะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) ถ้ามีก็จะเป็นการป้องกันแต่ไม่ได้สร้างหรือพัฒนาให้เกิดความพึงพอใจ

5. ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ของอดัมส์ (Adams. 1963) ทฤษฎีนี้รู้จักกันดีในเรื่องของกระบวนการแลกเปลี่ยน ทฤษฎีนี้อ้างถึงคุณลักษณะของการปฏิบัติงานซึ่งเป็นพื้นฐานที่มาของระดับความเท่าเทียมและไม่เท่าเทียมกันที่คนงานจะได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่นในสถานการณ์ที่เหมือนกัน ถ้าคนงานรู้สึกว่าไม่เป็นธรรมเขาก็จะเรียกร้องสัดส่วนที่เท่าเทียมกัน ดังนั้นผู้บริหารที่ประสงค์จะให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพควรเอาใจใส่ในเรื่องนี้ด้วย (Hanson. 1991 : 234)

ปัจจุบันการศึกษาความพึงพอใจในงาน หันมาสนใจผลลัพธ์ของความพึงพอใจในงาน โดยใช้เกณฑ์ของพฤติกรรมหลาย ๆ ตัว ทั้งนี้เป็นเพราะการวิเคราะห์ห่อภิณ (Meta - analysis) 2 เรื่อง พบความสัมพันธ์ของความพึงพอใจและการปฏิบัติงานมีระดับที่ต่ำ (Fisher and Lock. 1992 : 165 ; citing Laffaldano and Muchinsky. 1985 ; Podsakoff and Williams. 1986) ฟิชเชอร์ และล็อก (Fisher and Lock. 1992 : 166 - 170) ได้เสนอแนวคิดที่ว่าความพึงพอใจในงานจะเกิดผลเป็นพฤติกรรมทางบวก เช่น การแสดงบทบาทมากกว่าปกติ การเข้าสังคม การช่วยเหลือผู้อื่น หรือพฤติกรรมความเป็นพลเมืองดี และในทางกลับกันถ้าไม่พึงพอใจในงานจะเกิดผลเป็นพฤติกรรม

ทางลบ เช่น การหลบหลีกงาน การแสดงความก้าวร้าว การต่อต้าน ได้มีผู้วิจัยจำนวนมากนำแนวคิดนี้ไปศึกษาวิจัยซึ่งก็ได้ข้อสรุปที่ตรงกันกับแนวคิดของฟิชเชอร์และลือค ดังนั้นการสร้างและรักษาความพึงพอใจในงานให้อยู่ในระดับที่สูงจะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมทางบวกหรือ พฤติกรรมความเป็นพลเมืองดี ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะทำให้เกิดการทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพขององค์การ โดยเฉพาะระบบโรงเรียนที่ครูมีบทบาทสำคัญในการเรียนการสอนและเป็นแบบอย่างที่ดีของศิษย์ ผู้บริหารจะต้องสร้างความพึงพอใจในงานของครูให้เกิดขึ้นในระดับที่สูง

การสร้างความพึงพอใจในงาน

การที่จะสร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้นกับบุคคลในองค์การ ผู้บริหารต้องเข้าใจบุคคลและสิ่งแวดล้อมทั้งในและนอกองค์การเป็นอย่างดี เพราะปัจเจกบุคคลในที่ทำงานมีทั้งความคิด ความรู้สึกซึ่งปรากฏการณ์ของมนุษย์ในองค์การไม่สามารถเข้าใจได้ ถ้าปราศจากภาพรวมของสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะของกลุ่มในองค์การ (Group) คือ ถ้าสมาชิกกลุ่มมีการติดต่อสัมพันธ์กันดี สมาชิกได้รับความพึงพอใจในการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ผู้นำมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับกลุ่ม กลุ่มมีความสามัคคี มีความศรัทธาไว้วางใจกัน เมื่อความเป็นกลุ่มเข้มแข็งความต้องการในพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์จะเกิดขึ้น กลุ่มจะมีความต้องการในระดับสูง สมาชิกมีโอกาสดำเนินการได้รับความพอใจในความต้องการในเกียรติยศชื่อเสียงทางสังคม (Social Esteem) และความต้องการตามที่ปรารถนา (Self - actualization) (Owens. 1991 : 135 ; Porter, Lawler and Hackman. 1987 : 38 - 40) นอกจากนี้ความสามัคคีของกลุ่มยังทำให้เกิดความพึงพอใจในงานอีกด้วย (Organ and Bateman. 1991 : 349)

2. รายได้ (Pay) คนงานจะให้ความสำคัญกับรายได้มากกว่าผู้จัดการ ปัจจุบันมีหลักฐานที่แสดงว่าความต้องการในระดับสูง (ตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์) มีความสำคัญต่อคนในทุกระดับขององค์การ แต่คนที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่าก็อาจให้ความสำคัญมากกว่า การที่คนมีความต้องการในระดับสูงมากขึ้นเพราะคนในสังคมปัจจุบันมีการศึกษาสูงขึ้น และมีมาตรฐานชีวิตความเป็นอยู่ดีขึ้น ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับความพอใจในความต้องการในขั้นต่ำก็จะมีโอกาสเน้นไปที่ความต้องการในระดับสูงขึ้น อย่างไรก็ตามรายได้สามารถทำให้เกิดความพอใจไม่เพียงแต่ความต้องการทางด้านร่างกาย แต่ยังเพื่อความมั่นคง และความต้องการเป็นที่ยอมรับด้วย เพราะเงินสามารถใช้ซื้อสิ่งต่าง ๆ และคนที่ได้รับค่าจ้างสูงก็เป็นที่ยอมรับของสังคม (Hersey and Blanchard. 1988 : 47 ; Porter, Lawter and Hackman. 1987 : 45 - 47) ดังนั้นรายได้จึงต้องเพียงพอ เหมาะสม และยุติธรรมจึงจะสามารถรักษาระดับความพึงพอใจของคนงานได้

3. รางวัล (Reward) เมื่อความมีประสิทธิภาพของงานได้รับการประเมิน บังเจกบุคคล ก็ควรได้รับรางวัลจากองค์กร รางวัลมี 2 ประเภทคือ รางวัลภายนอกกับรางวัลภายใน รางวัลภายนอกได้แก่ รายได้ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การได้รับงานที่น่าสนใจมากกว่า สัญลักษณ์ทางสถานภาพ การเสริมแรงอื่น ๆ ที่ควบคุมโดยองค์กร และสวัสดิการอื่น ๆ รางวัลภายนอกเป็นรางวัลที่ให้กับบังเจกบุคคล และเป็นรูปธรรมซึ่งเห็นได้อย่างชัดเจนในสายตาของผู้อื่น องค์กรให้รางวัลภายนอกก็เพื่อจูงใจให้เกิดพฤติกรรม 3 ชนิดคือ ความเป็นสมาชิก ความตั้งใจ และการปฏิบัติงาน (Organ and Bateman. 1991 : 359 - 361 ; Porter, Lawler and Hackman. 1987 : 341 - 342) ส่วนรางวัลภายใน เป็นการสร้างสถานภาพของงาน โดยเฉพาะการออกแบบงานที่ทำให้บังเจกบุคคลได้ประสบการณ์ ซึ่งเป็นจุดหมายของบังเจกบุคคลที่ต้องการเป็นรางวัลของตัวเองของเขาเอง เช่น ความสุขที่ทำงานได้ดี การใช้ความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหา ซึ่งรางวัลภายในมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานมากกว่ารางวัลภายนอก อย่างไรก็ตามผู้บริหารก็ควรใช้รางวัลทั้ง 2 ชนิด แม้ว่าองค์กรจะใช้รางวัลในการจูงใจคน แต่คนจะพอใจหรือไม่ขึ้นอยู่กับความรู้สึกเขาคือระบบการให้รางวัลขององค์กรที่เขาจะพอใจหรือไม่กับรางวัลที่เขาได้รับ จะเห็นได้ว่าคนมักจะเลือกงานที่ให้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจสูง แต่รายได้สูงก็อาจจะไม่เป็นผลต่อการปฏิบัติงาน การที่จะสร้างความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความพึงพอใจกับการปฏิบัติงานจำเป็นต้องผูกความแตกต่างของรางวัลโดยตรงกับการปฏิบัติงานดังนั้นผู้ที่ปฏิบัติงานดีก็ควรจะได้รับรางวัลมากกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดี (Porter, Lawler and Hackman. 1987 : 344 - 349)

จากงานวิจัยความต้องการของคนงาน โดยมหาวิทยาลัย จอร์จ เมสัน (George Mason University, 1982) พบว่า 10 อันดับความต้องการของคนงาน ต่างจากความคิดของผู้จัดการที่คิดว่าคนงานของเขามีความต้องการ โดยที่คนงานมีความต้องการรางวัลภายในมากกว่ารางวัลภายนอก ขณะที่ผู้จัดการคิดว่าคนงานมีความต้องการรางวัลภายนอกมากกว่า คนงานแสดงความต้องการที่สำคัญ เช่น โอกาสที่จะทำงานสำคัญโดยตัวของเขาเอง การได้รับการยอมรับ ความเป็นเจ้าของ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และความมั่นคงทางอารมณ์ (Bagin, Gallagher and Kindred. 1994 : 98 - 99)

ในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ พบว่าคนงานแต่ละคนจะมีความเป็นเจ้าของ ซึ่งหมายถึงคนงานจะควบคุมทุกสิ่งที่เกิดขึ้นกับงานของเขาและรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของกิจกรรมที่สัมพันธ์กับงานนั้น คนงานมีความต้องการที่จะทำงาน มีแรงจูงใจสูงและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้องแสวงหาวิธีการที่จะทำให้คนงานทำงานอย่างมีคุณค่า เห็นงานนั้นท้าทาย น่าสนใจและได้รางวัล (Lynch. 1993 : 92 - 94, 98 - 99) ผู้นำต้องยอมรับความจริงที่ว่าระบบและการออกแบบงานที่มีปัญหา "ทำให้คนจำนวนมากทำงานเหมือนนกวิ่ง ที่ไม่พบกับเส้นชัย" การออกแบบงานเพื่อสร้างสรรค์กิจกรรมของมนุษย์ให้บุคคลในองค์กรมีความต้องการ

มีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นแรงจูงใจภายใน ควรมีดังนี้ (Lynch. 1993 : 101 - 118 ; Randall. 1989 : 97 ; Steers. 1991 : 79)

1. การสร้างความเป็นเจ้าของ (Ownership) ซึ่งทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร มีความเชื่อในการยอมรับคุณค่าและเป้าหมายขององค์กร มีความตั้งใจที่จะใช้ความพยายาม และมีความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร สิ่งเหล่านี้ทำให้บุคคลตั้งใจปฏิบัติงานให้องค์กรประสบความสำเร็จ

2. ความรับผิดชอบในผลลัพธ์ (Responsibility for Results) องค์กรส่วนใหญ่ไม่ได้กำหนดผลลัพธ์ที่จะออกมา ทำให้คนไม่ผูกติดกับวัตถุประสงค์และไม่มีความผูกพัน ผู้นำต้องเน้นผลที่ออกมาของความพยายามของผู้ตาม ให้ทำงานด้วยความท้าทาย มีความรู้สึกรับผิดชอบ และมอบอำนาจให้ ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกว่ามีคุณค่า และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. อำนาจที่จะคิด (The Authority to Think) ทั้งปัจเจกบุคคลและทีมไม่เพียงต้องการอำนาจที่จะทำ แต่ยังต้องการอำนาจที่จะมีส่วนในการตัดสินใจที่จะทำอะไรด้วย คนงานเมื่อไม่มีอำนาจที่จะคิด ความรู้สึกที่ไม่มีอำนาจนั้นจะทำให้ความภูมิใจและแรงจูงใจในการทำงานให้สำเร็จมีน้อย

4. ความสามารถที่จะวัดหรือตรวจสอบผลลัพธ์ที่ออกมา (Accountability for Results) ผู้นำต้องสามารถแสดงหรือวัดผลลัพธ์ที่กำลังได้รับความสำเร็จได้ ถ้าไม่ทำจะมีผลทำให้คุณค่าของการจูงใจมีน้อย และเป็นไปไม่ได้ที่ผู้นำและทีมงานจะรู้ว่าการปฏิบัติงานนั้นดีหรือไม่ ผู้นำต้องสามารถทำให้ผู้ตามเห็นการปฏิบัติงานของพวกตนเป็นความสำเร็จและเป็นที่ต้องการตามผลลัพธ์ ผู้นำที่ไม่ทำแบบนี้จะเสี่ยงกับการทำให้การพรรณางาน (Job Description) ไม่มีค่า และทำให้ผู้ตามไม่สนใจในงานของตน

นอกจากการสร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้นแล้ว สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารต้องตระหนักคือการรักษาคุณภาพชีวิตในการทำงานของคนงาน ให้สมาชิกในองค์กรรับรู้คุณภาพชีวิตในการทำงานในองค์กรนี้ดีกว่าองค์กรอื่น เช่น ผลตอบแทนที่พอเพียงและยุติธรรม สภาพการทำงานที่ดีและปลอดภัย โอกาสในการใช้และพัฒนาความรู้ความสามารถ โอกาสสำหรับความก้าวหน้าและความมั่นคง สิทธิและสถานภาพทางสังคมของคนงาน เป็นต้น (Kossen. 1991 : 13) ในโรงเรียนก็เช่นกันผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่จะต้องสร้างและรักษาระดับความพึงพอใจในงานของครูให้สูง เพราะความพึงพอใจในงานของครูนั้นมีผลต่อคุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียน ซึ่งจะทำให้เป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือปรัชญาความเชื่อของโรงเรียน

การประเมินความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานได้รับการพิจารณาว่าเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญตัวหนึ่งของความมีประสิทธิภาพขององค์กร จึงต้องมีการประเมินความพึงพอใจในงานอย่างสม่ำเสมอ ถ้าคำก็ต้องรับแก้ไข ในการประเมินความพึงพอใจในงานนั้นมักใช้การให้คะแนนเป็นระดับ (rating scale) โดยการประเมินตนเองเกี่ยวกับความรู้สึกที่มีต่องาน (Herman. 1991 : 251 ; Schneider, Gunnarson and Wheeler. 1992 : 53) โดยทั่วไปจะมีเครื่องมือวัด 2 ประเภทคือ เครื่องมือวัดความพึงพอใจในงานทั่วไป (The Overall Job Satisfaction) กับเครื่องมือวัดความพึงพอใจเฉพาะด้าน (Satisfaction Facets) ซึ่งมักประกอบด้วย 1) นโยบายและการปฏิบัติขององค์กร เช่น ผลตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง และความมั่นคงในงาน 2) บุคคลที่ทำงานด้วย เช่น ผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน 3) ตัวของงานเอง (Heneman III and others. 1989 : 171)

เนื่องจากความพึงพอใจในงานมีการศึกษากันอย่างกว้างขวางจึงมีเครื่องมือวัดมากมาย และมีคุณภาพแตกต่างกัน สำหรับเครื่องมือวัดความพึงพอใจในงานของครูที่ผู้วิจัยได้เลือกมาใช้ประเมินความพึงพอใจในงานของครูในการวิจัยครั้งนี้ คือ เครื่องมือ MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) ของไวสส์ และคนอื่น ๆ (Weiss and others. 1967) (Cook and others. 1981 : 13, 37 ; Steers. 1991 : 80) เครื่องมือวัด MSQ นี้ มีจำนวน 20 ข้อ ซึ่งเลือกมาจากเครื่องมือวัด MSQ จำนวน 100 ข้อที่มีความสัมพันธ์สูงสุดในแต่ละมิติหลัก ประกอบด้วย

- | | |
|-----------------------------|------------------------------------|
| 1. กิจกรรม | 11. โอกาสในการใช้ความรู้ความสามารถ |
| 2. ความเป็นอิสระ | 12. นโยบายและการปฏิบัติขององค์กร |
| 3. ความหลากหลาย | 13. ผลตอบแทน |
| 4. สถานภาพทางสังคม | 14. ความก้าวหน้า |
| 5. การบริหารงานของผู้บริหาร | 15. ความรับผิดชอบ |
| 6. การตัดสินใจของผู้บริหาร | 16. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ |
| 7. คุณค่าทางศีลธรรม | 17. สภาพการทำงาน |
| 8. ความมั่นคง | 18. เพื่อนร่วมงาน |
| 9. การบริการทางสังคม | 19. การยอมรับ |
| 10. อำนาจหน้าที่ | 20. ความสำเร็จ |

เครื่องมือวัดความพึงพอใจในงาน MSQ นี้สามารถแบ่งการวัดออกเป็น 1) ความพึงพอใจภายใน (Intrinsic Satisfaction) 2) ความพึงพอใจภายนอก (Extrinsic Satisfaction) และ

3) ความพึงพอใจโดยทั่วไป (General Satisfaction) (Cook and others. 1981 : 21 - 22 ; Heneman III and others. 1989 : 175 - 176 ; Luthans. 1992 : 116 ; Organ and Bateman. 1991 : 341 - 343) เครื่องมือนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จาก ไม่พอใจมากถึงพอใจมาก

ความศรัทธา

✓ ความศรัทธาเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มที่มีประสิทธิผลขององค์การ (Hoy, Tarter and Witkoskie. 1992 : 38) นักวิชาการต่าง ๆ ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของความศรัทธาในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Hughes. 1974) การพัฒนาการสื่อสาร (Zand. 1972) การก่อให้เกิดการแสดงภาวะผู้นำ (Gibb. 1969) การสร้างทีมงาน (Hall. 1982) การเปลี่ยนแปลงขององค์การที่ประสบความสำเร็จ (Ouchi. 1981) การพัฒนาอิทธิพลในองค์การ (Likert. 1967) และการกระทำที่เสี่ยง (Coleman. 1990)

✓ ตามแนวคิดของพาร์สัน (Parson) ยืนยันว่าทุกระบบสังคมที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถจัดการกับปัญหาพื้นฐาน 4 ประการได้คือ การปรับตัว (Adaptation) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) การประสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integration) และการธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมและการกระตุ้นจิตใจ (Latency) (Hoy and Miskel. 1991 : 380) โดยที่ความศรัทธาจะเกี่ยวข้องกับค่านิยมทั้งหมด โดยเฉพาะกับการธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมและการกระตุ้นจิตใจ ซึ่งความศรัทธาเป็นจริยธรรมขององค์การอย่างหนึ่งที่เกิดความมีประสิทธิผลขององค์การ (Hoy, Tarter and Witkoskie. 1992 : 39) เป็นคุณค่าที่สนับสนุนความสำเร็จขององค์การ นำทางชีวิตการทำงาน การปฏิบัติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การในการไปสู่เป้าหมายขององค์การที่สมบูรณ์ (Koontz and Weihrich. 1990 : 206-207 ; Lynch. 1993 : 147, 150)

โรงเรียนเป็นองค์การวิชาชีพที่ผู้บริหารเป็นหัวหน้าสถานศึกษา และครูเป็นหัวใจในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ถือเป็นการรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องสร้างและรักษาความศรัทธาให้เกิดขึ้นอย่างสูงทั้งความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหาร ความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู และความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่สนับสนุนความสัมพันธ์อันดีของบุคลากรในโรงเรียนที่จะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ (Firestone and Wilson. 1989 : 278 ; Hoy, Tarter and Witkoskie. 1992 : 39 ; Robert. 1992 : 87)

ในเรื่องความศรัทธานี้จะกล่าวถึงความหมายของความศรัทธา (Trust) แนวคิดเกี่ยวกับความศรัทธาของฮอย และคูเปอร์สมิธ (Hoy and Kupersmith. 1985) และการสร้างความศรัทธา

ความหมายของความศรัทธา

✓ ความศรัทธาเป็นวัฒนธรรมอย่างหนึ่งที่สำคัญต่อการมีประสิทธิผลขององค์การ (Hoy, Tarter and Witkoskie. 1992 : 44) ด้วยเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และพฤติกรรมของกลุ่มที่มีประสิทธิผลขององค์การ (Hoy and Kupersmith. 1985 : 1 ; Witkoskie. 1992 : 2367) แนวคิดเกี่ยวกับความศรัทธาเป็นเรื่องที่ซับซ้อนมาก แต่โดยทั่วไปแล้วเป็นเรื่องที่สัมพันธ์กับความเชื่อถือและความไว้วางใจของบุคคล ดังนั้นผู้ที่ศึกษาเรื่องความศรัทธาจึงมักนิยามความศรัทธาในรูปของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น ฮอย และคูเปอร์สมิธ (Hoy and Kupersmith. 1985 : 2 - 3) นิยามความศรัทธาว่า หมายถึงการมีความเชื่อในบุคคลอื่นโดยไม่มีการบังคับ หรือไม่มีเหตุผลที่ทำให้เกิดความเชื่อนั้น แต่ความศรัทธาเป็นการคิด ความคาดหวังที่ดีโดยกลุ่มงาน ซึ่งอาจจะเป็นคำพูด คำสัญญา และการเขียนหรือการพูดของปัจเจกบุคคลอื่น กลุ่มหรือองค์การที่สามารถเชื่อถือหรือไว้วางใจได้ ดังนั้นในการนิยามความศรัทธาจึงมักจะแสดงออกมาในลักษณะความเชื่อ ความไว้วางใจและความมั่นใจในการกระทำของบุคคล/แต่ฮิชิ (Hoy and Kupersmith. 1985 : 1 ; citing Ouchi. 1981) ให้ความหมายของความศรัทธาว่าเป็นลักษณะพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จมากที่สุด กล่าวคือมุ่งเน้นความศรัทธาของผู้ตามที่มีต่อผู้นำเท่านั้น ในขณะที่ฮอย และคูเปอร์สมิธนั้นพิจารณาความศรัทธาถึง 3 ด้านคือ ความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหาร เพื่อนครูด้วยกัน และโรงเรียนงานวิจัยในระยะหลังได้นำแนวคิดของฮอย และคูเปอร์สมิธไปใช้โดยเฉพาะความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหาร และความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู ดังนั้นการนิยามความศรัทธาจึงเป็นไปในลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ชัดเจนมากขึ้น เช่น ฟิชเชอร์ และเอลลิส (Fisher and Ellis. 1990 : 28) ให้ความหมายของความศรัทธาว่าหมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่มีความเชื่อ ความคาดหวังร่วมกันเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งโรเบิร์ต (Robert. 1992 : 88) ขยายความว่าความศรัทธาเป็นความผูกพันระหว่างบุคคลที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยมีจุดประสงค์ร่วมกันและรวมในวิสัยทัศน์ด้วยกันทั้งหมด มีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความเชื่อใจไว้วางใจซึ่งกันและกัน อันเป็นความสัมพันธ์ของมนุษย์ที่นำไปสู่ความสำเร็จ ส่วนแมคคัลลิสเตอร์ (McCallister. 1993 : 1010) อธิบายความหมายของความศรัทธาว่าเป็นขอบเขตที่บุคคลหนึ่งมีความเชื่อถือไว้วางใจในบุคคลอื่น และมีความตั้งใจที่จะกระทำบนพื้นฐานของคำพูด การกระทำและการตัดสินใจของบุคคลนั้น การที่บุคคลหนึ่งจะมีความศรัทธาบุคคลอีกคนหนึ่งนั้น แสดงว่าบุคคลผู้นั้นมีความมั่นใจ และไว้วางใจในการกระทำของบุคคลที่ตนศรัทธา เช่น ครูมีความศรัทธาในผู้บริหาร ครูก็จะมีความมั่นใจในการกระทำของผู้บริหาร เป็นต้น (Hoy and Kupersmith. 1985 : 2 - 3 ; Hoy, Tarter and Witkoskie. 1992 : 39, 44 ; Tarter, Bliss and Hoy. 1989 : 295)

จากนิยามหรือความหมายของความศรัทธาที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่าความศรัทธาเป็น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และระหว่างบุคคลกับองค์การที่เกิดจากความเชื่อของบุคคล ที่เชื่อมั่นไว้วางใจ และมีความมั่นใจในการคิด และการกระทำของบุคคลหรือองค์การนั้น ๆ ซึ่งในระบบโรงเรียนครูจะต้องมีความศรัทธาต่อผู้บริหาร ต่อเพื่อนครูด้วยกัน และต่อโรงเรียนจึงจะสามารถร่วมกันทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับความศรัทธาของฮอย และคูเปอร์สมิธ

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความศรัทธาที่ผ่านมาเป็นลักษณะของความศรัทธาโดยทั่วไป (Hoy and Kupersmith. 1985 : 5, 9 - 10) เช่น ความร่วมมือร่วมใจกับความศรัทธา (Deutsch. 1962) ความศรัทธากับการแก้ปัญหา (Zand. 1972) พฤติกรรมของผู้บริหารกับความศรัทธา (Blumberg and Greenfield. 1980 ; Ouchi. 1981) และอำนาจภาวะผู้นำกับความศรัทธาในการปฏิบัติของที่ปรึกษาในการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Paul. 1982) แต่แนวคิดของฮอย และคูเปอร์สมิธแตกต่างจากเรื่องต่าง ๆ ที่กล่าวและเป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนาและนำไปใช้ในการศึกษาวิจัยอย่างกว้างขวางซึ่งผู้วิจัยใช้แนวคิดนี้ในการวิจัยครั้งนี้ด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับความศรัทธาของฮอย และคูเปอร์สมิธนี้ พัฒนาจากแนวคิดของ ร็อดเดอร์ (Rotter. 1967) และแนวคิดของ โกลเลบิวสกี และแมค คอนกี (Golembiewski and McConkie. 1975) ที่ว่าความศรัทธามีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจโดยทั่วไป และการมองเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในแง่ดี แนวคิดนี้เหมาะสมอย่างยิ่งกับองค์การของโรงเรียนและให้ภาพความศรัทธาที่ชัดเจนว่า ความศรัทธาคือการมีความเชื่อในบุคคลอื่นโดยไม่บังคับ แต่ความศรัทธาเป็นการคิด ความคาดหวังที่ยึดถือโดยกลุ่มงาน ซึ่งอาจจะเป็นคำพูด คำสัญญา และการเขียนหรือ การพูดของปัจเจกบุคคลอื่น กลุ่มหรือองค์การที่สามารถเชื่อถือและไว้วางใจได้ ฮอย และคูเปอร์สมิธ (Hoy and Kupersmith. 1985 : 2 - 3) ได้แบ่งความศรัทธาออกเป็น 3 องค์ประกอบคือ

1. ความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหาร (Faculty trust in the principal) หมายถึงครูมีความไว้วางใจ เชื่อมั่นว่าผู้บริหารจะรักษาคำพูด ทำตามสัญญา มีความซื่อสัตย์และกระทำการเพื่อผลประโยชน์ของครูอย่างดีที่สุด
2. ความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู (Faculty trust in colleagues) หมายถึงครูมีความเชื่อมั่นว่าคณะครูในโรงเรียนมีความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน สามารถพึ่งพาช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สามารถทำงานร่วมกันได้ดี และต่างก็เชื่อมั่นในคำพูด ความซื่อสัตย์ และศักดิ์ศรีของเพื่อนครูด้วยกัน

3. ความศรัทธาของครูที่มีต่อองค์การของโรงเรียน (Faculty trust in the school organization) หมายถึงครูมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจองค์การของโรงเรียนว่าจะสามารถจัดการศึกษาให้นักเรียนได้อย่างดีที่สุด บริหารงานด้วยความยุติธรรม และดำเนินการเพื่อประโยชน์สูงสุดของครู และนักเรียน

ในการวิจัยนั้นฮอย และคูเปอร์สมิธได้กำหนดสมมติฐานว่า การที่ผู้บริหารเป็นสัญลักษณ์ของโรงเรียน ครูจะมีความศรัทธาในผู้บริหาร เหมือนกับความศรัทธาในองค์การ และถ้าผู้บริหารประสบความสำเร็จในการพัฒนาบรรยากาศของความศรัทธาให้เกิดขึ้นได้ ครูก็จะมีศรัทธาในครูคนอื่น ๆ ในที่สุดถ้าครูมีความศรัทธาซึ่งกันและกันแล้ว ก็จะมีเชื่อถือและความไว้วางใจในองค์การด้วย (Hoy and Kuper Smith. 1985 : 4) ดังนั้นถ้าผู้บริหารแสดงบทบาทภาวะผู้นำและการใช้อำนาจที่ถูกต้องเหมาะสมก็จะสามารถสร้างความศรัทธาของครูได้ ทำให้ครูมีความศรัทธาในผู้บริหาร องค์การ และเพื่อนครูด้วยกัน ซึ่งผลงานวิจัยของเขาคพบว่า เป็นไปตามสมมติฐาน บทบาทของผู้บริหารสามารถสร้างความศรัทธาได้ ผู้บริหารที่เปิดเผยและจริงใจจะสนับสนุนให้เกิดความศรัทธาและความมั่นใจในภาวะผู้นำของผู้บริหาร บทบาทของบริหารยังสัมพันธ์กับความศรัทธาในองค์การ ในฐานะที่ผู้บริหารเป็นสัญลักษณ์ขององค์การ ความเปิดเผยและจริงใจของผู้บริหารสามารถสร้างความศรัทธาในองค์การได้ด้วย แต่บทบาทของบริหารมีความสัมพันธ์กับความศรัทธาในเพื่อนครูไม่มาก เพราะมีตัวแปรอื่น ๆ ที่สร้างความศรัทธาในเพื่อนครูได้ดีกว่า อย่างไรก็ตาม บทบาทของบริหารก็มีอิทธิพลทางบวกต่อความศรัทธาในเพื่อนครู (Hoy and Kuper Smith. 1985 : 7 - 9) ผลสรุปจากงานวิจัยนี้แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของบริหารในการสร้างความศรัทธา โดยเฉพาะความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหาร และความศรัทธาของครูที่มีต่อองค์การ ผลลัพธ์จากงานวิจัยของฮอย และคูเปอร์สมิธอีกประการหนึ่งคือ เครื่องมือวัดความศรัทธา (Trust Scale) ที่ได้นำไปพัฒนา และใช้ประเมินความศรัทธากันอย่างกว้างขวาง เครื่องมือนี้มี 3 มิติ ๆ ละ 7 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 6 ระดับ จากเห็นด้วยอย่างยิ่ง ถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง เครื่องมือนี้ผ่านการทดลองครั้งแรกในคณะศึกษาศาสตร์ของมหาวิทยาลัยรัตเกอร์ (Rutgers University) หลังจากปรับปรุงแล้วนำไปทดลองใช้กับครูระดับประถมศึกษาในรัฐนิวเจอร์ซีย์ 146 คน ได้ค่าความเชื่อมั่นแบบแอลฟาในองค์ประกอบ ความศรัทธาที่มีต่อผู้บริหาร ความศรัทธาที่มีต่อเพื่อนครู และความศรัทธาที่มีต่อโรงเรียน เท่ากับ .93, .93 และ .82 ตามลำดับ และในการวิจัยของฮอย และคูเปอร์สมิธครั้งนี้เครื่องมือวัดความศรัทธามีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .97, .97 และ .90 ตามลำดับ (Hoy and Kuper Smith. 1985 : 3 - 4) ในขณะที่เครื่องมือวัดความศรัทธาที่ผู้วิจัยใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .92, .84 และ .85 ตามลำดับ

การสร้างควมศรัทธา

การสร้างควมศรัทธาถือเป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่มสมาชิกขององค์การ ผู้บริหารจะได้รับความเชื่อใจ ไว้วางใจ และมีอำนาจเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างควมศรัทธาซึ่งกันและกันอย่างใกล้ชิดจะนำมาซึ่งความพึงพอใจและความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ (Fisher and Ellis. 1990 : 28 - 29 ; Johnes, Hendrick and Epstein. 1979 : 156) สำหรับโรงเรียนซึ่งครูเป็นหัวใจในการปฏิบัติกรนั้น บทบาทของผู้บริหารในการสร้างควมศรัทธาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ด้วยควมศรัทธาจะนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจกันระหว่างบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งในที่สุดก็จะสนับสนุนควมมีประสิทธิผลของโรงเรียน (Hoy and KuperSmith. 1985 : 1 - 9 ; Hoy, Tarter and Witkoskie. 1992 : 44) โรงเรียนจะไม่สามารถประสบความสำเร็จถ้าปราศจากควมศรัทธาในระดับสูงในระหว่างคณะครู (Sinetar. 1989 : 136) โรงเรียนที่มีปัญหาในด้านควมศรัทธา จะมีผลต่อการปฏิบัติงาน และควมคิดสร้างสรรค์ของครูและนำไปสู่ควมหวาดระแวงสงสัยและควมขัดแย้งกันที่สุดในที่สุด (Myers. 1988 : 559)

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจะสามารถสร้างควมศรัทธาของครูได้ในระดับสูง ดังที่ เบนนิส (Bennis, 1989) กล่าวว่า "ภาวะผู้นำ (Leadership) นั้นถ้าปราศจากควมศรัทธา (Trust) ซึ่งกันและกันแล้ว ก็จะเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับที่ได้นิยามภาวะผู้นำไว้" (Hoy, Tarter and Witkoskie. 1992 : 38) ซึ่งก็พบว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) จะได้รับความศรัทธาจากคณะครู โดยเฉพาะการมีบรรยากาศแบบเปิด และการเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะทำให้ควมศรัทธาของครูในผู้บริหาร และควมศรัทธาของครูในเพื่อนครูมีระดับที่สูงขึ้น (Busman. 1991 : 1584 ; Hoffman 1993 : 2011 ; Hoy, Tarter and Witkoskie. 1992 : 38 - 45 ; Tarter, Bliss and Hoy. 1989 : 294 - 306) ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) จะสามารถสร้างควมศรัทธาให้เป็นวัฒนธรรมที่สำคัญของโรงเรียน ด้วยควมศรัทธาเป็นวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดทีมงานที่ดี การมีขวัญกำลังใจสูง และยังสร้างผลผลิตของโรงเรียนที่สูงด้วย เพราะครูต่างมีความเป็นเพื่อนกัน มีความไว้วางใจร่วมมือร่วมใจกันในการสร้างควมสำเร็จให้โรงเรียน (Evans. 1993 : 3059) นอกจากนี้ควมศรัทธายังสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าที่ครูจะผูกพัน มีความรักสามัคคี เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเชื่อมั่นและไว้วางใจในผู้บริหาร เพื่อนครู และโรงเรียน และก่อให้เกิดควมรู้สึกภาคภูมิใจในโรงเรียน และมั่นใจว่าตนนั้นสามารถทำหน้าที่ได้สำเร็จตามเจตนารมณ์

ในการสร้างควมศรัทธานั้นผู้บริหารจะต้องสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศทางบวกใน

โรงเรียน เสริมสร้างกำลังใจ ให้ความหวัง ให้การยอมรับ และสนับสนุนให้ครูรู้สึกว่าการได้ประสบความสำเร็จในสิ่งที่มีคุณค่า ซึ่งจะเป็นเหมือนรางวัลสำหรับครู ที่ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการทำงาน เกิดการยอมรับ ศรัทธา ผูกพันและภักดีในผู้บริหาร (Sayles. 1989 : 80 ; Werther. 1989 : 89 - 95) ซินตาร์ (Sinetar. 1989 : 137 - 142) ได้เสนอแนวทางในการสร้างความศรัทธาของผู้บริหารดังนี้

1. การยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล การสร้างศรัทธาเป็นเรื่องของความเชื่อที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการรับรู้ผู้อื่น ผู้บริหารต้องตระหนักว่า การที่ตนรู้สึกมั่นคง ยอมรับและได้รับรู้ว่าเมื่อไรที่ตนเห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วยนั้น เป็นการยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งจะทำให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข

2. การพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ การพูดคุยกับครูอย่างไม่เป็นทางการจะทำให้ครูยอมรับความคิดเห็นของผู้บริหารได้ง่าย เพราะเป็นเหมือนกับเพื่อนร่วมงานมากกว่าเป็นผู้บังคับบัญชา การใช้อำนาจหน้าที่อย่างไม่เป็นทางการจะทำให้ผู้บริหารแสดงอิทธิพลได้อย่างมั่นใจ และสามารถสร้างความภักดีให้เกิดขึ้นกับคณะครู (Hoy and Miskel. 1991 : 81 - 82)

3. การใช้วิธีการที่สุภาพ ผู้บริหารจะใช้อำนาจทางบุคคล เช่น อำนาจการอ้างอิง (Referent Power) และวิธีการที่สุชุม ควบคุมอารมณ์ และรับฟังความคิดเห็นของครู

4. การพูดจริงทำจริง ผู้บริหารต้องมีความซื่อสัตย์ จริงใจ รักษาคำพูด พูดจริง ทำจริง พูดในสิ่งที่รู้และเชื่อมั่นในตนเอง

5. เคารพนับถือตนเองและผู้อื่น ผู้บริหารต้องสร้างความนับถือตนเอง รวมทั้งให้ความเคารพและให้เกียรติคณะครู การยกย่องให้เกียรติผู้อื่น จะทำให้เกิดความศรัทธา โดยเฉพาะครูจะศรัทธาในผู้บริหารเมื่อผู้บริหารเคารพ ให้เกียรติและให้การยอมรับ

การสร้าง ความศรัทธาของครูนั้น ผู้บริหารจะต้องมีรูปแบบของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพผ่านสัญลักษณ์ เรื่องราว ประเพณี และพิธีการต่าง ๆ ตลอดจนการสร้างความนิยมนร่วมกัน (Firestone and Wilson. 1989 : 277) ในการบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องสร้างและพัฒนาความศรัทธาให้เกิดขึ้น เพราะความศรัทธาเป็นสาระสำคัญที่จะทำให้ครูทำงานร่วมกันและทำงานร่วมกับผู้บริหารได้อย่างมีความสุข ถ้าครูไม่มีความศรัทธาซึ่งกันและกัน และไม่ศรัทธาในผู้บริหาร จะทำให้คุณภาพของงานที่ปฏิบัติลดลง ไม่สามารถสร้างทีมงาน และไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าผู้บริหารไม่เป็นที่ไว้วางใจหรือศรัทธาแล้ว ครูก็จะไม่ให้ความเคารพเชื่อถือ หรือไว้วางใจในการกระทำใด ๆ ของผู้บริหาร โรงเรียนจะมีแต่ปัญหาการแย่งชิงแข่งขันกันภายใน และเกิดความขัดแย้งกัน ซึ่งเป็นอันตรายต่อคุณภาพของการเรียนการสอน แต่ถ้าครูมีความศรัทธาซึ่งกันและกัน ศรัทธาในผู้บริหาร และศรัทธาในโรงเรียนของตนแล้วคณะครูจะผูกพันอยู่กับกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ และตั้งมั่นอยู่บนฐานของบรรยาภาศความเข้าใจ

ความเคารพนับถือ ความศรัทธา ความไว้วางใจกันและมีความผูกพันซึ่งกันและกันทั้งที่มีต่อคนอื่น และโรงเรียน ความร่วมมือร่วมใจ ความเป็นมิตรจะเติบโตขึ้น ซึ่งทั้งหมดนี้จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน (Cunningham and Gresso. 1993 : 44 - 45 ; Levinson. 1990 : 214)

ภาวะผู้นำ

ความสำเร็จขององค์กรทุกแห่งนั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้นำเป็นสำคัญ ผู้นำทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและความแตกต่างในประสิทธิผลขององค์กร ไม่มีผู้นำที่ไหนที่ปราศจากผู้ตาม ผู้นำจะนำผู้ตามไปสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กร ในโรงเรียนผู้นำก็มีผลกระทบที่ชัดเจนต่อคุณภาพการศึกษา ในการแสวงหาคุณภาพการศึกษาสิ่งที่สำคัญเป็นอันดับแรกก็คือการพัฒนาศักยภาพของผู้นำ (Beare, Caldwell and Millikan. 1993 : 141 ; Duignan and Macpherson. 1993 : 9 ; Goen and Clover. 1991 : 113 ; Hoy and Miskel. 1991 : 251) ผู้บริหารโรงเรียนจำนวนมากได้บริหารงานตามความรับผิดชอบโดยปราศจากการเป็นผู้นำ แต่ผู้บริหารทุกคนก็มีโอกาสที่จะเป็นผู้นำได้ ถ้าสามารถเรียนรู้และปฏิบัติทักษะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถที่ทำได้ อย่างมีประสิทธิภาพจะแยกผู้บริหารที่ปฏิบัติงานได้อย่างเป็นเลิศออกจากผู้บริหารที่ปฏิบัติงานโดยทั่วไป แผนแบบผู้นำที่จะมีประสิทธิภาพมากที่สุดในการจัดการทางการศึกษาโดยเฉพาะโรงเรียนมัธยมศึกษาคือแบบผู้นำแบบใด

ในเรื่องภาวะผู้นำนี้จะกล่าวถึง ความหมายของผู้นำ ความหมายของภาวะผู้นำ ความสำคัญของภาวะผู้นำ การพัฒนาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ และแนวคิดและทฤษฎีของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพตามทฤษฎีของเบส

ความหมายของผู้นำ

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในชีวิตและความสำเร็จขององค์กร ถ้าปราศจากผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็เป็นการยากสำหรับองค์กรที่จะทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Gannon. 1979 : 201 ; Green. 1988 : 3) ในองค์กรทุกองค์กรจะมีผู้นำซึ่งเป็นผู้ที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามจุดหมาย คนโดยส่วนใหญ่เข้าใจว่าผู้นำคือผู้ที่มีความสามารถ มีอิทธิพลเหนือคนอื่น มีทั้งอำนาจและสามารถที่จะบังคับคนอื่นได้ ซึ่งคำว่า "ผู้นำ" ตามความหมายโดยตัวของ

มันเองแล้วจะให้ภาพความหมายในลักษณะ "อศวินขี่ม้าขาว" ร้องตะโกนว่า "ตามข้าพเจ้ามา" (Manz and Sims. 1989 : xv) ผู้นำแบบนี้มีมาแต่โบราณจนปัจจุบันก็ยังมียู่ การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ มีเป็นจำนวนมากเพื่อค้นหาแบบผู้นำที่มีประสิทธิผล ดังนั้นการนิยามคำว่า "ผู้นำ" จึงมีหลากหลาย ฮอฟฟ์แมน (Hoffman) นิยามว่าผู้นำคือ บุคคลคนหนึ่งผู้ซึ่งมีการตาม การที่จะมีการตามนั้นผู้นำ ต้องเคลื่อนไหว "คุณไม่สามารถจะเป็นผู้นำได้ถ้าคุณยังยืนอยู่กับที่ คุณจะไม่ได้นำถ้าเนื้อหาที่ทำ วันพรุ่งนี้ยังคงเป็นสิ่งเดียวกับที่ทำเมื่อวานนี้ ศัตรูที่ยิ่งใหญ่ที่สุดของผู้นำก็คือสถานภาพเดิม" (Lynch. 1993 : 5 - 6) ผู้นำคือบุคคลที่ทำบางสิ่งบางอย่างให้เกิดขึ้น คนส่วนใหญ่จะรอให้มีอะไร มากระทบจึงจะทำ แต่ผู้นำจะไม่รอ ผู้นำจะคิดไปข้างหน้าเพื่อสนองความต้องการที่ตนผูกพันอยู่กับ จุดประสงค์ขององค์การ (Lynch. 1993 : 9 - 11) ผู้นำเป็นผู้ที่ทำให้ผู้ตามทำอะไรตามที่ผู้นำ ต้องการ (Owens. 1991 : 135) ด้วยผู้นำเป็นบุคคล ซึ่งมีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำ ต้องมีวิสัยทัศน์ที่จะสื่อสาร และนำคนและองค์การไปในทิศทางที่ตนต้องการ (Bateman and Zeithaml. 1990 : 481) มีผู้ที่ชี้ให้เห็นความหมายของผู้นำให้ชัดเจนยิ่งขึ้นเมื่อเปรียบเทียบผู้นำกับ ผู้บริหารในทางตรงกันข้ามว่า ผู้บริหารคือผู้ที่รักษาสถานภาพเดิมแต่ผู้นำคือผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะสนใจในสิ่งที่เห็นผลในระยะสั้นแต่ผู้นำจะสนใจในสิ่งที่เห็นผลระยะยาว ผู้บริหารมุ่ง ในการปฏิบัติการกิจขององค์การให้สำเร็จแต่ผู้นำมุ่งในการกำหนดทิศทางขององค์การ ผู้บริหาร มักจะถามว่าอย่างไร (How) และเมื่อไร (When) แต่ผู้นำมักจะถามว่าอะไร (What) และทำไม (Why) (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2538 : 1) ผู้บริหารคือคนที่ทำทุกสิ่งทุกอย่างให้ถูกต้องแต่ผู้นำคือ คนที่做事情ที่ถูกต้อง (Bennis and Nanus. 1985 : 121) ผู้นำกับผู้บริหารอาจจะแตกต่างกันใน ความสนใจ จุดมุ่งเน้น คุณภาพของการปฏิบัติงาน เป้าหมาย และบุคลิกภาพ แต่ผู้นำกับ ผู้บริหารย่อมเป็นคน ๆ เดียวกันได้ <ผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องเป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2538 : 1) ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องเป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำ ด้วย <การบริหารโรงเรียน (Administration) ต้องใช้ทั้งภาวะผู้นำ (Leadership) คือความพยายามที่จะ เปลี่ยนแปลง และใช้การจัดการ (Management) คือ ให้คนสามารถทำงานได้สะดวกและสบาย ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำ ในการกำหนดเป้าหมาย การกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ และในฐานะ ผู้บริหารจะต้องรักษาสถานภาพเดิม ปฏิบัติภายในกรอบของระเบียบ ศีลธรรม สนับสนุนนโยบาย และการปฏิบัติ แต่ในฐานะผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนเป้าหมาย นโยบายและการปฏิบัติเพื่อตอบสนอง ต่อสิ่งแวดล้อมหรือปัญหา (Achilles. Keedy and High. 1994 : 31 - 33) ดังนั้นผู้นำก็คือบุคคลที่ กำหนดทิศทางอนาคตขององค์การ และนำสมาชิกขององค์การ และองค์การ ไปสู่ความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้นำจะกระตุ้นการปฏิบัติที่สูงกว่าที่คาดหวัง และเหนือบรรทัดฐาน <ผู้นำ จะสร้าง และพัฒนานคนโดยวิธีที่ดีที่สุดโดยผ่านกระบวนการภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ที่มีผู้นำที่มี ประสิทธิภาพชีวิตความเป็นอยู่ของคนในองค์การก็จะมีความหมาย เพราะผู้นำสามารถสร้าง

สมรรถภาพของคนและความต้องการของคนให้สูงขึ้น (Self - Esteem, Self - Actualization) และทำให้การปฏิบัติงานเป็นที่กล่าวขวัญไปทั่ว (Lynch. 1993 : xii) ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้นำที่ดี สถานการณ์ คน และองค์การต้องการผู้นำ การพัฒนานุคลิกให้ประสบผลสำเร็จในฐานะผู้นำและช่วยเหลือคนอื่นให้สามารถปฏิบัติเหมือนกับตนเองได้ นับเป็นงานที่ท้าทายอย่างยิ่งของผู้นำ ด้วยผู้นำเป็นผู้ที่สำคัญที่สุดที่ทำให้องค์การมีคุณภาพ (Green. 1988 : 3 ; Schermerhorn. 1993 : 406) ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสดงบทบาทผู้นำในการพัฒนาครูให้เต็มศักยภาพ เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสนับสนุนความศรัทธาของครูและความพึงพอใจในงานของครูให้สูงขึ้น

ความหมายของภาวะผู้นำ

✓ การที่ภาวะผู้นำเป็นตัวกำหนดที่สำคัญของความสำเร็จขององค์การ (Madeline. 1983 : 263) จึงได้มีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างกว้างขวาง แต่ก็ยังไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจนเกี่ยวกับเรื่องนี้ ดังที่เบนนิส (Bennis) กล่าวอย่างเย้ยหยันว่า "...เรื่องภาวะผู้นำมีเขียนกันอย่างมากมาย แต่ก็รู้จกมันน้อย" (Green. 1988 : 2) การนิยามภาวะผู้นำจึงมีอย่างหลากหลายแตกต่างกันไปตามเนื้อหาและบริบทของผู้นำ (Geons and Clover. 1991 : 113 - 114) มีทั้งนิยามในด้านของแบบผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ คุณลักษณะบุคลิกภาพ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและระดับของอำนาจและอิทธิพล ซึ่งการวิจัยจะเป็นตัวกำหนดในการนิยามภาวะผู้นำที่จะนำไปสู่การเปรียบเทียบความคิดเห็นที่แตกต่างและนำมาซึ่งความเห็นพ้องต้องกันในด้าน (Hoy and Miskel. 1991 : 253) แม้ว่าจะเป็นการยากที่จะนิยามภาวะผู้นำได้ถูกต้องชัดเจน แต่ก็เป็นเรื่องที่ง่ายในการเข้าใจความหมายของภาวะผู้นำ (Popper and Lipshitz. 1993 : 23) นักวิชาการส่วนใหญ่จะนิยามภาวะผู้นำว่าเป็นศิลปะของการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ (Baron and Greenberg. 1990 : 374 ; Beare, Caldwell and Millikan. 1993 : 142 ; Campbell. 1993 : 99 - 100 ; Green. 1988 : 17 ; Lynch. 1993 : 5 - 6 ; Shaw. 1981 : 317 ; Travers. 1988 : 65) ซึ่งคุนท์ซ์ และไวชริช (Koontz and Wehrich. 1990 : 344 - 345) ขยายความว่า เป็นศิลปะหรือกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อบุคคลที่ทำให้พวกเขาพยายามที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มอย่างตั้งใจและกระตือรือร้น ซึ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำจะมี 4 ประการคือ 1) อำนาจ คือ ความสามารถใช้ อำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพและในวิธีการที่รับผิดชอบ 2) ความเข้าใจเกี่ยวกับคน คือ ความสามารถในการจูงใจคนในเวลาและสถานการณ์ที่ต่างกันได้ 3) การคล้อย คือความสามารถที่จะคล้อยให้ผู้อื่นใช้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ ให้ผู้อื่นมีความเสียสละและภักดีต่อผู้นำและองค์การ 4) บรรยาภาส คือความสามารถที่จะสร้างสรรค์พัฒนาบรรยาภาสที่จะนำไปสู่การตอบสนองและการปลุกเร้าการจูงใจ

ศิลปะหรือกระบวนการของการมีอิทธิพลของผู้นำนั้นเป็นการจูงใจบุคคลให้กระทำโดยไม่ใช้วิธีการบังคับ แต่โดยวิธีการสื่อสารโดยบุคลิกภาพและพฤติกรรมมากกว่าอำนาจที่เป็นทางการ (Kotter. 1988 : 16 ; Popper and Lipshitz. 1993 : 23) ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของกลุ่มไม่ใช่ของแต่ละบุคคล ภาวะผู้นำเกิดขึ้นในกระบวนการที่มีการปฏิสัมพันธ์กันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปซึ่งจะมีบุคคลคนหนึ่งสามารถจะนำคนอื่น ๆ ในการที่จะคิดและปฏิบัติในทิศทางความต้องการที่แน่นอน การปฏิบัติที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่นนี้ เรียกว่าภาวะผู้นำ (Owens. 1991 : 132) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือความสามารถที่ตัดสินใจว่าจะอะไรที่ควรจะทำ และทำให้คนอื่นต้องการที่จะทำสิ่งนั้น

* < ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีภาวะผู้นำเพื่อที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล สร้างสรรค์ระบบที่จะทำให้ครูได้สอนและนักเรียนได้เรียนอย่างดีที่สุด ทำให้สิ่งแวดล้อมของการเรียนรู้มีประสิทธิผลมากที่สุด ให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง ผู้บริหารต้องสนับสนุนการเคลื่อนไหวไปสู่การเปลี่ยนแปลง ต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถวิเคราะห์งานในปัจจุบันได้ว่าเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม และต้องสามารถวิเคราะห์ความก้าวหน้าของโรงเรียนในปัจจุบันได้เพื่อที่จะนำไปสู่ทิศทางในอนาคตที่ดี (Hughes. 1994 : viii ; Wasley. 1992 : 67)

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ความเป็นเลิศขององค์กรไม่ได้เกิดขึ้นอย่างมหัศจรรย์ แต่เกิดจากการพัฒนาและสร้างสรรค์ของผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมเช่นการแข่งขันระหว่างชาติที่รุนแรงมากขึ้น การเติบโตของตลาด และการพัฒนาทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วที่นำไปสู่การเพิ่มการแข่งขัน การเพิ่มความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติงานที่สูงกว่า ผลผลิตมากกว่า ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเองคือการเติบโตขององค์กร การมีผลผลิตที่หลากหลาย การขยายตัวทางการค้าระหว่างประเทศ และการเพิ่มการใช้เทคโนโลยี ทำให้ความซับซ้อนขององค์กรเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดปัญหาความยากลำบากในการเปลี่ยนแปลงในวิธีการที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ทั้งสองสภาพการณ์ที่กล่าวนี้ต้องการผู้นำที่เชี่ยวชาญ มีความรู้ความสามารถเป็นผู้นำ มีอาชีพ ด้วยภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะจัดการองค์กรในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงและวิกฤติ เพราะภาวะผู้นำเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดของการทำงานภายในองค์กร (Bateman and Zeithaml. 1990 : 480 - 481 ; Carnall. 1990 : 172 ; Kotter. 1988 : 5 - 15 ; Madeline. 1983 : 263 ; Northcraft and Neale. 1990 : 403) ดังที่ดริคเกอร์ (Drucker. 1968 : 272) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า "ในสังคมปัจจุบันเป็นสังคมที่ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ การบริหารองค์กรจำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ จินตนาการและความรับผิดชอบของผู้นำ" แม้ว่าภาวะผู้นำ

จะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความแตกต่างในการปฏิบัติขององค์กร แต่ปัจจุบันภาวะผู้นำกำลังเป็น
 สิ่งที่ขาดแคลนมากในเกือบทุกองค์กร (Alkin. 1992 : 717 - 718 ; Sarros and Woodman. 1993 :
 3) ผู้บริหารในองค์กรทุกระดับถูกคาดหวังว่าขาดภาวะผู้นำ และไม่ยอมรับในความรับผิดชอบใน
ฐานะผู้นำ (Hall and Norris. 1993 : 35 - 36) ซึ่งในการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงใน
ยุโรป จำนวน 400 คน เกือบทั้งหมดของผู้บริหารเหล่านี้มีปัญหากับภาวะผู้นำ (Levinson.
 1990 : 81) ดังนั้นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำ ด้วยภาวะผู้นำไม่ได้มี
มาแต่กำเนิดแต่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ สามารถเรียนรู้ได้ ผู้บริหารจะต้องตั้งใจ ผูกพันและลงทุน
 ด้วยเวลาและพลังในการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังที่แมคคอบี (Maccoby) กล่าวว่า
 "เราไม่มีเวลาที่จะให้การศึกษาแก่คนรุ่นต่อไป เราต้องการผลประโยชน์ของรูปแบบใหม่ของ
 ภาวะผู้นำที่ถูกต้องเดี๋ยวนี้..." (Hickman and Silva. 1984 : 29) ซึ่งหมายถึงว่าผู้บริหารทุกระดับ
 จะต้องได้รับการพัฒนาทักษะใหม่ของผู้นำโดยทันที

→ ✱ ในโรงเรียนก็เช่นกันที่ต้องการภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง โครงสร้างภาวะผู้นำจะได้รับการ
 แต่งเติมให้มีคุณภาพโดยผู้บริหารโรงเรียน ด้วยผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่มี
อิทธิพลต่อการปฏิบัติการเรียนการสอนของโรงเรียน ความต้องการภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับคุณภาพ
 ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการทำให้โรงเรียนมีความเจริญก้าวหน้าไปอย่างสมบูรณ์สู่ชีวิตที่ดีหรือ
 เป็นไปอย่างธรรมดาที่มีชีวิตอยู่ไปวัน ๆ ด้วยภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหาร จะมีผลกระทบต่อ
 คุณภาพการศึกษาที่สูงของนักเรียน (Alkin. 1992 : 718 ; Kimbrough and Burkett. 1990 : xi)
 จากงานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลหรือความสำเร็จของโรงเรียนส่วนใหญ่พบว่าอิทธิพลภาวะผู้นำ
 ของผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด (Alkin. 1992 : 717 - 718 ; Drake and Roe. 1986 :
 115 ; Goen and Clover. 1991 : 11 - 112 ; Kimbrough and Burkett. 1990 : 12 ; Owens. 1991 :
 159) ความสำเร็จในการเป็นผู้บริหารโรงเรียนต้องการความสามารถที่จะจัดการและใช้ภาวะผู้นำ
 ในทุกเรื่องของโรงเรียน และต้องการความรู้ในเรื่องโรงเรียน ส่วนต่าง ๆ ที่เป็นระบบของโรงเรียน
 ที่ทำให้แต่ละโรงเรียนมีคุณภาพหรือบุคลิกลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับคุณภาพ
 ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ (Kimbrough and Burkett. 1990 : 8 - 9)

กล่าวได้ว่าประสิทธิผลของโรงเรียนขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งมี
 ผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพของการศึกษาโดยรวม ประสิทธิผลของการบริหารการศึกษาจะวัดได้
 ดีที่สุดที่ระดับโรงเรียน เพราะเป็นที่ที่ให้บริการการศึกษา ซึ่งทรัพยากรถูกใช้โดยครูและบุคลากร
 อื่น ๆ สู่การเรียนรู้ของนักเรียน ผู้บริหารเป็นทั้งผู้นำทางการศึกษาและผู้บริหารโรงเรียน ทีมบริหาร
 จะนำโดยผู้บริหารที่จะทำให้ครูสอนดี นักเรียนเรียนดี มีการนำนวัตกรรมมาใช้ในโรงเรียน ซึ่งต้อง
 ใช้ภาวะผู้นำและความสามารถในการจัดการเป็นพิเศษของผู้บริหาร (Knezevich. 1984 : 323)

แม้ว่าทุกคนจะเห็นด้วยว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้นำด้วย แต่ที่ยังเห็นแตกต่างกันคือ ผู้บริหารโรงเรียนควรจะเป็นผู้นำแบบใด (Kimbrough and Burkett. 1990 : 106) ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาของการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำก็มุ่งแสวงหาภาวะผู้นำหรือแบบผู้นำที่ดีที่สุด แต่ก็ยังไม่มีข้อสรุปว่าแบบผู้นำแบบใดดีที่สุด ปัจจุบันมีการศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ซึ่งนักวิชาการหลายท่านให้ความเห็นว่าเป็นแบบผู้นำที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบัน และจะเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Beare, Caldwell and Millikan: 1989 : 106 - 107 ; Sergiovanni. 1989 : 214 - 215) ผู้วิจัยจึงนำทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพตามทฤษฎีของแบส (Bass. 1985 ; Bass and Avolio. 1990) มาใช้เป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

การพัฒนาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำมีมาช้านานและเป็นเรื่องที่ได้ได้รับความสนใจในการทำการศึกษาวิจัยมากที่สุด การศึกษาภาวะผู้นำในสมัยแรก ๆ เน้นมากที่ทฤษฎีมหาบุรุษ (The Great Man Theory) หรือทฤษฎีคุณลักษณะ (Traits Theory) ที่พยายามชี้คุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ / ต่อมาได้มีการศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Leadership Theory) กันอย่างกว้างขวางในฐานะที่เป็นผลกระทบจากแบบผู้นำ 2 มิติคือ มุ่งงาน (Task) กับ มุ่งคน (People) ที่พยายามมุ่งแสวงหาความจริงถึงแบบผู้นำที่ถูกต้องและดีที่สุด และพยายามที่จะเชื่อมแบบผู้นำมุ่งงานและมุ่งคนเข้าด้วยกันว่าเป็นแบบที่มีประสิทธิผลมากที่สุด แต่ต่อมาก็พบว่าตัวแปรสถานการณ์มีอิทธิพลต่อแบบผู้นำ จึงได้มีการศึกษาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) ด้วยเชื่อว่าสถานการณ์ที่ต่างกันก็ควรใช้พฤติกรรมและแบบผู้นำที่ต่างกัน และต้องให้เหมาะสมกับสถานการณ์ (Green. 1988 : 3 - 4 ; Immegart. 1992 : 718 - 721) จนกระทั่งปลายศตวรรษที่ 20 ได้มีการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership Theory) ที่มุ่งเปลี่ยนสภาพของทั้งบุคคล องค์กร และสิ่งแวดล้อมไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (Howell and Avolio. 1993 : 819) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนี้ได้มีการนำไปศึกษาวิจัยทั้งในองค์กรธุรกิจและการศึกษาในต่างประเทศกันอย่างกว้างขวาง แต่สำหรับประเทศไทยนั้นยังไม่เป็นที่แพร่หลาย ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาใช้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมุ่งหวังว่าจะสามารถพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาให้มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพได้ในโอกาสต่อไป

ในการพัฒนาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำนี้ จะกล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำที่สำคัญ ๆ ซึ่งจะมีทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ และทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

1. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Traits Theory)

ก่อนทศวรรษ 1930 การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำขึ้นอยู่กับความเชื่อที่ว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติประจำตัวของปัจเจกบุคคล บุคคลที่มีคุณสมบัติที่เป็นเอกลักษณ์ด้านความสามารถและคุณสมบัติที่ทำให้เขากลายเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (Bateman and Zeithaml. 1990 : 485 ; Kimbrough and Burkett. 1990 : 108 ; Kreitner and Kinicki. 1992 : 518 ; McGregor. 1989 : 276) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนฐานที่ว่า บุคคลถูกกำหนดให้เป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับคุณลักษณะทางบุคลิกภาพที่แยกผู้นำออกจากคนอื่น ๆ หรือผู้ตามของเขา (Gordon and others. 1990 : 555 ; Northcraft and Neale. 1990 : 406) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะของบุคคลที่มีส่วนสนับสนุนต่อความเป็นผู้นำ โดยทั่วไปเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ทำให้มีการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำนี้มากกว่า 750 เรื่อง (Goens and Clover. 1991 : 114 ; Morris. 1989 : 407) ซึ่งก็พบคุณลักษณะต่าง ๆ มากมาย เช่น พบว่า 5 คุณลักษณะที่มีแนวโน้มจะแยกผู้นำออกจากผู้ตามคือ 1) สติปัญญา 2) การมีอำนาจ 3) ความมั่นใจในตนเอง 4) ความกระตือรือร้น 5) ความรู้ที่เกี่ยวกับการงาน (Kreitner and Kinicki. 1992 : 518 ; citing Stogdill. 1948 : 35 - 71) โดยเฉพาะคุณลักษณะสติปัญญาพบว่าเป็นตัวทำนายภาวะผู้นำที่ดีที่สุด แต่คุณลักษณะทุกตัวก็มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำ เพียงแต่มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำเท่านั้น (Organ and Bateman. 1991 : 546 - 547 ; Robbins. 1991 : 461 ; citing Bass. 1981)

การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำในระบะหลังทศวรรษ 1950 ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำนี้ได้ถูกวิพากษ์วิจารณ์จากนักวิชาการว่าไม่มีคุณลักษณะเฉพาะสำหรับบุคคลที่จะทำให้กลายเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ และไม่ได้เป็นวิธีที่ดีที่สุดของการเข้าใจและการพัฒนาภาวะผู้นำ จากงานวิจัยต่าง ๆ พบว่า คุณลักษณะจำนวนมากไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ คุณลักษณะ (Traits) ไม่สามารถทำนายว่าคนจะแสดงและทำหน้าที่ในฐานะผู้นำได้ดี ทำให้ความสนใจในการศึกษาแบบผู้นำคุณลักษณะลดลง (Bateman and Zeithaml. 1990 : 485 ; Drake and Roe. 1986 : 106 - 107 ; Jones. 1983 : 306 - 307 ; Kimbrough and Burkett. 1990 : 108)

2. ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Leadership Theory)

จากเหตุผลที่การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำประสบกับความล้มเหลวในการชี้คุณลักษณะที่เป็นสากลของผู้นำ จึงได้มีการศึกษาแบบผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ด้วยความเชื่อว่าพฤติกรรมของผู้นำมีผลกระทบโดยตรงต่อความมีประสิทธิภาพของกลุ่ม หลังจากการศึกษาของฮอว์โธรน (Hawthorne Study) ก็ได้ข้อสรุปที่นำไปสู่ความเชื่อที่ว่าไม่มีแบบผู้นำที่ดีที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำ ทฤษฎีนี้ได้รับการสนับสนุนจากการศึกษาทดลองของ เคิร์ตและเลวิน (Kimbrough and Burkett. 1990 : 113 ; Kreitner and Kinicki. 1992 : 519 ; citing Kurt and

Lewin. 1939 : 271 - 299) ที่ว่าผู้ตามจะชื่นชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าแบบอัตตาธิปไตย และแบบปล่อยตามสบาย ซึ่งแนวคิดนี้ถูกนำไปใช้ศึกษาวิจัยอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะกับผู้บริหารโรงเรียน (Kimbrough and Burkett. 1990 : 114)

ต่อมาได้มีผลการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (The Ohio State Studies) และมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan Studies) ที่ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ 2 มิติ คือ มุ่งคนและมุ่งงาน โดยให้ข้อสรุปว่าแบบผู้นำมุ่งคนและมุ่งงานสูงจะเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุด และแบบผู้นำมุ่งคนมีความสัมพันธ์กับผลผลิตของกลุ่มและความพึงพอใจในงานของกลุ่มสูงกว่าแบบผู้นำมุ่งงานตามลำดับ ซึ่งผลของการศึกษานี้ได้พัฒนาเครื่องมือวัดแบบผู้นำ LBDQ (Leadership Behavior Description Questionnaire) ที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย แต่จากการทดสอบหลาย ๆ ครั้ง ก็พบว่า ความมีประสิทธิภาพของการใช้แบบผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านสถานการณ์ (Drake and Roe. 1986 : 109 ; Kreitner and Kinicki. 1992 : 519 - 521 ; Organ and Bateman. 1991 : 548 - 549 ; Robbins. 1991 : 463 ; Rossow. 1992 : 13 - 14) ต่อมาเบลคและมูตัน (Blake and Mouton. 1982) ได้เสนอการใช้ตารางการจัดการ (The Managerial Grid) เพื่อแสดงแบบผู้นำที่ดีที่สุดว่าเป็นแบบที่ผสมกันของ 2 มิติพฤติกรรมของผู้นำคือมุ่งคนและมุ่งงาน ซึ่งได้แบบผู้นำที่สำคัญ 5 แบบ โดยที่แบบผู้นำแบบ 9,9 ที่เน้นทีมเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุด อย่างไรก็ตามแบบผู้นำแบบนี้ก็ไม่มีหลักฐานยืนยันว่าจะเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ เช่น แบบ 1,1 อาจจะเหมาะสมกับผู้ตามที่ฐานะดี และไม่จำเป็นต้องรอรับคำสั่งจากผู้นำ คนงานอาจจะสนุกกับงานและเพื่อนร่วมงานมากกว่า ทำให้คนเริ่มหันมาสนใจศึกษาแบบผู้นำตามสถานการณ์ เพราะเห็นว่า สถานการณ์เป็นตัวแปรที่สำคัญ (Bateman and Zeithaml. 1990 : 491 - 492 ; Hanson. 1991 : 191 ; Kreitner and Kinicki. 1992 : 521 ; Robbins. 1991 : 463 - 464)

3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory)

ในทศวรรษ 1970 ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์เริ่มเป็นที่สงสัย เพราะสนใจเพียงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม แต่ไม่ได้สนใจสถานการณ์ซึ่งมีความสัมพันธ์เกิดขึ้นด้วย จึงเริ่มมีการศึกษาแบบผู้นำตามสถานการณ์โดยมีความเชื่อว่า พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ จากสถานการณ์หนึ่งสู่สถานการณ์หนึ่ง ซึ่งการเป็นผู้นำที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ (Bateman and Zeithaml. 1990 : 487 ; Bogue. 1985 : 20 ; Guest, Hersey and Blanchard. 1986 : 214 ; Hellriegel, Slocum and Woodman. 1989 : 276 ; McGregor. 1989 : 277) จึงทำให้มีการศึกษาแบบผู้นำตามสถานการณ์เกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง และมีทฤษฎีที่สำคัญ ๆ เช่น ทฤษฎีสามมติของเรดดิน (Reddin. 1970) ทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมายของเฮาส์

(House. 1971) ทฤษฎีการตัดสินใจตามสถานการณ์ของวรูม และยัตตัน (Vroom and Yetton. 1973) และของ แทนเนนโบม และชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt. 1965) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard. 1982) และทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler. 1967) ในที่นี้จะกล่าวเฉพาะทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (The Contingency Leadership Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีชื่อเสียงมากที่สุด

ฟีดเลอร์ (Fiedler) เสนอว่าความมีประสิทธิภาพของแบบผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งมีหลักการพื้นฐาน 3 ประการคือ

1. แบบผู้นำถูกกำหนดโดยระบบการจูงใจของผู้นำ ซึ่งเขาใช้เครื่องมือ LPC (Least Preferred Co-worker Scale) แยกผู้นำออกเป็นแบบมุ่งคนหรือแบบมุ่งงาน
2. สถานการณ์ถูกกำหนดโดยบรรยากาศของกลุ่มหรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ
3. ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของแบบผู้นำกับการควบคุมสถานการณ์ ซึ่งเป็นการพิจารณาว่าภาระงานของกลุ่มประสบความสำเร็จเพียงใด

จากการศึกษาของฟีดเลอร์ มีหลักฐานชี้ชัดว่าคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการแสดงอิทธิพลของผู้นำเหนือสมาชิกกลุ่ม ตามด้วยโครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่ง ผลสรุปของทฤษฎีนี้คือ ผู้นำแบบมุ่งงานเหมาะสมกับสถานการณ์ที่การควบคุมของผู้นำสูงและต่ำ แต่ถ้าสถานการณ์ที่การควบคุมปานกลางจะเหมาะสมกับแบบผู้นำมุ่งคน (Bateman and Zeithaml. 1990 : 494 ; Borgatta. 1992 : 1087 ; Drake and Roe. 1986 : 110 - 111 ; Hoy and Miskel. 1991 : 274 - 278 ; Kimbrough and Burkett. 1990 : 115 ; Kreitner and Kinicki. 1992 : 523-525 ; Robbins. 1991 : 464-467 ; Shermerhorn, Hunt and Osborn. 1991 : 469)

แบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์นี้ สามารถนำไปใช้ในการคัดเลือกและฝึกอบรมผู้นำให้เหมาะสมกับองค์การ ไม่ว่าจะเป็นผู้นำแบบใดก็มีประสิทธิผลได้ ถ้าหากแบบผู้นำสอดคล้องกับสถานการณ์ (Bateman and Zeithaml. 1990 : 495 ; Beare, Caldwell and Millikan. 1993 : 145 - 146 ; Fiedler. 1989 : 308 - 314 ; Luthans. 1989: 462 - 463 ; Organ and Bateman. 1991 : 558 - 559) ผลของทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่าไม่มีแบบผู้นำที่ดีที่สุดแบบเดียว หรือไม่มีแบบผู้นำใดที่ใช้ได้กับทุกสถานการณ์ และการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นสามารถฝึกฝน เรียนรู้ได้ อย่างไรก็ตามไดมินักวิชาการหลายท่านได้วิพากษ์วิจารณ์ทฤษฎีของฟีดเลอร์ โดยเฉพาะเครื่องมือวัด LPC ที่เข้าใจยาก ขาดความเชื่อมั่นและเที่ยงตรง ทำให้คะแนนของผู้ตอบไม่คงที่ และตัวแปรสถานการณ์ซับซ้อนยากในการประเมินสถานการณ์ที่ออกมา (Hoy and Miskel. 1991 : 281 -

282 ; Luthans. 1989 : 462 ; Robbins. 1991 : 468 ; Organ and Bateman. 1991 : 559) นอกจากนี้ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์โดยทั่วไปยังถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าเป็นการกำหนดภาวะผู้นำอยู่บนพื้นฐานการสังเกตอย่างง่ายในความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตาม และคำนึงถึงเป้าหมายที่จะบรรลุความสำเร็จเพียงเล็กน้อยเท่านั้น รวมทั้งการละเลยในเนื้อหาสาระของภาวะผู้นำ ซึ่งประสิทธิผลของผู้นำจะถูกแสดงโดยเนื้อหาสาระของผู้นำเป็นสำคัญ ผู้นำสามารถคลี่คลายให้ผู้ตามให้ปฏิบัติงานได้นอกจากนี้เนื่องจากความคาดหวัง ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ไม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์สิ่งแวดล้อม แต่จะสร้างสถานการณ์สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมขึ้นเอง (Kirby, Paradise and King. 1992 : 303 ; citing Burns. 1978, Bass. 1985 ; Sergiovanni and Starratt. 1983) ดังนั้นเมื่อเบิร์น (Burns. 1978) และเบส (Bass. 1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำขึ้นใหม่คือ แบบผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จึงทำให้แบบผู้นำตามสถานการณ์ลดความสำคัญลงไปในทฤษฎีการส่วนใหญ่หันมาสนใจศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกันอย่างกว้างขวางแทนที่ภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ ที่ผ่านมา

แนวคิดและทฤษฎีของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพตามทฤษฎีของเบส

✓ การที่มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องและเพิ่มความสำคัญมากขึ้นนั้นก็ด้วยเหตุผลเพื่อต้องการที่จะแยกแยะระหว่างผู้นำที่ดีกับไม่ดี หรือผู้นำที่มีประสิทธิผลกับไม่มีประสิทธิผล (Northcraft and Neale. 1990 : 405) ด้วยภาวะผู้นำทำให้เกิดความแตกต่าง ในองค์การที่มีผู้นำที่มีประสิทธิผลผู้นำจะนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำจึงมีคุณค่าอย่างยิ่ง เพราะสามารถทำให้เกิดความก้าวหน้าในการแข่งขัน (Kreitner and Kinicki. 1992 : 516) ในโลกธุรกิจการแข่งขันจะขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้นำในลำดับขั้นสูงสุดขององค์การ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำใหม่ที่จะมาแทนที่ผู้จัดการ ผู้นำใหม่จะเปลี่ยนสภาพองค์การและนำองค์การไปสู่ทางเดินใหม่ ผู้นำจะสร้างวิสัยทัศน์ที่เป็นไปได้และสื่อวิสัยทัศน์ให้เป็นที่ยอมรับ ทำให้ผู้ตามผูกพันและทำงานมุ่งตรงไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ใหม่และเพื่อการเปลี่ยนแปลง องค์การ ในทศวรรษ 1980 การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเริ่มเป็นที่สนใจในสหรัฐอเมริกา เมื่อองค์การธุรกิจจำนวนมากได้ยอมรับความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ทำอยู่เดิมเพื่อความอยู่รอดในการเผชิญกับการแข่งขันทางธุรกิจที่เพิ่มมากขึ้นจากบริษัทต่างชาติ (Yukl. 1994 : 350) และหลายองค์การก็สามารถพัฒนาแบบผู้นำนี้ได้สำเร็จ เช่น ลี ไออาคอคคา (Lee Iaccocca) ประธานบริษัทไครสเลอร์ (Chrysler Corporation) ได้ใช้ภาวะผู้นำนี้ในการเปลี่ยนสภาพบริษัทจากจุดที่เกือบล้มละลายไปสู่ความสามารถที่จะมีกำไร เขาได้สร้างวิสัยทัศน์ของความสำเร็จและระดมพนักงานคนสำคัญ ๆ ให้มุ่งตรงไปที่การทำตามวิสัยทัศน์นั้น ขณะเดียวกัน

ก็นำวิสัยทัศน์ลงไปสู่คนงาน 60,000 คน ด้วยผลลัพธ์ของภาวะผู้นำของ ลี โออาคอคคา ใน ปี ค.ศ. 1984 บริษัทไคร์สเลอร์มีกำไร พนักงานมีขวัญกำลังใจสูง และเกิดความรู้สึกว่าพวกตนมีความหมาย มีคุณค่าในงานที่พวกตนทำ (Tichy and Ulrich. 1991 : 259 - 260)

ในองค์การทางการศึกษาก็เช่นกัน ได้มีการนำแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไปใช้ในการศึกษาวิจัยจำนวนมากและได้ข้อสรุปเป็นที่น่าพึงพอใจอย่างยิ่งว่าผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะเป็นแบบผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน และแบบผู้นำที่สามารถที่จะฝึกฝน พัฒนา เรียนรู้ได้ (Bass. 1985 : 27 ; Beare, Caldwell and Millikan. 1989 : 106 - 107 ; Gasper. 1993 : 2619 ; Hoover. 1988 : 3020 ; Howell and Avolio. 1993 : 892 ; Kirby, Paradise and King. 1992 : 303 - 311 ; Leithwood. 1992 : 9 - 12 ; Sergiovanni. 1989 : 214 - 215 ; Tucker. 1991 : 773)

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนี้เป็นผลงานริเริ่มของ ดาวน์ตัน (Downton. 1973) เจมส์ แมคเกรเกอร์ เบอร์น (Burns. 1978) และเบอร์นาร์ด เบส (Bass. 1985) ที่พยายามแยกภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ออกจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ในการอธิบายวิธีที่ผู้นำและผู้ตามมีอิทธิพลซึ่งกันและกันเพื่อที่จะเข้าใจประสิทธิภาพของผู้นำ แต่ความพยายามของดาวน์ตันไม่ได้ผลเท่าใดนัก (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534 ข : 1 ; Bass and Avolio. 1990 : 10)

ในปี ค.ศ. 1978 เบอร์น (Burns) ได้เขียนหนังสือชื่อภาวะผู้นำ (Leadership) โดยเสนอแนวคิดภาวะผู้นำทางการเมืองนั้นมี 2 แบบ คือภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) โดยผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leader) อยู่บนพื้นฐานความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะให้บางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตามต้องการเพื่อแลกเปลี่ยนกับสิ่งที่ผู้ตามต้องการ กล่าวคือ ผู้นำจะ"ให้"อะไรบางอย่าง และ"รับ"อะไรบางอย่างตอบแทน ผู้ตามยินยอมตามข้อเสนอของผู้นำเมื่อได้รับการแลกเปลี่ยนสำหรับรางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่ถูกคาดหวัง ซึ่งเน้นที่ความต้องการพื้นฐานและการจูงใจภายนอกเป็นสำคัญ เช่น ผู้ตามทำงานตามแต่ผู้นำจะสั่งเพื่อแลกกับตำแหน่งหน้าที่ หรือความก้าวหน้าทางราชการ หรือแลกกับการได้เลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ขั้น เป็นต้น ซึ่งผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะใช้วิธีการเจรจาต่อรอง (Bargaining) กับผู้ตามมากที่สุด (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534 ข : 2 ; Bass and Avolio. 1990 : 10 ; Kellerman. 1984 : 79 - 81 ; Schermerhorn. 1993 : 425 ; Yukl. 1994 : 350 - 352) ในขณะที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) เป็นกระบวนการทั้งผู้นำและผู้ตามต่างฝ่ายต่างยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจซึ่งกันและกัน ผู้นำจะพยายามยกระดับความต้องการความสำนึกของผู้ตามให้มีอุดมคติและก่านิยมทางจริยธรรมที่สูงขึ้น เช่น มีอิสรภาพ เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และความเป็นมนุษย์ ซึ่ง เบอร์น (Burns. 1878) ถือว่าคุณค่าเหล่านี้เป็นคุณค่าสุดท้าย

(End Values) ที่ไม่สามารถเจรจาต่อรองหรือแลกเปลี่ยนได้ระหว่างปัจเจกบุคคล ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ สามารถทำให้ผู้ตามมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย คุณค่า ความเชื่อและความต้องการของผู้ตาม และจูงใจผู้ตามโดยปราศจากการแลกเปลี่ยน ผู้นำจะยกตนเองและผู้ตามขึ้นสู่ระดับการจูงใจและจริยธรรมที่สูงกว่า ด้วยการเปลี่ยนสภาพที่มีผลต่อทั้งผู้นำและผู้ตาม ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะกระตุ้นความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ จะสามารถจูงใจผู้ตามอย่างมีศักยภาพ มุ่งแสวงหาความต้องการที่สูงกว่าเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ และความผูกพันอย่างเต็มที่กับผู้ตาม แนวคิดของเบอร์น (Burns. 1979) นั้นเกี่ยวข้องกับระดับความต้องการทางจิตวิทยาที่สูงกว่าขั้นสุดท้ายของระดับความต้องการของมาสโลว์ ผลลัพธ์ของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพคือความสัมพันธ์ของการกระตุ้นและการยกระดับซึ่งกันและกัน ซึ่งจะเปลี่ยนผู้ตามให้เป็นผู้นำ และเปลี่ยนผู้นำให้เป็นตัวแทนทางจริยธรรม (เสริมศักดิ์ วิชาสารณ์. 2534 ข : 5 ; Bass and Avolio. 1990 : 10 ; Kirby, Paradise and King. 1992 : 303 - 304 ; Kuhnert and Lewis. 1989 : 192 ; Sergiovanni. 1990 : 23 ; Tucker. 1992 : 403)

เบส (Bass. 1985) ได้พัฒนาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพต่อจากเบอร์น (Burns. 1978) โดยได้เสนอเป้าหมายของความต้องการในการเปลี่ยนแปลงแบบผู้นำนี้ว่าเพื่อเพิ่มปริมาณและคุณภาพของการปฏิบัติงานขององค์การ (Bass. 1985 : 3) เบส (Bass. 1985 : 4) รับแนวคิดของเบอร์นที่ว่า ผลลัพธ์ของภาวะผู้นำคือการเปลี่ยนระดับความต้องการของผู้ตาม ความต้องการของผู้ตามจะถูกยกสูงขึ้นจากความต้องการระดับต่ำที่เกี่ยวกับความมั่นคงและความเป็นที่พอใจไปสู่ความต้องการระดับสูงเพื่อการยอมรับ ความสำเร็จและการทำตามที่ตนเองปรารถนา ซึ่งระดับของการเปลี่ยนแปลงนั้นอยู่ที่แบบผู้นำ ถ้าเป็นแบบผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ความต้องการของผู้ตามจะบรรลุได้ด้วยการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ตามที่ขึ้นอยู่กับสัญญาที่มีกับผู้นำซึ่งมักเป็นความต้องการระดับต่ำ แต่การเปลี่ยนแปลงในระดับที่สูงต้องเป็นแบบผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่งเบสได้อธิบายถึงลักษณะของผู้นำทั้ง 2 ประเภทนี้ว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะกำหนดความต้องการที่ต้องการได้รับความสำเร็จ เมื่อผู้ตามทำได้ผลก็จะได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลตามสัญญา ซึ่งผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะดังนี้ 1) รู้ว่าผู้ตามต้องการอะไรจากการทำงานของเขา และพยายามให้ผู้ตามได้รับสิ่งที่ต้องการ ตราบเท่าที่การปฏิบัติงานของผู้ตามได้ผลตามมาตรฐาน 2) เป็นการแลกเปลี่ยนรางวัลและการสัญญาที่จะให้รางวัลสำหรับความพยายามของผู้ตาม 3) ตอบสนองความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้ตามโดยทันทีถ้าผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้ผลตามที่ผู้นำต้องการหรือทำงานนั้นสำเร็จ (Bass. 1985 : 11 ; Northcraft and Neale. 1990 : 406 - 407)

✓ สำหรับผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ยกย่อง ยอมรับและภักดีต่อผู้นำ นอกจากนั้นผู้ตามยังถูกกระตุ้นให้ทำงานมากกว่าปกติ ผู้นำจะสามารถเปลี่ยนสภาพผู้ตามได้ดังนี้ 1) ยกระดับของความตระหนัก ความสำนึก และความผูกพันของผู้ตามให้ตระหนักถึงความสำเร็จและคุณค่าของ

ผลการปฏิบัติงาน และวิธีการที่จะช่วยให้ทำงานได้สำเร็จ 2) ทำให้ ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจในตนเองหรือการมุ่งเพื่อประโยชน์ส่วนตัว มาเป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ของทีมงาน องค์กร สังคมหรือเพื่อประโยชน์ส่วนรวม 3) เปลี่ยนระดับความต้องการของผู้ตามและขยายขอบเขตความต้องการของผู้ตามให้มากขึ้นกว่าเดิม (Bass. 1985 : 19 ; Northcraft and Neale. 1990 : 406 - 707) โดยการกระตุ้นจิตใจ กระตุ้นการใช้สติปัญญา การท้าทาย และการมีวิสัยทัศน์มุ่งตรงไปที่การพัฒนา ทำให้การปฏิบัติงานได้สูงกว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนี้จะเปลี่ยนสภาพปัจเจกบุคคล และองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (Bass and Avolio. 1990 : 1)

แบส (Bass. 1985 : 11 - 12) อธิบายกระบวนการแลกเปลี่ยนของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนว่า เหมือนกับทฤษฎีความคาดหวังของ วรูม (Expectancy Theory, Vroom. 1964) ซึ่งเป็นพลังที่บุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงาน โดยที่ความพยายามของคนในการบรรลุความต้องการของผลที่ออกมาขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัยคือ 1) ความมั่นใจหรือความคาดหวังที่ว่าผลที่ออกมาสามารถจะได้รับความสำเร็จโดยวิธีการปฏิบัติงานของเขา 2) คุณค่าของผลที่ออกมาต้องเป็นที่ต้องการ ซึ่งความคาดหวังในความพยายามจะเปลี่ยนไปสู่ความคาดหวังในการปฏิบัติงาน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต้องตระหนักในบทบาทของผู้ตามว่ากระทำการเพื่อที่จะบรรลุผลที่ออกมาตามความต้องการของผู้นำ ผู้นำต้องมีความชัดเจนในบทบาทและสร้างความชัดเจนให้ผู้ตามมั่นใจที่จะพบกับวัตถุประสงค์ของผู้ตาม โดยที่ผู้นำรู้ว่าผู้ตามต้องการอะไร และผู้ตามก็รับรู้ความต้องการเหล่านี้จะได้รับการตอบสนองในการแลกเปลี่ยนสำหรับความพยายามและการปฏิบัติงานของเขา แต่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีกระบวนการเปลี่ยนสภาพผู้ตามด้วยการกระตุ้น คลอง และสร้างความพึงพอใจในความต้องการที่สูงกว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถยกระดับความต้องการและความสำนึกของผู้ตามให้สูงขึ้น ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่จะออกมา ตลอดจนวิธีการที่จะทำงานสำเร็จ ผู้นำจะจูงใจผู้ตามให้ตระหนักถึงผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กร การเพิ่มความตระหนักและปลุกเร้าความต้องการในระดับที่สูงกว่า ซึ่งพ้นจากความสนใจในผลประโยชน์ส่วนตนไปสู่วัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรจะสามารถสร้างความพยายามและความมั่นใจได้มากกว่าปกติ ระดับของความพยายามนี้จะนอกเหนือจากความคาดหวัง ดังนั้นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสามารถเปลี่ยนสภาพผู้ตามให้มีระดับความต้องการที่สูงขึ้น ผู้นำจะกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้สูงและคลองให้ผู้ตามไปถึงมาตรฐานนั้น (Bass. 1985 : 14-15 ; Bass and Avolio. 1990 : 14)

แบส (Bass) ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย

1.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) เป็นแบบผู้นำที่อยู่บนฐานความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้ตามจะได้รับรางวัลหรือสิ่งตอบแทนสำหรับความพยายามของผู้ตามในการปฏิบัติงานได้มาตรฐานตามที่ตกลงไว้ แบบผู้นำนี้เน้นที่ความชัดเจนของเป้าหมาย มาตรฐานของงาน การติดตามงานและการสนับสนุนให้ผู้ตามทำงานได้สำเร็จ ผู้นำจะให้แรงเสริม (Reinforcement) แก่ผู้ตามด้วยการชมเชยเมื่อผู้ตามปฏิบัติงานได้ดี ขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่ง สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเพื่อช่วยให้ผู้ตามทำงานได้ดี ให้การสรรเสริญ ยกย่อง ให้การยอมรับต่อหน้าบุคคลอื่น ซึ่งการให้รางวัลตามสถานการณ์มักจะเป็นการจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน เป็นการจูงใจเพื่อสนองความต้องการขั้นต่ำและเป็นแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives) (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2534 ข : 3 ; Bass and others. 1989 : 322 - 323 ; Howell and Avolio. 1993 : 891 ; Kellerman. 1984 : 80 ; Sergiovanni. 1989 : 214 - 215)

1.2 การบริหารงานแบบวางเฉย (Management by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้เป็นไปตามสถานภาพเดิม (Status Quo) ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้นหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐานจึงเข้าไปแก้ไข และให้แรงเสริมทางลบ เช่น การตำหนิ หรือการลงโทษ การบริหารงานแบบวางเฉยนี้ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ

1.2.1 การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception) ผู้นำจะคอยควบคุมติดตามการปฏิบัติงานของผู้ตามอย่างต่อเนื่องเพื่อให้แน่ใจว่างานกำลังดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับทันทีก่อนที่จะเกิดความผิดพลาดขึ้น ผู้นำจะมีมาตรฐานที่ชัดเจนในการติดตามงาน ผู้นำจะเน้นการให้รางวัลหรือผลตอบแทนเมื่อผู้ตามทำงานได้สำเร็จ (Howell and Avolio. 1993 : 891 ; Yukl. 1994 : 352)

1.2.2 การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception) ผู้นำจะวางเฉยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไรถ้างานยังคงดำเนินไปได้ด้วยดี ตามภานิชที่ว่า "ถ้ามันยังไม่พัง ก็ไม่ต้องซ่อมมัน" แต่ถ้าความผิดพลาดเกิดขึ้นหรืองานไม่ได้มาตรฐาน ผู้นำจะเข้าไปแก้ไขด้วยการวิพากษ์วิจารณ์ ตำหนิหรือใช้เงื่อนไขการลงโทษเมื่อผลที่ออกมาไม่ตรงตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Bass and others. 1989 : 323)

2. คุณลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 4 ประการคือ ความเสน่ห์ การคล้อย การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Bass and Avolio. 1990 : 19) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ความเสน่ห์หา (Charismatic) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและการอ้างอิงกับตัวผู้นำ ความเสน่ห์หาเป็นปัจจัยสำคัญของกระบวนการเปลี่ยนสภาพเพราะมีอิทธิพลการทำนายสูงสุด (Bass and others. 1989 : 323 ; citing Bass. 1985) ความเสน่ห์หาเป็นความสามารถที่จะทำให้ผู้อื่นยอมรับและยอมเป็นผู้ตาม ผู้นำมีบุคลิกภาพที่คนเห็นแล้วยกย่องนับถือ ผู้นำแบบนี้จะมีวิธีการที่เหนือกว่าปกติ ที่เรียกว่า "พรสวรรค์" (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534 ข : 7 ; Baron and Greenberg. 1990 : 383 ; citing Conger and Kanungo. 1988) สามารถโน้มน้าวให้บุคคลอื่นเชื่อ ด้วยหยั่งรู้ถึงความต้องการ ความคาดหวังและคุณค่าของผู้ตามและสามารถที่จะสร้างความผูกพันและการจงใจที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะมีความกระตือรือร้นและแสดงออกที่ดี โดยเฉพาะการพูดชักชวนโน้มน้าวจิตใจ (Yukl. 1994 : 207) ผู้ตามจะปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่น ศรัทธา มีความมั่นใจ ไว้วางใจ และความผูกพันในวัตถุประสงค์และภารกิจของผู้นำ

✓ ความเสน่ห์หา (Charismatic) มักไปด้วยกันกับวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำแบบเสน่ห์หานี้จะแน่ใจว่าวิสัยทัศน์คือความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ และสอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม (Sarros and Woodman. 1993 : 7) ผู้นำจะสร้างเป้าหมายอุดมคติ นำผู้ตามไปสู่ความต้องการในอนาคต (Fink. 1988 : 64 - 69) เป็นผู้นำที่มองการณ์ไกล กล้าเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์การบริหารที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำจะปลุกเร้าความเชื่อ ความศรัทธา และความสามารถของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความตั้งใจ และมั่นใจที่จะต่อสู้เพื่อเป้าหมายที่สูงกว่า ผู้นำสามารถแสดงบทบาทหน้าที่เป็นครู เพื่อน โค้ช ผู้ปฏิรูปหรือผู้ปฏิวัติ (Bass. 1985 : 31) ผู้ตามไม่เพียงแต่จะเชื่อ ศรัทธา ไว้วางใจ และนับถือผู้นำแบบนี้เท่านั้น แต่ผู้ตามยังยกย่อง เคารพผู้นำเหมือนกับเป็นยอดมนุษย์ และเป็นวีรบุรุษของตน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534 ข : 9) ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตนเอง รับรู้งานที่ทำนั้นมีคุณค่า มีความหมาย และจะสนับสนุนผู้นำและปฏิบัติงานได้สูงกว่า มีความพึงพอใจมากกว่า และให้ได้ผลผลิตที่มากกว่า (Robbins. 1991 : 478 - 479)

2.2 การคล้อยใจ (Inspiration) การคล้อยใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความเสน่ห์หา ผู้นำจะคล้อยใจผู้ตามโดยกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย เห็นคุณค่าของเป้าหมาย และเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534 ข : 9 - 10) โดยผู้นำจะสื่อวิสัยทัศน์และคล้อยใจผู้ตามให้เข้าใจและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้นโดยใช้ทั้งการพูด การกระทำ และสัญลักษณ์ที่เน้นความพยายามของผู้ตาม ให้ผู้ตามพ้นจากความสนใจในตนเองเพื่อเป้าประสงค์ที่เหนือกว่าและสูงกว่าตามภารกิจหรือวิสัยทัศน์ขององค์การ (Howell and Avolio. 1993 : 892 ; Yukl. 1994 : 352) การคล้อยใจเพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ตามนั้นผู้นำจะกระทำโดย 1) สร้างความมั่นใจ ให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานที่ทำและเชื่อว่า

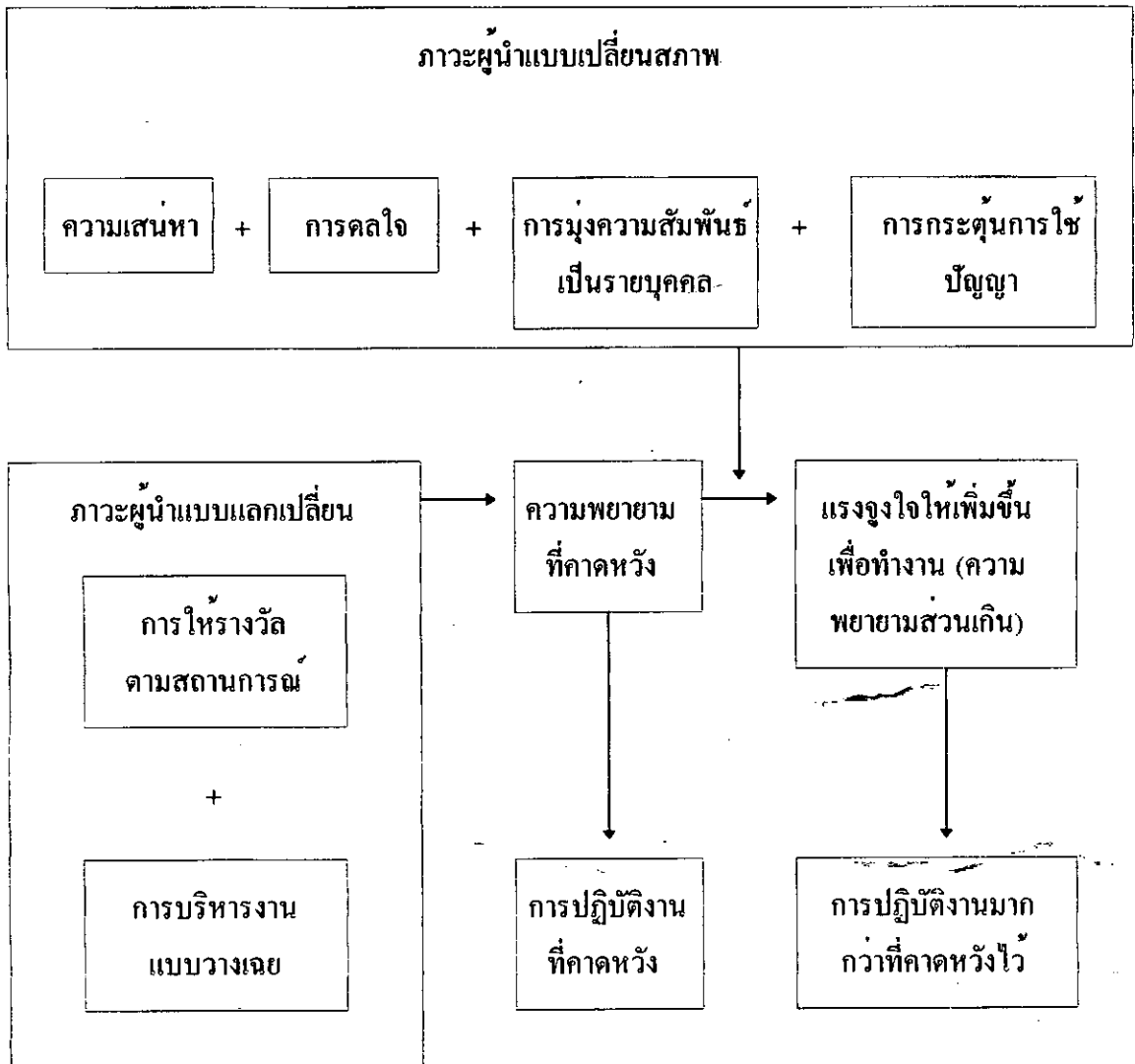
จะสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ 2) สร้างความเชื่อ ความเข้าใจให้ผู้ตามว่าสิ่งที่กระทำนั้นมีคุณค่า 3) สร้างความคาดหวังให้เกิดขึ้นกับผู้ตามว่าจะสามารถทำงานได้สำเร็จ (Cohen. 1990 : 58 - 60) ผู้ตามของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนี้จะรู้สึกศรัทธา ฟังพอใจ ประทับใจ เคารพรักนับถือ ถักคืบและผูกพันในตัวผู้นำ และผู้ตามจะเกิดแรงจูงใจและความตระหนักที่สูงขึ้น ทำให้มีความพยายามมากกว่าปกติ ทำงานได้มากกว่าที่เคยคาดหวังไว้แต่แรก (Schermerhorn, Hunt and Osborn. 1991 : 465 ; Yukl. 1994 : 351)

2.3 การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการให้ความสนใจดูแลผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด โดยความเข้าใจและการร่วมเกี่ยวข้องและการพัฒนาความต้องการของผู้ตาม การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลนี้จะให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้แก่ผู้ตาม ช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำ อีกทั้งยังเป็นการสื่อความหมายแบบสองทางซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถช่วยลดปัญหาความคลุมเครือในบทบาทของผู้ตาม (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534 ข : 11) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลไม่ใช่เพียงการยอมรับความต้องการของผู้ตามเท่านั้น แต่ยังปลุกเร้า กระตุ้น สนับสนุน และยกระดับความต้องการเหล่านั้นให้สูงขึ้น ผู้นำยังมีความพยายามที่จะพัฒนาประสบการณ์ของผู้ตามให้ไปไกลกว่าเดิม เช่น มอบงานที่ท้าทาย เพิ่มความรับผิดชอบ ช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่ผู้ตามจะไปนอกเหนือจากที่คาดหวัง เพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาดตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ (Bateman and Zeithaml. 1990 : 502 ; Schermerhorn, Hunt and Osborn. 1991 : 467 ; Yukl. 1994 : 352)

2.4 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นวิธีการที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักในปัญหา กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในการคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆในอดีต กระตุ้นการใช้ปัญญาและความคิดในการป้องกันปัญหามากกว่าแก้ปัญหา (Bass. 1985 : 95) ในการกระตุ้นการใช้ปัญญา ความคิดและคุณค่าของผู้ตามนั้น ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะปลุกเร้าให้ผู้ตามตระหนักในปัญหา และมีศักยภาพในการแก้ปัญหา ผู้นำจะปลุกเร้าผู้ตามให้ตระหนักในความคิดและจินตนาการ ความเชื่อและคุณค่าของผู้ตาม ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้แก้ปัญหาตามความเชื่อและค่านิยมของผู้ตาม ความสำคัญของการกระตุ้นการใช้ปัญญาโดยผู้นำนี้จะทำให้ผู้ตามได้พัฒนาความสามารถที่จะแก้ปัญหาในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยตัวเอง และนำไปสู่การปฏิบัติงานด้วยความผูกพันของผู้ตาม (Bass and Avolio. 1990 : 15 ; Bateman and Zeithaml. 1990 : 502 ; Yukl. 1994 : 352)

ผลสำเร็จของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไม่ได้วัดแค่เพียงผลที่ออกมาอย่างการปฏิบัติงานและผลผลิตเท่านั้น แต่ยังวัดที่ผู้นำสามารถพัฒนาผู้ตามไปสู่ความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่มีประสิทธิผลด้วย (Bass and Avolio. 1990 : 16)

แนวคิดของเบอร์น (Burns, 1978) และของเบส (Bass, 1985) เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ทำให้ความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำกว้างขวางมากขึ้น บุคคลทั้งสองมีความเห็นว่าภาวะผู้นำมีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงในระดับต่ำ และการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงของผู้ตามและขององค์กร การเปลี่ยนแปลงในระดับต่ำเป็นการที่ผู้นำสนองความต้องการในปัจจุบันของผู้ตาม และทำงานตามมาตรฐานขององค์กรโดยการใชภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่การเปลี่ยนแปลงในระดับสูงผู้นำจะใชภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเพราะผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้ในระดับสูงสุด มีผลงานมากกว่าระดับที่คาดหวัง (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534 ข : 11 - 12 ; Bass, 1985 : 3 , 22 - 23) อย่างไรก็ตาม เบส (Bass) ก็เห็นว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์กัน โดยเบส (Bass) ไม่ได้มองผู้นำแบบแลกเปลี่ยนว่าตรงกันข้ามหรืออยู่คนละด้านกับผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เหมือนกับเบอร์น (Burns) เบสมีความเห็นว่า บุคคลที่เป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจำนวนมากมีพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ด้วย โดยที่ผู้นำสามารถแสดงแบบผู้นำนี้ต่างกันในความเข้มและปริมาณขณะที่ปฏิบัติกับผู้ตาม (Howell and Avolio, 1993 : 892 ; Yukl, 1994 : 352) ดังคำกล่าวของคอตเตอร์ (Kotter, 1990) ที่ว่า "การเชื่อมแบบผู้นำทั้งสองนี้เป็นสิ่งสำคัญหรือการเข้าใจผู้นำอย่างแท้จริงนั้นต้องรู้เสียก่อนว่าเมื่อไรและอย่างไรที่จะเปลี่ยนการเน้นของเขาไปที่ด้านหนึ่ง(ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน) หรืออีกด้านหนึ่ง (ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ)..." (Organ and Bateman, 1991 : 575) ดังนั้นผู้นำคนเดียวกันก็มีคุณลักษณะและพฤติกรรมทั้งผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ แต่ผู้นำที่อยู่ในตำแหน่งสูง เช่น ในระดับสูงสุดขององค์กรจะเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ได้ดี (Bass and Avolio, 1990 : 10) แม้ว่าแนวคิดของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีลักษณะที่แตกต่างกัน แต่ว่ารูปแบบของผู้นำทั้งสองก็มีความเกี่ยวข้องกัน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถจะมองได้ว่าเป็นลักษณะพิเศษอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือเป็นการขยายคุณลักษณะที่พิเศษกว่าในการบรรลุเป้าหมายของผู้นำ ผู้ตาม กลุ่มและองค์กร (กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 54) ซึ่ง เบส (Bass, 1985 : 22 - 23) ก็ยืนยันว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะเพิ่มความมีประสิทธิภาพสูงขึ้นจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสร้างความมั่นใจให้ผู้ตามตระหนักในความสำเร็จ ขยายขอบเขตความต้องการของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามพ้นจากความสนใจตนเอง ขกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ซึ่งให้เห็นคุณค่าของผลที่จะออกมา และสามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสม ซึ่งจะทําให้ผู้ตามมีความพยายามเพิ่มมากขึ้นและสามารถปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวัง เช่นเดียวกับที่เบสและอวลิโอ (Bass and Avolio, 1990 : 16) สรุปว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพต่างก็ส่งเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มากกว่าที่คาดหวัง



ภาพประกอบ 4 การส่งเสริมกันระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
ของเบส และอวลีโอ (Bass and Avolio. 1991)

จากภาพประกอบนี้จะเห็นว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะทำให้ผู้ตามมีปริมาณของ
ความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้น (Extra Effort) ทั้งนี้เพราะมีแรงจูงใจสูงขึ้น จนกระทั่งสามารถ
ทำงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้

โดยสรุปแล้วผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leader) นั้น ความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตามอยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนหรือการต่อรองผลประโยชน์กัน ผู้นำกับผู้ตามต่างพึ่งพาซึ่งกันและกัน ผู้นำมีอิทธิพลเพราะการทำอะไรที่ผู้นำต้องการ ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ดีที่สุดของผู้ตาม ผู้ตามจะพอใจกับการได้รับและจะสนับสนุนให้ถึงเป้าหมายขององค์การ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีประสิทธิผลจะต้องหมั่นเติมเต็มความคาดหวังของผู้ตาม และต้องสามารถตอบสนองต่อปฏิกริยา และการเปลี่ยนแปลงความคาดหวังของผู้ตามได้เสมอ (Kreitner and Kinicki, 1992 :

536 ; Kuhnert and Lewis. 1989 : 193 ; Howell and Avolio. 1993 : 891) อย่างไรก็ตาม ลักษณะของผู้นำแบบนี้อาจเกิดผลเสียต่อองค์การได้ ถ้าบุคคลมุ่งตอบสนองความต้องการเฉพาะตน มุ่งผลประโยชน์ส่วนตัวจนกลายเป็นคนเห็นแก่ตัว ทำงานเพื่อตนเองไม่ใช่ทำงานเพื่อกลุ่มหรือองค์การ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2534 ข : 3) แต่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) นั้นปฏิบัติโดยยึดถือระบบคุณค่าของบุคคล เช่น ความเสมอภาค ความยุติธรรมและความเป็นมนุษย์ ผู้นำและผู้ตามมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการที่จะแสวงหาเป้าหมายในระดับที่สูงกว่าเพื่อให้ถึงจุดหมายที่ดีที่สุด ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นผู้นำโดยการสร้าง (Building) และเป็นผู้นำโดยความผูกพัน (Bonding) (Sergiovanni. 1990 : 23 - 24) ผู้นำจะคลอใจผู้ตามให้เกิดความเชื่อ ความศรัทธา ความมั่นใจ ความพึงพอใจ และความภักดี และด้วยผลลัพท์นี้ผู้ตามจะถูกจูงใจให้ใช้ระดับของความพยายามที่สูง ทำงานได้มากกว่าที่คาดหวัง มีความภักดีต่อผู้นำและองค์การ (Steers. 1991 : 391) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นผู้ที่สร้างความเข้มแข็งให้กับองค์การ ด้วยการเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย ความเชื่อ ความต้องการ ความคาดหวังของผู้ตาม และเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ รวมทั้งเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ ภารกิจ ระบบโครงสร้าง และการจัดทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เพื่อความสำเร็จขององค์การในระดับสูงสุด (DuBrin, Ireland and Williams. 1989 : 337 Gordon and others. 1990 : 557 ; Kuhnert and Lewis. 1989 : 194) ดังนั้น เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้ตามที่นอกเหนือกว่าปกติ ผู้นำต้องเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ที่ทัศนคติ ความเชื่อ คุณค่า อารมณ์ ความรู้สึก ความต้องการ ความคาดหวัง และความมั่นใจของผู้ตามจะต้องได้รับการเปลี่ยนสภาพจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า โดยใช่กระบวนการภาวะผู้นำทั้ง 4 คุณลักษณะ คือ ความค้นหา การคลอใจ การมุ่งความสัมพันธ์ เป็นรายบุคคล และการกระตุ้นการใช้ปัญญา

อำนาจ

อำนาจ เป็นแก่นสารหรือส่วนประกอบที่สำคัญของสังคมและชีวิตองค์การที่องค์การจะขาดไม่ได้ เพราะพลวัตของอำนาจเป็นความต้องการที่จำเป็นสำหรับการทำหน้าที่ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าผู้บริหารปรารถนาที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องมีอำนาจและใช้อำนาจได้อย่างเหมาะสมเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ดังคำกล่าวของรัสเซลล์ (Russell. 1985 : 9) ที่ว่า "เป็นความจริงที่ความรักในอำนาจของมนุษย์เป็นสาเหตุของกิจกรรมซึ่งเป็นความสำคัญในเหตุการณ์ของสังคม ที่ประวัติศาสตร์สมัยโบราณและสมัยปัจจุบันสามารถที่จะตีความได้อย่างถูกต้อง"

ในการบริหารการศึกษาโดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจะต้องใช้อำนาจในการสร้างสรรค์คุณภาพที่ดีที่สุดให้กับโรงเรียน ทำให้การปฏิบัติหน้าที่ของครูเป็นไปด้วยความเต็มใจ มีความศรัทธา เชื่อใจ ไว้วางใจกัน และมีความพึงพอใจในงานเพื่อความสำเร็จที่ดีของนักเรียน ครู และโรงเรียนของตน ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องเข้าใจและสามารถใช้อำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในเรื่องเกี่ยวกับอำนาจนี้จะกล่าวถึง ความหมายของอำนาจ ความสำคัญของอำนาจ แหล่งของอำนาจ แนวคิดเกี่ยวกับฐานอำนาจ การใช้อำนาจ การเมืองในองค์การ และทฤษฎีฐานอำนาจทางสังคมของเฟรนช์ และราเวน ดังต่อไปนี้

ความหมายของอำนาจ

การนิยามความหมายของอำนาจ (Power) ในอดีตที่ผ่านมาครั้งหนึ่งเคยมีความหมายในทางลบ เพราะความต้องการอำนาจจะสัมพันธ์กับจิตใจที่ชั่วร้ายของปัจเจกบุคคล โดยเฉพาะการใช้อำนาจไปในทางมิชอบหรือเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนของผู้นำทางการเมือง ดังคำกล่าวของลอร์ด แอคตัน (Lord Acton) ที่ว่า "อำนาจมีแนวโน้มที่จะชั่วร้าย และอำนาจที่เบ็ดเสร็จก็จะชั่วร้ายอย่างที่สุด" (White and Bednar. 1991 : 347 ; citing Catlin. 1962) แต่ปัจจุบันนี้นักวิชาการต่างยอมรับความจริงที่ว่า อำนาจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Hitt. 1993 : 9) ความมีประสิทธิภาพในการบริหารนั้นขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจประเภทต่าง ๆ ของผู้บริหาร (สุวัฒน์ ช่างเหล็ก. 2536 : 13 ; อ้างอิงมาจาก Mulder and others. 1986 : 569)

อำนาจ (power) เป็นคำที่มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินคือคำว่า "Potere" ซึ่งหมายถึง "มีความสามารถเหนือปรากฏการณ์หรือผู้อื่น" (นวล กัลยาณธรรม. 2530 : 31 ; อ้างอิงมาจาก Winter. 1973 : 4) ด้วยเหตุนี้ เมื่อมีการให้นิยามของอำนาจจึงมักเป็นไปในลักษณะที่ว่าคนที่บุคคล

หนึ่งสามารถมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม การนิยามความหมายของอำนาจก็แตกต่างกันไปตามแนวคิด ทฤษฎีของอำนาจที่นักวิชาการได้ทำการศึกษา ซึ่งอาจแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. แนวคิดของกลุ่มที่มองว่าอำนาจเป็นการบังคับ จงอ

กลุ่มนี้มองในฐานะทางรัฐศาสตร์หรือการเมืองที่นิยามว่าอำนาจเป็นการบังคับให้ เป็นไปตามเจตนารมณ์และเป้าหมายของผู้มีอำนาจ เช่น เวเบอร์ (Weber) นิยามอำนาจว่าเป็น ความน่าจะเป็นที่บุคคลหนึ่งภายในความสัมพันธ์ของสังคมจะอยู่ในตำแหน่งที่สามารถจะทำให้ ความตั้งใจของตนบรรลุผลสำเร็จ แม้ว่าจะมีการต่อต้านขัดขวาง (Sherman and Kolker. 1987 : 122 ; citing Weber. 1947 : 152) ซึ่งเวเบอร์เห็นว่า อำนาจนั้นจะถูกใช้ในทุกระดับของความ สัมพันธ์ของสังคมตั้งแต่ระดับครอบครัวถึงชาติรัฐ ที่อำนาจอาจจะมาจากการข่มขู่ บังคับ หรือ อำนาจหน้าที่ บุคคลที่ใช้อำนาจจะต้องรู้ว่าอะไรที่ตนต้องการ และจะต้องมีความต้องการและความ ตั้งใจที่จะบรรลุผลสำเร็จนั้น ซึ่งการนิยามอำนาจตามแนวคิดนี้มองว่าเป็นอำนาจทางสังคม โดยเน้น ที่อำนาจหรืออิทธิพลที่ A สามารถนำไปสู่การบังคับ B ให้กระทำตามความปรารถนาของ A (Mitchell and Larson. 1987 : 401 ; Schermerhorn, Hunt and Osborn. 1991 : 430 - 431) อำนาจ เป็นความสามารถที่จะกำหนดทางเลือกของกิจกรรมหรือเปลี่ยนแปลงทางเลือกของกิจกรรมหรือ ทางเลือกอื่น ๆ ของผู้อื่น (Mokken and Stokman. 1976 : 36 ; Samuel and Zelditch. 1989 : 290) โดยผ่านการบังคับหรือควบคุมคนโดยบุคคลอีกคนหนึ่ง (Lindesmith, Strauss and Denzin. 1988 : 6) สรุปได้ว่าอำนาจตามแนวคิดนี้เป็นความสามารถในการบังคับให้ผู้อื่นทำตามความต้องการของตน ไม่ให้ทำอะไรตามที่ผู้อื่นต้องการ

2. แนวคิดของกลุ่มที่มองว่าอำนาจเป็นการแลกเปลี่ยน จงค จงด

กลุ่มนี้มองอำนาจตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Theory of Social Exchange) และกฎการขึ้นอยู่กับอำนาจ (Power - dependence Formulation) โฮแมน (Homan. 1958) ได้อธิบายอำนาจตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมไว้ว่า พฤติกรรมของสังคมเป็น การแลกเปลี่ยนอย่างหนึ่ง อำนาจเกิดขึ้นเพราะความต้องการทรัพยากร เมื่อคนหนึ่งต้องการ ทรัพยากรที่อีกคนหนึ่งเป็นเจ้าของ บุคคลที่ต้องการทรัพยากรก็จะขึ้นอยู่กับบุคคลที่มีทรัพยากร ดังนั้นอำนาจหรืออิทธิพลจึงเกิดขึ้น อำนาจเป็นรูปแบบหนึ่งของการแลกเปลี่ยน เมื่ออำนาจถูกใช้ ทั้งสองฝ่ายจะได้บางสิ่งในการแลกเปลี่ยน ผลประโยชน์ที่แต่ละคนได้รับในการแลกเปลี่ยนจะ กระทบต่ออำนาจที่สัมพันธ์กัน ปัจเจกบุคคลที่มีอำนาจมากกว่าสามารถที่จะให้น้อยและคาดหวังที่จะ รับผิดชอบต่อมากกว่า (Northcraft and Neale. 1990 : 325 - 327 ; citing Homan. 1958) บลอ (Blau. 1964) ได้กล่าวถึงอำนาจไว้ในหนังสือการแลกเปลี่ยนและอำนาจในชีวิตสังคม (Exchange and Power in Social Life) ว่า คนเป็นที่ตั้งของแหล่งของอำนาจ อำนาจที่แสดงโดยผ่านการแลกเปลี่ยน ถือว่าเป็นอิทธิพล บลอถือว่าการแลกเปลี่ยนซึ่งเป็นอิทธิพลนั้นควรเป็นไปโดยความสมัครใจ

มากกว่าการบังคับ และควรจะเป็นไปโดยความเท่าเทียมกัน หรือเป็นไปอย่างยุติธรรม ซึ่งควรจะใช้อำนาจตามกฎหมายเพื่อรักษาบรรทัดฐานทางสังคม (Birnbaum. 1976 : 15 - 27 ; citing Blau. 1964 ; Gordon. 1990 : 590 ; citing Blau. 1964) ส่วนอีเมอร์สัน (Emerson. 1972) ได้เสนอกฎการขึ้นอยู่กับอำนาจ โดยนิยามอำนาจเป็นไปในทำนองเดียวกันว่า เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2 คน (A และ B) อำนาจของ A เหนือ B คือหน้าที่หนึ่งของระดับการขึ้นต่ออำนาจของ B ที่มีต่อ A การขึ้นต่ออำนาจจะสัมพันธ์ทางบวกกับคุณค่าของทรัพยากรที่ B สามารถจะได้รับจาก A การขึ้นอยู่กับของ B จะเพิ่มขึ้นเมื่อคุณค่าของทรัพยากรที่จะได้รับจาก A เพิ่มขึ้น และความสัมพันธ์จะกลับกันต่อเมื่อสามารถหาทรัพยากรเหล่านั้นจากแหล่งอื่นได้ ความสมดุลทางอำนาจยังคงอยู่ระหว่าง A และ B เมื่อพวกเขาต่างขึ้นอยู่กับกันอย่างเท่าเทียมกัน และจะไม่สมดุลเมื่อบุคคลหนึ่งได้ขึ้นอยู่กับอีกคนหนึ่งมากกว่า (Hegtveldt, Thompson and Cook. 1993 : 102 - 103) ดังนั้นการนิยามอำนาจ ตามแนวคิดนี้จึงเป็นไปในลักษณะที่ว่า ท่านสามารถมีอำนาจเหนือคนอื่นได้ถ้าท่านมีบางสิ่งที่เขาต้องการ หรือมีทรัพยากรที่สำคัญ ที่ทำให้คนอื่นขึ้นอยู่กับท่าน (Torrington, Weightman and Johns. 1985 : 99 ; White and Bednar. 1991 : 347) โดยที่ผู้ที่มีอำนาจมีความสามารถที่จะระดมแหล่งของอำนาจอื่น ๆ เพื่อใช้ในการที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น

3. แนวคิดของกลุ่มที่มองว่า อำนาจเป็นความสัมพันธ์ของบุคคลในสังคม

กลุ่มนี้แม้จะมีแนวคิดคล้ายกับกลุ่มที่ 1 แต่ไม่ได้มุ่งเน้นที่การบังคับ แต่นิยามในฐานะศักยภาพหรืออิทธิพลที่ทำให้คนอื่นปฏิบัติตาม เช่น นิยามว่า อำนาจเป็นความสัมพันธ์อย่างหนึ่งระหว่างบุคคล ซึ่งบุคคลหนึ่งสามารถทำให้บุคคลอีกคนหนึ่งทำในสิ่งที่ตนต้องการโดยจะไม่ไปทำสิ่งอื่น (Robert and Hunt. 1991 : 282 ; Steers. 1991 : 482) อำนาจเป็นความสามารถของบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอีกคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งภายในขอบเขตหรือระบบที่ถูกกำหนดขึ้น (Martin. 1977 : 35 ; citing French and Raven. 1960 : 609) ดังที่ดาห์ล (Dahl) นิยามว่า "A มีอำนาจเหนือ B ในขอบเขตที่เขาสามารถให้ B ทำบางสิ่งซึ่ง B จะไม่ทำสิ่งอื่น" (Northcraft and Neale. 1990 : 324 - 325 ; citing Dahl. 1957) เช่นเดียวกับ ยุคัล (Yukl. 1994 : 195) ว่าอำนาจเป็นศักยภาพของอิทธิพลของผู้ใช้อำนาจ ที่มีเหนือทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มที่ถูกกำหนดเป็นผู้รับอำนาจ นักวิชาการส่วนใหญ่จะนิยามอำนาจกันตามแนวคิดนี้ โดยสรุปก็คือ "อำนาจสามารถทำให้คนอื่นทำอะไรตามที่ท่านต้องการ" (Baron and Greenberg. 1990 : 411 ; Greiner and Schein. 1989 : 13)

จากนิยามของอำนาจที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า อำนาจเป็นความสามารถของบุคคลที่เป็นเจ้าของอำนาจเพื่อที่จะนำไปสู่ผลที่ออกมาตามที่ตนต้องการ

ในการนิยามอำนาจ (Power) มักจะเกี่ยวข้องกับแนวคิดของอำนาจหน้าที่ (Authority) และอิทธิพล (Influence) ซึ่งคำนิยามของอำนาจ (Power) ได้ใช้คำว่า อิทธิพล (Influence) ในการอธิบายความหมาย

๕ อำนาจ (Power) โดยตัวของมันเองหมายถึงความสามารถที่จะทำให้ปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มทำบางสิ่งบางอย่าง อำนาจเป็นความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อื่น (Vecchio. 1991 : 270) บุคคลที่เข้าสู่ตำแหน่งที่มีอำนาจก็มีความสามารถที่จะจัดการหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อื่นด้วย แต่อำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นสิทธิที่จะจัดการหรือเปลี่ยนแปลงสั่งการผู้อื่น ซึ่งต้องเป็นที่ยอมรับ ส่วนอิทธิพล (Influence) มีขอบเขตกว้างกว่าอำนาจ (Power) เพราะเกี่ยวข้องกับความสามารถที่มุ่งตรงไปที่คนอื่นในทางทั่ว ๆ ไป เช่น ในฐานะโดยการเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อิทธิพล (Influence) มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ (Leadership) มากกว่าอำนาจ (Power) แต่ทั้งอำนาจและอิทธิพลก็เกี่ยวข้องกับกระบวนการภาวะผู้นำ และทั้งอำนาจและอิทธิพลก็เป็นคำที่สามารถใช้แทนกันได้ (Luthans. 1989 : 429 - 430) จป ๕

๕ เมื่ออำนาจ (Power) เป็นการควบคุมเหนือพฤติกรรมของคนอื่น อิทธิพล (Influence) จะเป็นการตอบสนองทางพฤติกรรมอย่างหนึ่งของอำนาจ กล่าวคืออิทธิพลเป็นผลที่ออกมาอย่างประสบความสำเร็จโดยผ่านการใช้อำนาจหรือผู้บริหารใช้อำนาจเพื่อความสำเร็จในการมีอิทธิพลเหนือคนอื่นในองค์กร (Bailey and others 1991 : 427) ส่วนผลที่ออกมาของอิทธิพลจะประกอบไปด้วยความผูกพัน การยินยอม และการต่อต้าน (Yukl. 1994 : 194 - 195) สำหรับอำนาจหน้าที่ (Authority) นั้นอยู่บนพื้นฐานของกฎหมาย (Legitimacy) มักเกิดจากการกำหนดโครงสร้างขององค์กรที่กำหนดให้ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมและตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งคุณสมบัติของอำนาจหน้าที่ประกอบด้วย 1) เกิดจากตำแหน่งขององค์กร บุคคลมีอำนาจหน้าที่เพราะตำแหน่งที่เขาครอบครองอยู่ 2) อำนาจหน้าที่เป็นการยอมรับโดยสมัครใจผู้ใต้บังคับบัญชายินยอมเพราะรับรู้ว่าคุณดำรงตำแหน่งนั้นมีสิทธิตามกฎหมายที่จะใช้อำนาจหน้าที่ 3) อำนาจหน้าที่นั้นไหลลงตามลำดับชั้นตามแนวดิ่ง อำนาจหน้าที่จะคงอยู่ตามสายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการ (Daft. 1986 : 385 - 386) อย่างไรก็ตามอำนาจหน้าที่ (Authority) ก็เหมือนกฎหมาย (Law) ที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน (Organ and Bateman. 1991 : 521) การใช้อำนาจหน้าที่นอกขอบเขตของกฎหมายจะก่อให้เกิดการต่อต้าน (Borgatta. 1992 : 995) และการใช้อำนาจหน้าที่มักก่อให้เกิดผลกระทบข้างเคียงที่ไม่พึงประสงค์ แม้ว่าด้านหนึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาจะยินยอมเคารพตามอำนาจหน้าที่ แต่อีกด้านหนึ่งก็มีแนวโน้มว่าจะหลีกเลี่ยง เพราะภาพของอำนาจหน้าที่จะสัมพันธ์กับการบังคับ การลงโทษ เว้นแต่ผู้บริหารจะสามารถใช้อำนาจ อิทธิพลและภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับอำนาจ

ของเขามากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารที่มีอำนาจหน้าที่เหมือนกัน แต่จะมีอำนาจต่างกันมากเพราะวิธีการใช้อำนาจของเขา (Kotter. 1989 : 494)

แกทซ์ และคานัน ได้สรุปไว้อย่างชัดเจนว่าอำนาจ (Power) อิทธิพล (Influence) และอำนาจหน้าที่ (Authority) ต่างมีความสัมพันธ์กัน อำนาจ (Power) คือความสามารถที่จะมีอิทธิพล อิทธิพล (Influence) เป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของอีกคนหนึ่ง และอำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นอำนาจที่มีเฉพาะบุคคลหรือตำแหน่ง และเป็นที่ยอมรับในฐานะที่เป็นไปตามกฎหมาย และเป็นที่ยังพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา (Organ and Bateman. 1991 : 517 ; citing Katz and Kahn. 1978) ผู้บริหารจะต้องมีความรู้และความเข้าใจทั้งอำนาจ อิทธิพล และอำนาจหน้าที่เป็นอย่างดีจึงจะสามารถเป็นผู้บริหารที่ใช้อำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพ จ V F

ความสำคัญของอำนาจ

อำนาจเป็นสิ่งที่สำคัญในชีวิตขององค์กร ผู้บริหารที่ปรารถนาจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพจะต้องเข้าใจและสามารถใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ การที่ผู้บริหารต้องการมีอิทธิพลกับคนที่ขึ้นอยู่กับตนอำนาจจะเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาความมั่นใจ และความตั้งใจที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ การมีอำนาจน้อยหรือไม่มีอำนาจจะเป็นการทำลายความมีประสิทธิภาพขององค์กร (French and Bell. 1990 : 279 ; Kreitner and Kinicki. 1992 : 361 - 362) ดังคำกล่าวของแคนเตอร์ (Kanter) ที่ว่า "การมีอำนาจน้อย บ่อยครั้งที่สร้างความไม่มีประสิทธิภาพ การจัดการที่ไม่อยู่กับร่องกับรอย และน่าสงสาร เผด็จการ หรือแบบของการจัดการที่ตั้งกฎเกณฑ์ตามใจชอบ..." (Dennellon. 1993 : 134 ; citing Kanter. 1979 : 65 - 66)

การที่ผู้บริหารต้องการอำนาจเพราะอำนาจเป็นความจำเป็นที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่นเพื่อทำให้ภารกิจงานสำเร็จโดยสมบูรณ์ ซึ่งจุดเริ่มต้นอำนาจของผู้บริหารนั้นมาจากตำแหน่งที่องค์กรได้วางแผนและจัดโครงสร้างอย่างรอบครอบให้ผู้บริหารสามารถควบคุมสมาชิกขององค์กรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร (DuBrin, Ireland and Williams. 1989 : 239 ; Hoy and Miskel. 1991 : 76 ; Ott. 1989 : 420 - 421 ; Torrington, Weightman and Johns. 1985 : 49) นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องมีอำนาจทางบุคคลเพื่อสนับสนุนการใช้อำนาจหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารในฐานะผู้นำที่มีตำแหน่งในองค์กรจะต้องมีความรับผิดชอบในบทบาทของตน การได้รับอำนาจ และการใช้อำนาจของผู้บริหารก็เพื่อที่จะจัดการหรือนำในการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น ถ้าผู้บริหารไม่ปรารถนาอำนาจหรือไม่สามารถที่จะใช้อำนาจแล้ว ความพยายามที่จะจัดการหรือนำก็จะประสบกับความล้มเหลวและสิ่งสำคัญของการใช้อำนาจของผู้บริหารก็คือต้องสร้างความศรัทธา และการยอมรับให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา จึงจะสามารถใช้อำนาจได้อย่างมี

ประสิทธิผล (Hersey and Blanchard. 1988 : 221 ; Lewis. 1991 : 23) ดังที่รัสเซลล์ (Russell. 1985 : 178) กล่าวว่า "แม้ว่าความรักในอำนาจเป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติของมนุษย์ แต่ปรัชญาของอำนาจต้องเป็นที่ยอมรับและพึงพอใจตามความต้องการของสังคม"

ปัจจุบันพลวัตของอำนาจกำลังเป็นที่ต้องการ เพื่อที่จะทำให้การทำงานที่ในองค์กรมีประสิทธิภาพ แต่ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังสับสน และเข้าใจผิด ไม่ได้ให้ความสนใจกับพลวัตของอำนาจ และไม่ได้รับการเรียนรู้ ผักผ่อนและพัฒนาการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้บริหารเหล่านั้นปฏิบัติงานได้ต่ำกว่าศักยภาพของเขา (Greiner and Schein. 1989 : 14 - 15 ; Kotter. 1989 : 487)

ระบบการศึกษาต้องการผู้บริหารที่มีอำนาจและมีภาวะผู้นำ เพราะอำนาจเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญตัวหนึ่งของความสำเร็จของผู้นำ (Bogue. 1985 : 99) โดยอำนาจเป็นสิ่งสำคัญที่ผสมผสานอยู่ในภาวะผู้นำ "ผู้นำที่ปราศจากอำนาจ อำนาจที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ใดบังคับบัญชาของเขา อำนาจที่จะให้รางวัล อำนาจที่จะทำการลงโทษ... ก็จะเป็นผู้นำได้ไม่ดี" (Lewis. 1991 : 1 ; citing Dessler. 1982 : 394) ดังนั้นอำนาจ (Power) จึงเป็นสิ่งที่คู่กับผู้นำ (Leader) ผู้นำทุกคนต้องมีอำนาจและมากพอในระดับที่เหมาะสม เพื่อใช้สนับสนุนการสั่งการให้องค์กรดำเนินไปได้ด้วยดี ผู้นำที่มีความรู้เรื่องอำนาจ และมีศิลปะในการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพก็จะทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ (Benfari and Knox. 1991 : 48 ; White and Bednar. 1991 : 370)

แหล่งของอำนาจ (Sources of Power)

แหล่งของอำนาจ หมายถึง คุณสมบัติของบุคคล และหรือทรัพยากรที่บุคคลครอบครองอยู่ ซึ่งเป็นเหตุทำให้บุคคลผู้นั้นกลายเป็นผู้มีอำนาจ เช่น บุคลิกภาพ ทรัพยากรต่าง ๆ ความรู้ ความสามารถ เกียรติยศ ชื่อเสียง เป็นต้น แต่ด้วยเหตุที่การนิยามแบบของอำนาจหรือฐานอำนาจมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับแหล่งของอำนาจ ดังนั้นเมื่อกล่าวถึงฐานอำนาจก็มักจะเป็นสิ่งเดียวกับแหล่งของอำนาจ (Muth. 1989 : 127) เช่น ฐานอำนาจการให้รางวัลก็จะมาจากแหล่งของอำนาจการให้รางวัล อย่างไรก็ตามได้นักวิชาการหลายท่านพยายามที่จะแยกแหล่งของอำนาจออกมาอธิบายต่างจากฐานอำนาจ เช่น รสสุคนธ์ พหลเทพ (2530 : 106 - 108) ได้กล่าวถึงแหล่งของอำนาจว่ามาจาก 1) ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม 2) ความจริงใจ 3) หลักศาสนาหรือความมีคุณธรรม 4) ขนบธรรมเนียมประเพณีและค่านิยม 5) อำนาจการเมือง 6) การรู้สถานการณ์ และสามารถปรับการบริหารให้เข้ากับสถานการณ์ 7) การรู้ปัญหาล่วงหน้า ส่วนอรุณ รักธรรม (2523 : 65 - 70) ได้กล่าวถึงแหล่งของอำนาจว่ามาจาก 1) ตำแหน่งหน้าที่การปฏิบัติงาน 2) จำนวนสมาชิกในองค์กร 3) การคบค้าสมาคมกับบุคคล 4) บุคลิกภาพ 5) ความมี

มนุษยสัมพันธ์ 6) สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม 7) การควบคุมทรัพยากร 8) ประเพณีนิยม 9) ความยุติธรรม ส่วนเพอร์เซล์ (Persell. 1984 : 396 - 397) ได้กล่าวถึงแหล่งของอำนาจของบุคคลว่าประกอบไปด้วย 1) อำนาจทางวัตถุ เช่น การควบคุมทรัพยากร การบริการหรืออภิสิทธิ์ต่าง ๆ 2) แหล่งของการบังคับ เป็นความสามารถที่จะทำให้เกิดความเสียหายแก่คนอื่นทั้งทางร่างกายและจิตใจ เช่น การข่มขู่ การทำร้ายร่างกาย 3) แหล่งของสัญลักษณ์หรือปทัสถาน เช่น ความรัก ชื่อเสียง เกียรติยศ 4) ความรู้ โดยเฉพาะที่ใช้ในการปฏิบัติทรัพยากรอื่น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ 5) ตำแหน่งที่อยู่ในโครงสร้างทางสังคม 6) ทักษะความเชี่ยวชาญหรือความสามารถพิเศษ 7) ความต้องการอำนาจ ด้วยระดับของการใช้อำนาจขึ้นอยู่กับความตั้งใจที่จะใช้วิธีการใด ๆ ที่จำเป็นหรือเป็นไปได้

นักวิชาการในสมัยต่อมาได้วิเคราะห์ฐานอำนาจต่าง ๆ โดยเฉพาะตามแนวคิดของ เฟรนช์ และราเวนนั้นว่ามาจากแหล่งของอำนาจตามตำแหน่ง (Position Power) และแหล่งของอำนาจทางบุคคล (Personal Power) เป็นส่วนใหญ่ (Hales. 1993 : 20 - 22 ; Northcraft and Neale. 1990 : 331) และได้เสนอแนวทางในการสร้างและรักษาแหล่งของอำนาจตามตำแหน่ง และแหล่งของอำนาจทางบุคคล ดังนี้ (Bailey and others. 1991 : 435 - 437 ; Lynch. 1993 : 40 - 43 ; Schermerhorn, Hunt and Osborn. 1991 : 436 - 438)

1. การสร้างและรักษาอำนาจตามตำแหน่ง

- 1.1 การมีบทบาทเป็นศูนย์กลางของการสื่อสารและการไหลของงาน
- 1.2 การสร้างภาระงานที่สร้างสรรค์ ขจัดงานประจำ
- 1.3 การเกี่ยวข้องกับสมาคมวิชาชีพ
- 1.4 สร้างภาระงานให้ยากแก่การประเมิน
- 1.5 การแสดงบทบาทในการตัดสินใจให้เป็นที่ยอมรับ และการเกี่ยวข้องกับงานที่สำคัญขององค์กร

1.6 การเป็นตัวแทนขององค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2. การสร้างและรักษาอำนาจทางบุคคล

- 2.1 การมีความสามารถ ซึ่งมาจากความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญที่ผู้ตามต้องการ
- 2.2 การเป็นบุคคลที่ได้รับการอ้างอิง เช่น การมีบุคลิกภาพที่ดี เป็นผู้ที่มิมีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับนับถือของบุคคลทั่วไป

2.3 การมีทิศทาง ผู้นำต้องรู้ทิศทางที่จะไป มีเป้าหมายชัดเจนที่จะนำผู้ตามไปสู่ความสำเร็จ

2.4 ความสัมพันธ์ที่ดี ผู้นำต้องมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม ค้นหาสิ่งที่ดีและยกย่องให้เกียรติผู้ตาม สร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกที่ดี และมีคุณค่า

2.5 การสื่อสาร ผู้นำต้องมีอำนาจในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

2.6 การสร้างภาพลักษณ์ทางบวกให้กับตนเอง ผู้นำต้องมีความมั่นใจ

มีความพยายามทำงานหนักอย่างจริงจัง และมีความรู้สึกในคุณค่าของความเป็นมนุษย์ การสร้างภาพลักษณ์ทางบวกให้กับตนเองเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อความสำเร็จในบทบาทผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับฐานอำนาจ (Power Bases) 166 G

แนวคิดเกี่ยวกับฐานอำนาจได้รับความสนใจในการศึกษามาโดยตลอด แต่เริ่มเด่นชัดขึ้นเมื่อ รัสเซลล์ (Russell. 1938) ได้เสนอแนวคิดของอำนาจ (Power) ว่าเป็นความสามารถที่จะทำให้เป้าหมายเหมาะสม และบรรลุความสำเร็จทั้งปัจเจกบุคคลและส่วนรวม และต่อมาเวเบอร์ (Weber. 1947) ใช้อำนาจ (Power) เพื่ออ้างถึงความมีศักยภาพของบุคคลหนึ่งที่สามารถทำกับอีกบุคคลหนึ่ง (Samuel and Zelditch. 1989 : 290)

แนวคิดของเวเบอร์ (Weber. 1947) เกี่ยวกับอำนาจนั้น เขายืนยันว่าความมั่นคงของระบบสังคมจะขึ้นอยู่กับ การยอมรับของผู้ตามในสิทธิของผู้นำที่จะใช้อำนาจหรือการควบคุม ซึ่งเขาเรียกว่าอำนาจหน้าที่ (Authority) ซึ่งมี 3 ประเภท คือ (ประสิน โสภณบุญ. 2521: 28 - 31 ; Price and Mueller. 1986 : 195)

1. อำนาจบารมี (Charismatic) เป็นอำนาจที่แสดงโดยปัจเจกบุคคลที่ตั้งอยู่บนฐานของความศรัทธาที่มีต่อบุญญาภินิหาร บุคลิกภาพ ปัญญา และมนุษยธรรมที่ค่อนข้างพิเศษของผู้นำ

2. อำนาจจารีตประเพณี (Traditional) เป็นอำนาจที่ขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติกันมาก่อนหน้านี้ตามประเพณีนิยม

3. อำนาจตามกฎหมาย (Rational or Legal) เป็นอำนาจที่มีรากฐานอยู่บนหลักการนิติรัฐ ที่กล่าวว่าเหตุผลตามตัวบทกฎหมายนี้ก่อให้เกิดความยุติธรรมส่วนกลางแก่สังคม

ต่อมาเฟรนช์ และราเวน (French and Raven. 1959) ได้เสนอทฤษฎีฐานอำนาจทางสังคมขึ้น ซึ่งได้กล่าวถึงปรากฏการณ์ของอำนาจและอิทธิพลในการเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2 คน ซึ่งมองใน 2 ประเด็น คือ พฤติกรรมของผู้ใช้อำนาจกับปฏิกิริยาของผู้รับอำนาจ ซึ่งเป็นที่มาของฐานอำนาจในการอธิบายปรากฏการณ์ของอิทธิพลทางสังคม (French and Raven. 1989 : 440) เฟรนช์ และราเวน (French and Raven. 1989 : 441 - 443) ได้อธิบายอำนาจอิทธิพลและการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ประเด็น คือ

1. การเปลี่ยนแปลงทางจิตวิทยา เป็นการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม ความเห็น ทศนคติ เป้าหมาย ความต้องการ ค่านิยม และสิ่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับจิตวิทยาของบุคคล

2. อิทธิพลทางสังคม เป็นอิทธิพลของผู้บังคับบัญชาที่สามารถควบคุมและเปลี่ยนแปลงทางจิตวิทยาในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น พฤติกรรม ความเห็น และทัศนคติ เป็นต้น

3. อำนาจทางสังคม เป็นความสามารถของผู้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น พฤติกรรม ความเห็น และทัศนคติ เป็นต้น

จากแนวคิดนี้เฟรนช์ และราเวน (French and Raven. 1989 : 444) ได้กำหนดฐานอำนาจทางสังคมออกเป็น 5 ฐาน คือ

1. อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) อยู่บนพื้นฐานการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าผู้บังคับบัญชามีความสามารถที่จะให้รางวัล

2. อำนาจการบังคับ (Coercive Power) อยู่บนพื้นฐานการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าผู้บังคับบัญชามีความสามารถที่จะลงโทษ

3. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) อยู่บนพื้นฐานการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าผู้บังคับบัญชามีสิทธิตามกฎหมายที่จะกำหนดพฤติกรรมของตน

4. อำนาจการอ้างอิง (Referent Power) อยู่บนพื้นฐานการนิยมชมชอบ และการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา

5. อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) อยู่บนพื้นฐานการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าผู้บังคับบัญชามีความรู้ ความสามารถ หรือมีความเชี่ยวชาญที่จำเป็นสำหรับตน ๑๖๕

ต่อมาเอทซีโอนี (Etzioni. 1991) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับอำนาจขององค์กรออกเป็น 3 แบบ โดยที่แบบของอำนาจนั้นขึ้นอยู่กับวิธีการที่ผู้บริหารใช้เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม คือ (เสริมศักดิ์ วิชากรณ. 2536 : 137 - 138)

1. อำนาจการบังคับ (Coercive Power) เป็นการใช้อำนาจบังคับการลงโทษเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม

2. อำนาจจรรยาบรรณ (Remunerative Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการควบคุมทรัพยากรที่จะให้ประโยชน์ต่อผู้อื่น

3. อำนาจปทัสถาน (Normative Power) เป็นการให้สัญลักษณ์หรือค่านิยมเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม

มินซ์เบิร์ก (Mintzberg) ได้เสนอทฤษฎีของอำนาจที่มีอิทธิพลแสวงหาการควบคุม การตัดสินใจ และการกระทำขององค์กร โดยแบ่งฐานอำนาจออกเป็น 5 ฐาน (French and Bell. 1990 : 282 ; Hoy and Miskel. 1991 : 86 - 88) คือ 1) การควบคุมทรัพยากร 2) การควบคุมทักษะ

ทางเทคนิค 3) การควบคุมความรู้ที่สนับสนุนและมีความสำคัญทำให้เกิดการทำหน้าที่ขององค์กร
4) สิทธิตามกฎหมายที่ให้สิทธิในการบริหาร 5) การเข้าถึงผู้มีอำนาจ นอกจากนี้มินซ์เบอร์เกอร์ยังได้
เสนอระบบของอำนาจภายในองค์กร ซึ่งเป็นแหล่งพื้นฐานสำหรับการควบคุมชีวิตขององค์กร คือ
1) ระบบของอำนาจหน้าที่ ที่สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายที่เป็นทางการ 2) ระบบของอุดมการณ์
ที่สนับสนุนความสำเร็จของวัตถุประสงค์ที่ไม่เป็นทางการ 3) ระบบของความเชี่ยวชาญ เป็นการ
ควบคุมพฤติกรรมทางวิชาชีพ 4) ระบบของการเมืองที่เป็นความต้องการของบุคคลในการต่อสู้
แข่งขันเพื่อไปสู่ความสำเร็จตามความต้องการ ซึ่งไม่เป็นไปตามกฎหมายเหมือน 3 ระบบที่กล่าว
มาแล้ว

แมคเคลแลนด์ (McClelland) ได้แบ่งอำนาจภายในองค์กรตามเป้าหมายหรือผลลัพธ์
ของการใช้อำนาจออกเป็น 2 ชนิด คือ (French and Bell. 1990 : 280 ; Kreitner and Kinicki.
1992 : 363 ; Northcraft and Neale. 1990 : 330) 1) อำนาจสังคม (Socialized Power)
2) อำนาจบุคคล (Personalized Power) การแยกระหว่างอำนาจสังคมกับอำนาจบุคคลนี้ได้ช่วย
อธิบายว่า ทำไมอำนาจจึงมีความหมายในทางลบสำหรับคนจำนวนมาก ผู้นำที่แสวงหาอำนาจ
บุคคลเพื่อเป้าหมายของตัวเองก็ถือว่าเป็นอำนาจที่เลว แต่ผู้นำที่ใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพและ
มีจริยธรรมมักเน้นที่อำนาจสังคมที่เป็นอำนาจที่ดี ดังนั้นผู้บริหารที่ใช้อำนาจสังคมจะมีประสิทธิผล
มากที่สุด ซึ่งจะมีคุณลักษณะดังนี้ (Luthans. 1989 : 439) 1) มีความเชื่อว่าในระบบอำนาจหน้าที่
สังคมมีความสำคัญกว่าปัจเจกบุคคลในสังคม 2) ชอบทำงานตามกฎระเบียบวินัย ซึ่งจะนำไปสู่
การจัดการที่มีระเบียบ 3) เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว 4) เชื่อมั่นในความยุติธรรม
เหนืออื่นใดที่ทุกคนต้องได้รับความเสมอภาคเท่าเทียมกัน

ในปี ค.ศ. 1962 พีบอดี (Peabody) ได้แยกฐานอำนาจออกเป็น 4 ฐาน คืออำนาจตาม
กฎหมาย (Legitimate Power) อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power) อำนาจทางบุคคล (Personal
Power) และอำนาจความสามารถของบุคคล (Competence Power) แต่ก็ไม่ค่อยได้รับความสนใจ
คนจะสนใจฐานอำนาจของเฟรนช์ และราเวนมากกว่า ดังนั้นในปี ค.ศ. 1975 ราเวน (Raven)
ร่วมกับกรุกลันสกี (Kruglanski) ได้เสนอฐานอำนาจข้อมูล (Information Power) เพิ่มเป็น
ฐานอำนาจที่ 6 และในปี ค.ศ. 1979 เฮอร์เชย์ (Hersey) และโกลด์สมิท (Goldsmith) ได้เสนอ
ฐานอำนาจการเกี้ยวโยง (Connection Power) เป็นฐานที่ 7 (Hersey and Blanchard. 1988 :
207 - 208) ดังนั้นงานวิจัยในระยะหลังนอกจากจะใช้อนุฐานอำนาจ 5 ฐานของเฟรนช์ และราเวนแล้ว
ยังใช้ฐานอำนาจ 7 ฐานดังกล่าวด้วย ต่อมาคอตเตอร์ (Robert and Hunt. 1991 : 286 ; citing
Kotter. 1977) ได้รวมฐานอำนาจ 5 ฐานของเฟรนช์ และราเวน (French and Raven. 1959) เป็น
2 กลุ่ม คือ 1) อำนาจทางการ (Formal Power) ประกอบด้วยอำนาจการให้รางวัล อำนาจ

การบังคับ และอำนาจตามกฎหมาย ซึ่งเป็นอำนาจที่ใช้เพื่อความสำเร็จตามจุดประสงค์ขององค์การ

2) อำนาจไม่เป็นทางการ (Informal Power) เป็นคุณลักษณะของปัจเจกบุคคล ซึ่งอาจจะส่งเสริมหรือลดอำนาจของผู้บริหารได้ ประกอบด้วย อำนาจการอ้างอิง และอำนาจความเชี่ยวชาญ

ในขณะที่เดสส์เลอร์ (Lewis. 1991 : 6 - 7 ; citing Dessler. 1982 : 395 - 396) ได้รวมฐานอำนาจ 7 ฐาน เป็น 2 กลุ่ม คือ 1) อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power) เป็นอำนาจที่มาจากตำแหน่งหน้าที่ในองค์การ ประกอบด้วยอำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจการเกี้ยวไย 2) อำนาจทางบุคคล (Personal Power) เป็นอำนาจที่มาจากคุณลักษณะทางบุคคลของผู้บริหาร ประกอบด้วย อำนาจการอ้างอิง อำนาจข้อมูล และอำนาจความเชี่ยวชาญ

ดังนั้นในระยะหลังนักวิชาการจะนำแนวคิดฐานอำนาจของเฟรนช์ และราเวน (French and Raven. 1959) ไปจัดเป็นฐานอำนาจตามตำแหน่ง และฐานอำนาจทางบุคคล แต่การแบ่งฐานอำนาจในลักษณะนี้ไม่สะดวกในการศึกษาวิจัยนักวิชาการส่วนใหญ่สนใจที่จะศึกษาฐานอำนาจ 5 ฐาน หรือ 7 ฐาน ดังที่กล่าวมาแล้วมากกว่า สำหรับงานวิจัยนี้ได้ใช้แนวคิดฐานอำนาจทางสังคม 5 ฐานของเฟรนช์ และราเวน (French and Raven. 1959) มาใช้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

การใช้อำนาจ (Exercise of Power)

ความต้องการของมนุษย์โดยพื้นฐานนั้นคือความต้องการอำนาจ (n Pwr) เพราะความต้องการนี้เป็นผลมาจากการกล่อมเกลาทางสังคม (Kreitner and Kinicki. 1992 : 363 ; citing McClelland. 1970) และก็เป็นธรรมชาติของคนที่เป็นผู้นำที่ต้องการอำนาจ ไม่มีใครที่แสวงหาตำแหน่ง โดยปราศจากอำนาจเพราะตำแหน่งกับอำนาจเป็นของคู่กัน (Reeves. 1970 : 198 - 199) ผู้นำทำงานโดยใช้อิทธิพล เพื่อให้คนอื่น ๆ กระทำตามความปรารถนาของตน จากที่การนิยามอำนาจเป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อการกระทำของผู้อื่น ประสิทธิภาพของผู้นำจึงพิจารณาจากการใช้อำนาจ ดังนั้นผู้นำก็คือผู้ที่ใช้อำนาจและใช้อำนาจ (Lynch. 1993 : 26) ซึ่งเป็นที่ชัดเจนว่าผู้นำต้องมีอำนาจและใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ความสำเร็จของการใช้อำนาจ ต้องการความร่วมมือ ความตั้งใจ และการยินยอม โดยสมัครใจของคนที่ถูกใช้อำนาจ การยินยอมสามารถเป็นได้ทั้งการยินยอมตามทัศนคติ คือ เชื่อฟังเพราะยอมรับในคุณค่าของระบบอำนาจหน้าที่ และการยินยอมตามแบบของพฤติกรรม ซึ่งคนจะเชื่อฟังโดยปราศจากข้อสงสัยว่าสิ่งที่กำลังทำนั้นคืออะไร (Persell. 1984 : 396) ดังนั้นอำนาจที่แท้จริงของผู้บริหารจะเกิดจากการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ยอมรับ ไม่ศรัทธา หรือไม่เกรงกลัวในอำนาจเหล่านั้น ผู้บริหารก็หาอำนาจไม่ (รสสุคนธ์

พหลเทพ. 2527 : 69 - 70) ดังคำกล่าวของมาร์ติน และซิมส์ (Lewis. 1991 : 20 ; citing Martin and Sims. 1956 : 25) ว่า "บุคคลสามารถแสดงอำนาจได้ก็เพียงเขาได้รับการยินยอมจากคนอื่น" ในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับอำนาจนั้น อย่างน้อยที่สุดจะมีบุคคล 2 คน ที่บุคคลหนึ่งพยายามที่จะมีอิทธิพลต่ออีกบุคคลหนึ่ง แต่ทุกคนไม่ได้ขึ้นอยู่กับฐานอำนาจที่เหมือนกัน อะไรเป็นเหตุให้บางคนรับอิทธิพลมาก รับอิทธิพลน้อยหรือไม่รับอิทธิพลของการใช้อำนาจ เหตุที่เป็นเช่นนั้น ก็เพราะว่า (Steers. 1991 : 487 ; White and Bednar. 1991 : 348)

1. การรับรู้ในคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในคุณค่าของอิทธิพลที่ผู้บริหารใช้หรือไม่ เช่น ถ้าเห็นว่ารางวัลไม่สำคัญ ผู้บริหารใช้อำนาจการให้รางวัลก็ไม่ได้ผล
2. ธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ถ้าเป็นนาย-ลูกน้องกันโดยตรงก็จะรับอิทธิพลได้ดีกว่า
3. อำนาจตรงข้าม หมายถึงผู้ใต้บังคับบัญชาอาจมีแหล่งของอำนาจอื่นที่เป็นกันชนหรือต่อต้านอำนาจของผู้บริหาร เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานในสหภาพ ผู้บริหารก็จะใช้อำนาจกับผู้ใต้บังคับบัญชายาก

การที่จะใช้อำนาจเหนือผู้อื่นให้มีประสิทธิผลนั้นผู้นำต้องสร้างสิ่งต่อไปนี้ (Kotter.

1989 : 491 - 493)

1. ความรู้สึกหรือความตระหนักในภารกิจ หน้าที่ให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม
2. ความเชื่อถือ ศรัทธาในความเชี่ยวชาญของผู้นำ ผู้นำต้องสร้างชื่อเสียงในฐานะเป็นผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งจะทำให้ผู้ตามปฏิบัติตามในเรื่องนั้น ๆ
3. การอ้างอิงกับผู้นำ ผู้นำต้องสร้างการยอมรับ ความนิยมชมชอบ และความดึงดูดใจให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม
4. การรับรู้การขึ้นอยู่กับผู้นำ ผู้นำต้องจัดการให้ผู้ตามเชื่อว่าพวกตนนั้นขึ้นอยู่กับผู้นำ ต้องพึ่งพาการช่วยเหลือสนับสนุนจากผู้นำ

สำหรับการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ควรมีแนวทางการใช้อำนาจดังนี้

(Hellriegel, Slocum and Woodman. 1989 : 432 - 433 ; Kotter. 1989 : 498 - 499)

1. ต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้อำนาจประเภทต่าง ๆ เพราะถ้าใช้อำนาจไม่ถูกต้องเหมาะสมก็จะเป็นการทำลายประสิทธิผลของอำนาจนั้น ๆ ได้ เช่น อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) ถ้าแสดงความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ไม่มีความรู้ก็จะสูญเสียอำนาจการอ้างอิง (Referent Power) หรือบางคนมีอำนาจการอ้างอิงในฐานะนักคิดแต่ถ้าคิดผิดพลาดก็มีโอกาสจะสูญเสียอำนาจการอ้างอิงได้

2. ต้องมีความคิดริเริ่มที่ดีในการเข้าใจหลาย ๆ แบบของอำนาจและวิธีการที่มีอิทธิพล ที่จะสามารถใช้อำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสถานการณ์ และทำให้ได้รับความสำเร็จ

3. ต้องมีแนวโน้มที่จะพัฒนาทุกแบบของอำนาจ โดยต้องตระหนักว่าการใช้อำนาจใด ๆ ภายใต้สถานการณ์ที่ถูกต้อง สามารถช่วยสนับสนุนความมีประสิทธิภาพขององค์กร

4. ต้องแสวงหาดำเนินทางการบริหารในองค์กรเพื่อที่จะพัฒนาและใช้อำนาจให้ประสบผลสำเร็จ

5. ต้องใช้ทรัพยากรทุกอย่าง เพื่อพัฒนาและรักษาอำนาจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะไม่พยายามหลีกเลี่ยงการเสี่ยง แต่จะมองหาการเสี่ยงที่รอบคอบ

6. ต้องผูกพันในพฤติกรรมมุ่งอำนาจ ใช้อำนาจอย่างมั่นใจ และมีวุฒิภาวะ และจะต้องไม่กลัวที่จะใช้อำนาจใด ๆ

7. ต้องตระหนักและยอมรับในการใช้อำนาจให้เป็นไปตามกฎหมาย จะทำให้เป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นอย่างชัดเจน

นอกจากนี้เมอร์เมอร์ฮอร์น (ว่าที่ร้อยเอกนพพล เชนอักษร. 2537 : 25 ; อ้างอิงมาจาก Schermerhorn. 1989 : 300 - 301) ยังได้เสนอแนวทางการใช้อำนาจของผู้บริหารไว้ 5 ประการ คือ

1. อย่างเปิดเผยในอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ การให้รางวัลและลงโทษและการใช้ข้อบังคับระเบียบแบบแผนตามกฎหมายยังมีความจำเป็นอยู่เสมอ

2. อย่างกลัวที่จะสร้างพันธมิตรในเรื่องบุญคุณที่เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา

3. สร้างความรู้สึกผูกพันให้เกิดขึ้น ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกอบอุ่นใจเมื่อได้ทำงานกับผู้บริหาร

4. สร้างและเชื่อมั่นในตัวผู้เชี่ยวชาญแต่ละเรื่องที่มีอยู่ในองค์กร ใช้ความสามารถของบุคคลเหล่านี้ให้เป็นประโยชน์

5. การใช้อำนาจจะต้องอยู่บนพื้นฐานของการให้เกียรติซึ่งกันและกันในฐานะที่ต่างก็เป็นปัจเจกบุคคล

ผู้บริหารต้องตระหนักเสมอว่าความพยายามของตนที่จะสร้าง และใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพนั้นก็เพื่อความสำเร็จอย่างสมบูรณ์ของเป้าหมายขององค์กร

การเมืองในองค์กร (Politics in Organization)

เมื่อกล่าวถึงอำนาจในองค์กรมักจะเกี่ยวข้องกับการเมืองในองค์กรด้วยเสมอ แม้ว่าจะมีความสัมพันธ์กันแต่ก็มีแนวคิดที่ต่างกัน นักวิชาการส่วนใหญ่นิยามการเมืองในองค์กรว่า หมายถึง พฤติกรรมใด ๆ ของสมาชิกภายในองค์กรที่มุ่งสนองผลประโยชน์ของตนเองเป็นสำคัญ เช่น วีเฟอร์ (Vecchio. 1991 : 277 - 278 ; citing Pfeffer. 1981) ได้นิยามการเมืองในองค์กรว่า "เป็นกิจกรรมภายในองค์กรที่ทำเพื่อความต้องการพัฒนาและใช้อำนาจและทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อบรรลุผลตามความพอใจของบุคคล" ขณะที่บาร์อน และกรีนเบิร์ก (Baron and Greenberg. 1990 : 420) นิยามว่า "เป็นการกระทำที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์เพื่อตนเองของบุคคลมากกว่าผลประโยชน์ขององค์กร"

พฤติกรรมการเมืองในองค์กรก็เหมือนกับอำนาจ คือเป็นธรรมชาติที่แท้จริงที่เกิดขึ้นในองค์กร สมาชิกทุกคนในองค์กรสามารถแสดงพฤติกรรมทางการเมือง โดยการแสวงหากลวิธีที่ทำให้ผู้บริหารพึงพอใจ หรือยอมรับความสามารถของตนเพื่อจะได้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบมากขึ้น ทำให้กลายเป็นผู้มีอำนาจมากขึ้น การเมืองในองค์กรส่วนมากมีสาเหตุมาจาก (ฉลอง ปิ่นทอง. 2529 : 14 - 15 ; DuBrin. 1992 : 303 ; White and Bednar. 1991 : 353) 1) การแข่งขันกันเพื่อแสวงหาอำนาจ 2) การขาดมาตรฐานในการทำงาน 3) การขาดความมั่นคงทางอารมณ์ ไม่มั่นใจในความสามารถ 4) ลักษณะของความไม่ประชาธิปไตย เช่น การแต่งตั้งคณะกรรมการ ซึ่งจะเปิดโอกาสให้บุคคลได้แสดงพฤติกรรมการเมือง 5) การหลีกเลี่ยงการทำงานหนัก 6) ความไม่แน่นอนในการจัดสรรทรัพยากรที่จำกัด 7) ความสนใจและความขัดแย้งในเป้าหมาย 8) ความต้องการเป็นที่ยอมรับ 9) ความต้องการที่จะจัดการคน

จากการสำรวจบุคลากรในองค์กร 365 คน (Hodgetts. 1991 : 257 - 258 ; citing Gandz and Murray. 1980) ได้พบประเด็นของการเมืองในองค์กรที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การเมืองเป็นเรื่องปกติธรรมดาขององค์กร
2. ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องเป็นนักการเมืองที่ดี
3. ในองค์กรที่คนบางคนไปได้เร็วกว่าคนอื่น ๆ แสดงว่าบรรยากาศเริ่มเป็นการเมืองมาก และพบว่าผู้บริหารที่มีอำนาจจะไม่เล่นการเมือง สำหรับกลยุทธ์ทางการเมืองที่ใช้กันมากที่สุด คือ การโจมตี และหรือการตำหนิผู้อื่น การใช้ข้อมูล และการสร้างภาพพจน์ทางบวก

อย่างไรก็ตามผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ยอมรับการใช้การเมืองในองค์กร โดยเห็นว่า การเมืองจะทำให้เกิดความเจ็บปวดมากกว่าช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย (Daft. 1986 : 399) พฤติกรรมการเมืองเมื่อถึงที่สุดแล้วจะมีผลกระทบที่ไม่ดีหลายอย่าง เช่น ขวัญ กำลังใจเสื่อมลง เกิดผู้ชนะ-ผู้แพ้ พลังและเวลาถูกใช้ไปในการวางแผนโจมตีและต่อสู้กันแทนที่จะทำงาน มีการ ลาออก โยกย้ายงานสูง ดังนั้นการต่อสู้กับการเมืองในองค์กรต้องเป็นส่วนหนึ่งของงานของ ผู้บริหาร ซึ่งควรจะดำเนินการดังนี้ (ฉลอง ปิ่นทอง. 2529 : 17 ; Baron and Greenberg. 1990 : 427 - 428 ; Vecchio. 1991 : 281 - 282)

1. การเป็นตัวแทนของบทบาทที่ดี เช่น เป็นตัวแทนของความซื่อสัตย์ ความมีเหตุผล จริงใจในการทำงาน ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม และเท่าเทียมกัน
2. กำหนดจุดประสงค์ เป้าหมาย และภาระงานให้ชัดเจน ต้องตระหนักเสมอว่า พฤติกรรมการเมืองจะเกิดจากสภาพการณ์ที่คลุมเครือ หรือไม่แน่นอน
3. ลดการสร้างพันธมิตร อาจใช้อำนาจทำการโยกย้ายหรือไล่ออก
4. สร้างการสื่อสารแบบเปิด สร้างบรรยากาศความไว้วางใจ ความศรัทธาในองค์กร ไม่เปิดโอกาสให้ใช้พฤติกรรมการเมืองที่ขาดศีลธรรม

ถึงแม้ว่าในระยะหลังนี้นักวิชาการจะยอมรับพฤติกรรมการเมืองมากขึ้น แต่ต้องเป็น การเมืองเพื่อจริยธรรมขององค์กร คือกิจกรรมการเมืองที่ถูกออกแบบเพื่อผลประโยชน์ของ องค์กรเพื่อส่วนรวมของสังคมที่ดีกว่า และเป็นไปอย่างยุติธรรม (Baron and Greenberg. 1990 : 428 - 429) และถ้าผู้บริหารมีความสามารถใช้อำนาจและภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ โอกาส ที่จะเกิดการเมืองในองค์กรก็จะเป็นไปได้ยากมาก

ทฤษฎีฐานอำนาจทางสังคมของเฟรนซ์ และราเวน

เล่ม 4

อำนาจคือความสามารถในการมีอิทธิพล ซึ่งเป็นความสำเร็จในการทำให้คนอื่นยินยอม ทำตามทิศทางของตน ผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นผู้นำหรือไม่ก็ตามต่างก็มีอำนาจ เพราะในฐานะที่เป็น ตัวแทนขององค์กรทำให้มีอำนาจขององค์กรหรืออำนาจทางตำแหน่ง (Position Power) แต่ผู้บริหารสามารถมีอำนาจทางบุคคล (Personal Power) ที่จะทำให้มีอำนาจเหนือพฤติกรรมของ ผู้คนอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ฐานอำนาจมีหลายชนิด แต่การใช้ฐานอำนาจแต่ละชนิดให้มีประสิทธิภาพ นั้นขึ้นอยู่กับว่าจะสามารถใช้ให้สัมพันธ์กับผู้อื่นหรือไม่ การรู้และการเข้าใจว่าเมื่อไร และอย่างไร จึงจะใช้ฐานอำนาจชนิดใดจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการมีอิทธิพล และภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Benfari and Knox. 1991 : 48 ; Hoy and Miskel. 1991 : 82)

เฟรนช์ และราเวน (French and Raven. 1959) ได้เสนอทฤษฎีฐานอำนาจทางสังคม (The Base of Social Power) ซึ่งเน้นที่พื้นฐานของอำนาจระหว่างบุคคล ทฤษฎีนี้เป็นที่ยอมรับในหมู่นักวิชาการอย่างกว้างขวางและผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นตัวแปรสำคัญตัวหนึ่งในการประเมินการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทฤษฎีฐานอำนาจของเฟรนช์ และราเวนกำหนดฐานอำนาจออกเป็น 5 ประเภท คือ (French and Bell. 1990 : 281 ; Kreitner and Kinicki. 1992 : 364 - 365 ; citing French and Raven. 1959 : 150 - 167)

1. อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) เป็นอำนาจที่ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ถืออำนาจที่จะให้รางวัลคนอื่น
2. อำนาจการบังคับ (Coercive Power) เป็นอำนาจที่ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ถืออำนาจที่จะลงโทษคนอื่นหรือชักชวนมิให้ได้รับสิ่งที่ต้องการ
3. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่อยู่บนพื้นฐานความจริงที่ว่าทุก ๆ คนเชื่อว่า คนที่ถืออำนาจนั้นมีสิทธิตามกฎหมายที่จะใช้อิทธิพล และผู้ที่รับอำนาจก็จะเชื่อฟังยอมรับอิทธิพลนั้นตามกฎหมายโดยไม่อาจหลีกเลี่ยงได้
4. อำนาจการอ้างอิง (Referent Power) เป็นอำนาจที่อยู่บนฐานของผู้รับอำนาจมีการอ้างอิงกับผู้ถืออำนาจ อาจเป็นบุคลิกภาพที่เป็นตัวแบบของบทบาท (Role Models) ให้ผู้รับอำนาจยินยอม
5. อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นอำนาจที่อยู่บนฐานของผู้ถืออำนาจที่เป็นเจ้าของความรู้ ความเชี่ยวชาญที่เป็นที่ต้องการของผู้อื่น จอ. ๕

การใช้อำนาจของผู้บริหารตามทฤษฎีฐานอำนาจทางสังคมของเฟรนช์ และราเวน (French and Raven. 1959) มีดังต่อไปนี้

1. อำนาจการให้รางวัล (Reward Power)

อำนาจการให้รางวัลเป็นความสามารถของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการให้รางวัลพฤติกรรมที่พึงปรารถนา จุดแข็งของอำนาจชนิดนี้อยู่ที่การดึงดูดใจของรางวัลและขอบเขตของความแน่นอนที่ผู้บริหารสามารถควบคุมรางวัลนั้น เช่น ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจการให้รางวัลเหนือครูในโรงเรียน ครูอาจจะยินยอมกับการร้องขอของผู้บริหารโรงเรียนเพราะคาดหวังที่จะได้รับรางวัล เช่น การยกย่องสรรเสริญหรือการได้เงินเดือนขึ้น 2 ขั้น เป็นต้น (French and Raven. 1989 : 445 ; Hoy and Miskel. 1991 : 82 - 83) ซึ่งจะเห็นได้ว่าอำนาจการให้รางวัลเกี่ยวข้องกับการยินยอม ซึ่งเป็นความพยายามที่จะมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน และมีจริยธรรมผู้ใต้บังคับบัญชามองว่าผู้บริหารนั้นมีอำนาจที่จะให้รางวัลได้จริงเพราะการใช้อำนาจการให้

รางวัลจะไม่ได้รับความสำเร็จถ้าผู้บริหารไม่ได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา (Yukl. 1994 : 200)

แบบของอำนาจการให้รางวัลมักเป็นอิทธิพลเหนือผลตอบแทน และความก้าวหน้าในอาชีพ เช่นผู้บริหารมีอำนาจที่จะเพิ่มเงินเดือน โบนัสหรือผลตอบแทนทางเศรษฐกิจอื่น ๆ เพื่อการสนับสนุนหรือการยินยอมจากผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้อำนาจการให้รางวัลยังมาจากการควบคุมเหนือผลประโยชน์ที่เป็นนามธรรม เช่น การเลื่อนขั้น การให้งานที่ดีกว่า การกำหนดภาระงานที่ดีกว่า การให้งบประมาณมากกว่า การให้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่มากกว่า การให้ความไว้วางใจให้ความรักความเอ็นดู การยอมรับ การยกย่องชมเชยหรือให้เกียรติอย่างเป็นทางการในความสำเร็จ และการให้สัญลักษณ์ทางสถานภาพต่าง ๆ เช่นที่ทำงานใหญ่โต หรือมีที่จอดรถประจำตำแหน่ง เป็นต้น (รศสุคนธ์ พหลเทพ. 2527 : 67 ; Raven. 1965 : 373 ; Yukl. 1994 : 200)

อันตรายของการใช้อำนาจการให้รางวัล คือ ผู้บริหารต้องรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาดีพอ ๆ กับภาระงาน ซึ่งส่วนใหญ่ชอบที่จะรับการจูงใจภายในด้วยรางวัลที่เกิดจากการเรียนรู้งานหรือในฐานะของความรู้สึกพึงพอใจ และความสำเร็จจากงานที่ทำได้ดีหรืองานที่น่าสนใจและท้าทายมากกว่ารางวัลภายนอกทั้งในรูปของวัตถุและนามธรรม ซึ่งอาจจะทำลายความสนใจในงานหรือแรงจูงใจภายในของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ (Northcraft and Neale. 1990 : 332 - 333) ลินช์ (Lynch. 1993 : 27) ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการยอมรับว่า "คนต้องการความรู้สึกที่ว่าความพยายามที่เขาทำไปนั้นมีคุณค่า งานที่เขาทำมีคุณค่า คนส่วนใหญ่ที่มีความพอใจในงานของตัวเองแล้วยังไม่พอ เขายังต้องการที่จะได้ยินจากคนอื่นว่าพอใจกับงานของเขาโดยเฉพาะจากคนที่มีความอำนาจ" การยอมรับทำให้คนเกิดความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับความพยายามของตน และจะพัฒนาความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Self-esteem) และกระตุ้นความผูกพัน และความตระหนักในภาระหน้าที่ของผู้ที่ได้รับรางวัล ซึ่งเป็นเสมือนถนน 2 ทางที่ผู้บริหารให้รางวัลผู้ใต้บังคับบัญชาสำหรับการทำงานดีและผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะใช้ความพยายามทำงานมากขึ้น ซึ่งเป็นรางวัลที่ผู้บริหารได้รับจากผู้ใต้บังคับบัญชา (Northcraft and Neale. 1990 : 332) อย่างไรก็ตามถ้าผู้บริหารใช้อำนาจการให้รางวัลมากเกินไปจะทำให้เกิดความสงสัยในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นการให้สินบน ซึ่งอาจนำไปสู่ความไม่พอใจและความขัดแย้งได้ (Johnson and Johnson. 1991 : 373) และจากการทดลองของคิปนิส (Yukl. 1994 : 216 ; citing Kipnis. 1972) พบว่าผู้นำที่ใช้อำนาจการให้รางวัลมากจะรับรู้ผู้ตามเป็นเหมือนวัตถุของการจัดการ ลดคุณค่าของผู้ตาม และจะใช้อำนาจการให้รางวัลมากกว่าการใช้อำนาจอื่น ๆ การใช้อำนาจนี้จึงควรใช้ให้เป็นไปตามกฎหมาย มิฉะนั้นจะเป็นการเพิ่มการต่อต้านหรือเกิดผลเสียต่อองค์การ (Borgatta. 1992 : 996 - 997) เช่นในระบบราชการที่มีการพิจารณาความคิดความชอบ และการแต่งตั้งโยกย้าย ถ้าผู้บริหารไม่ยึดหลักความถูกต้อง

ชอบธรรมแล้ว ก็จะมีผลทำให้ข้าราชการที่ดีทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต อุทิศกายอุทิศใจให้แก่งานในหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ หมคกำลังใจในการทำงาน เกิดความรู้สึกเบื่อก่อนหน้า ความเสียหายก็จะเกิดขึ้นกับระบบราชการและประเทศชาติโดยรวม

ผู้บริหารจำนวนมากชอบที่จะใช้อำนาจการให้รางวัลด้วยการเสริมแรงทางบวก ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารบางคนก็มีโอกาสใช้อำนาจการให้รางวัล ในขณะที่บางคนก็ไม่มี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการบริหารและการใช้อำนาจนี้อย่างมีประสิทธิภาพ (Baron and Greenberg. 1990 : 412 - 413 ; Vecchio. 1991 : 271) ฮอดเกตส์ (Hodgetts. 1991 : 250) ได้เสนอแนวทางการใช้อำนาจการให้รางวัล ดังนี้ 1) ต้องยุติธรรมและเท่าเทียมกัน ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าได้รับรางวัลไม่พอเพียง ก็จะมองผู้บริหารไม่ยุติธรรม ซึ่งจะทำให้ฐานอำนาจนี้ของผู้บริหารเสื่อมลง 2) ผู้บริหารต้องสามารถให้รางวัลได้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องระวังที่จะไม่สัญญาว่าจะให้รางวัลที่ไม่สามารถให้ได้ 3) มีแนวทางที่จะให้รางวัล ซึ่งจะเป็นคุณค่าต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 4) รางวัลต้องไม่ถูกมองว่าเป็นการให้เพื่อพฤติกรรมที่ไม่มีจริยธรรม

ประโยชน์ของอำนาจการให้รางวัลที่แท้จริงคือผู้บริหารจะมีแนวโน้มทำให้เกิดการเพิ่มความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทำให้ผู้บริหารมีอำนาจการอ้างอิง ดังนั้นในการใช้อำนาจการให้รางวัลผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่ารางวัลนั้นเป็นไปตามกฎหมาย (French and Raven. 1989 : 445) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจการให้รางวัลและอำนาจการอ้างอิง เช่นถ้าผู้บริหารประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นปัจจุบัน และกระจายรางวัลอย่างเท่าเทียมกัน จะได้รับอำนาจการอ้างอิงเพิ่มขึ้น แต่ถ้าผู้บริหารใช้อำนาจการให้รางวัลไม่ยุติธรรม หรือตามแต่ใจตนเองจะทำให้อำนาจการอ้างอิงลดลง (White and Bednar. 1991 : 349)

2. อำนาจการบังคับ (Coercive Power)

อำนาจการบังคับเป็นความสามารถของผู้บริหารที่มีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการลงโทษสำหรับพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ หรือทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติเพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษจากอำนาจของผู้บริหาร จุดแข็งของอำนาจนี้อยู่ที่ความเข้มงวดของการลงโทษและความเป็นจริง ซึ่งการลงโทษนั้นไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ (French and Raven. 1989 : 445 ; Hoy and Miskel. 1991 : 83) ในองค์กรที่เป็นทางการการใช้อำนาจการบังคับก็เหมือนกับการใช้อำนาจการให้รางวัล ซึ่งผู้บริหารในแต่ละองค์กรก็มีอำนาจนี้แตกต่างกันออกไป เช่น อำนาจการบังคับของทหาร และผู้นำทางการเมืองก็มีมากกว่าผู้จัดการองค์กรธุรกิจ เดิมนั้นอำนาจนี้ใช้กันมาก แต่ปัจจุบันได้ถูกจำกัดลง แต่ก็มีบางสถานการณ์ที่อำนาจการบังคับเป็นที่พึงพอใจ และใน

ประวัติศาสตร์ก็มีหลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลในการใช้อำนาจนี้โดยผู้นำทางทหารและทางการเมืองในการรักษาความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง (Yukl. 1994 : 201 - 202)

อำนาจการบังคับมีความสัมพันธ์กับอำนาจการให้รางวัล เช่น ถ้าครูคนหนึ่งเชื่อฟังผู้บริหารโรงเรียนด้วยกลัวการลงโทษนั่นคืออำนาจการบังคับ แต่ครูอีกคนหนึ่งเชื่อฟังเพราะคาดหวังว่าจะได้รับรางวัลในภายหน้า นั่นคืออำนาจการให้รางวัล (Hoy and Miskle. 1991 : 83)

รูปแบบของการใช้อำนาจการบังคับมีหลายชนิด เช่น การวิจารณ์ การกลั่นแกล้ง การไม่เห็นด้วย การไม่ให้ความรักความเอ็นดู การปฏิเสธการช่วยเหลือสนับสนุน การมอบงานที่ไม่เป็นที่ต้องการ การใช้กำลังบังคับหรือทำร้ายร่างกาย และจิตใจ การเข้มงวดด้วยกฎระเบียบ ข้อบังคับ เช่น การมาทำงานตรงเวลา รวมทั้งการลงโทษต่าง ๆ เช่น ตัดเงินเดือน ไล่ออก เป็นต้น (รสสุคนธ์ พหลเทพ. 2527 : 68 ; Hoy and Miskel. 1991 : 83 ; Raven. 1965 : 373 ; Vecchio. 1991 : 272)

การใช้อำนาจการบังคับของผู้บริหารนั้น ผู้บริหารจะใช้เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนทำสิ่งที่ถูกต้อง แต่การใช้อำนาจนี้สามารถจะมีผลกระทบตรงกันข้ามได้เหมือนกัน โดยความเป็นจริงแล้วการใช้อำนาจการบังคับต้องการการพิจารณาทางสังคมที่ดี เช่นผู้จัดการจะได้รับการคาดหวังว่าจะกระทำการบังคับอย่างจริงจังเมื่อคนงานไม่สามารถผลิตหรือแทรกแซงการผลิตของผู้อื่น (Vecchio. 1991 : 272) หรือความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ว่าจะถูกลงโทษถ้าไม่สามารถทำตามความต้องการของผู้บริหารได้ (Luthans. 1989 : 431) ดังนั้นการใช้อำนาจการบังคับให้มีประสิทธิผลนั้นเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนมาก ถ้าใช้มากเกินไปจะสร้างความหวาดกลัวให้เกิดขึ้น แม้คนจะยินยอมตามแต่ก็เพราะความกลัว จะไม่สร้างผลผลิตมาก และไม่ใช่ว่าที่จะสร้างองค์การให้มีประสิทธิผล แต่ถ้าผู้บริหารไม่สามารถใช้อำนาจนี้ต่อคนที่มิพหุติกรรมที่ไม่เป็นที่น่าพอใจก็จะนำไปสู่ความรู้สึกที่ไม่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาว่าผู้บริหารไม่ดูแลเกี่ยวกับมาตรฐาน และคุณค่าขององค์การ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่เคารพนับถือผู้บริหาร (Lynch. 1993 : 34 - 35) ชอว์ (Shaw. 1981 : 301 - 302) ได้ชี้ให้เห็นถึงความไม่มีประสิทธิผลของอำนาจการบังคับว่า "เมื่อผู้บริหารลงโทษคนอื่น ไม่เพียงแต่จะสร้างสภาพลบให้เกิดขึ้นกับบุคคลผู้นั้นเท่านั้น แต่ยังปลุกความรู้สึกด้านลบตรงมายังผู้บริหารที่ลงโทษด้วย"

การใช้อำนาจการบังคับมักมีผลในทางลบ จะเป็นการเพิ่มความกดดันต่อสมาชิกของกลุ่มที่จะปรองดองกัน สมาชิกของกลุ่มจะหลีกเลี่ยง และขึ้นชอบในตัวผู้บริหารน้อยลงและจะทำอะไรตามที่เขาต้องการ (Johnson and Johnson. 1991 : 373) ถ้ารุนแรงเกินไป จะเกิดการต่อต้าน ประท้วง หรือหยุดงาน (Baron and Greenberg. 1990 : 413) หรือถ้าการบังคับไม่ยุติธรรม หรือไม่เป็นการสมจริตใจในการแลกเปลี่ยนทรัพยากร ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะหาทางทำให้การแลกเปลี่ยนเท่าเทียมกันโดยการแก้แค้น เช่น ทำงานผิดพลาดขณะที่ผู้บริหารไม่อยู่ หรือทำให้งานเสียหาย

(Northcraft and Neale. 1990. 333) ดังนั้นการใช้อำนาจบังคับควรจะใช้อย่างประหยัด และให้รอบคอบเพราะสามารถสร้างปัญหาได้มากกว่าแก้ปัญหา เช่นผู้บริหารที่ใช้อำนาจการบังคับตามใจชอบบ่อย ๆ จะลดอำนาจการอ้างอิงของตน กฎที่ดีที่สุดอย่างหนึ่งของการใช้อำนาจการบังคับคือทำการลงโทษให้เหมาะสมกับการละเมิดกฎ (Hodgetts. 1991 : 251) การใช้อำนาจนี้ต้องให้อยู่ภายในขอบเขตของกฎหมาย ไม่ให้ผู้ถูกใช้อำนาจหนีออกจากขอบเขตของอำนาจการบังคับ (Borgatta. 1992 : 996 - 997 ; French and Raven. 1989 : 446) การใช้อำนาจการบังคับให้เกิดผลดีและมีประสิทธิผลสูง ควรใช้ในกรณีที่งานมีสภาพเร่งรีบ หรือในสภาพงานที่มีความกดดันสูง จะรอช้าหรือเสี่ยงต่อการสูญเสียไม่ได้ ในการใช้อำนาจนี้ผู้บริหารต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงความเสมอภาคและเป็นธรรม ต้องแน่ใจว่าบุคลิกภาพของผู้บริหารที่แสดงออกมาจะไม่ทำให้เกิดความเข้าใจผิดหรือส่อไปในทางที่มีการเล่นพรรคหรือการลำเอียงใด ๆ ทั้งสิ้น ผู้บริหารต้องรักษาความเคารพเชื่อถือ ความมั่นคง หลีกเลี่ยงภาพที่เป็นศัตรู และใช้มาตรการและการลงโทษที่เหมาะสม (Hoy and Miskel. 1991 : 86) ผู้บริหารควรช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับผลงานที่คาดหวังว่าจะได้รับ และให้การสนับสนุนต่าง ๆ เพื่อช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานที่ต้องการได้สำเร็จ

3. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power)

อำนาจตามกฎหมายเป็นอำนาจที่มาจากคุณค่าภายในของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยอมรับว่าผู้บริหารมีสิทธิตามกฎหมายที่จะมีอิทธิพลต่อตน และตนก็มีหน้าที่ที่จะยอมรับอิทธิพลนั้น (French and Raven. 1989 : 447) อำนาจตามกฎหมายนี้เหมือนกับแนวคิดเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของเวเบอร์ (Weber. 1947) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับ (French and Raven. 1989 : 447 - 448) 1) กฎหมายหรือมาตรฐานที่ยอมรับโดยปัจเจกบุคคล 2) คำนิยมทางวัฒนธรรมที่ให้สิทธิปัจเจกบุคคลหนึ่งมีเหนืออีกคนหนึ่ง เช่น เพศ อายุ สติปัญญา ชนชั้น และคุณลักษณะทางกายภาพ 3) โครงสร้างทางสังคม โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่ หรือการได้รับมอบหมายให้เป็นตัวแทนตามกฎหมาย ดังนั้นอำนาจตามกฎหมายจึงมีความหมายใกล้เคียงกับอำนาจหน้าที่ โดยส่วนใหญ่เป็นไปในลักษณะอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย โดยเฉพาะแผนภูมิองค์กร (Organizational Charts) ซึ่งแสดงรายละเอียดของความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ โดยแสดงให้เห็นว่าใครเป็นผู้บริหาร และใครเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารมีสิทธิออกคำสั่งที่จะควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีหน้าที่ที่จะเชื่อฟังทำตามคำสั่งของผู้บริหารซึ่งมีอำนาจตามกฎหมาย (Johnson and Johnson. 1991 : 373 ; Northcraft and Neale. 1990 : 338 ; Yukl. 1994 198)

การใช้อำนาจตามกฎหมาย จะสามารถมีประสิทธิผลได้ถ้าได้รับการยอมรับจาก

ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งการยอมรับมักเกิดจากความถูกต้อง และชอบธรรม เป็นการปฏิบัติที่เป็นทางการ และต้องเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์การ และขึ้นอยู่กับคุณค่า บรรทัดฐานทางสังคม (Mitchell and Larson. 1987 : 407 ; Vecchio. 1991 : 272 ; White and Bednar. 1991 : 349) โดยทั่วไปการกล่อมเกลாதงสังคมจะทำให้บุคคลยอมรับอิทธิพลของอำนาจนี้อยู่แล้ว ประสิทธิภาพกับบิดามารดา ครู-อาจารย์และกฎระเบียบขององค์การเป็นสาเหตุทำให้สมาชิกที่เข้าสู่องค์การยอมรับในอำนาจของผู้บริหาร (Johns. 1983 : 400) ดังนั้นผู้บริหารจะต้องใช้อำนาจนี้ภายในขอบเขตที่ผู้บริหารมีอำนาจตามกฎหมายเท่านั้น การใช้อำนาจที่นอกเหนือขอบเขตความรับผิดชอบนี้จะเป็นจุดอ่อนของอำนาจตามกฎหมาย เช่น เมื่อการสั่งการของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับและปราศจากข้อสงสัย ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะปฏิบัติตาม แต่ถ้านอกขอบเขตนี้อำนาจตามกฎหมายก็จะมีข้อสงสัย เช่น ผู้บริหารโรงเรียนให้ครูทำการสอบของนักเรียนจะอยู่ในขอบเขตที่เป็นอำนาจตามกฎหมายชัดเจน แต่ถ้าผู้บริหารสั่งให้ครูทำการแก้ไขเปลี่ยนแปลงคะแนน อันนี้จะอยู่นอกขอบเขตและจะมีข้อสงสัยขึ้นมาทันที (Hoy and Miskel. 1991 : 83) ดังนั้นการใช้อำนาจตามกฎหมายผู้บริหารจะต้องใช้อย่างสุจริตรอบคอบ และสามารถสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าใช้มากเกินไปจะเกิดความท้อแท้ และไม่พอใจ (Benfari and Knox. 1991 : 49 - 50) ผู้บริหารต้องแน่ใจว่าคำสั่งนั้นสุภาพ ยุติธรรม และเตรียมการอธิบายเหตุผลสำหรับคำสั่งนั้น ๆ (Hodgetts. 1991 : 85 - 86) ดังที่ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel. 1991 : 85 - 86) กล่าวว่า "ถ้าผู้บริหารสั่งการอย่างสุภาพและชัดเจน มีการอธิบายเหตุผลสำหรับการสั่งการนั้นก็จะได้รับการตอบสนองจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยดี"

อำนาจตามกฎหมายมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับอำนาจการให้รางวัล และอำนาจการบังคับ เพราะบุคคลที่มีอำนาจนี้อยู่ในตำแหน่งตามกฎหมายก็มีอำนาจที่จะให้รางวัลหรือลงโทษผู้อื่นได้ อย่างไรก็ตามอำนาจตามกฎหมายก็ไม่เหมือนกับอำนาจการให้รางวัล และอำนาจการบังคับในกรณีที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์กับผู้อื่น แต่ขึ้นอยู่กับตำแหน่งและบทบาทของบุคคลที่มีอำนาจนั้น (Luthans. 1989 : 431)

4. อำนาจการอ้างอิง (Referent Power)

อำนาจการอ้างอิงเป็นความสามารถของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาบนพื้นฐานของการเป็นที่ชื่นชม พอใจ ดึงดูดใจ และการอ้างอิงของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่มีอำนาจการอ้างอิงจะเป็นที่เคารพนับถือ ยกย่องสรรเสริญ และเป็นรูปแบบที่จะให้เกิดการเอาอย่างจากผู้ใต้บังคับบัญชา (French and Raven. 1989 : 449 ; Hoy and Miskel. 1991 : 83 - 84 ; Johnson and Johnson. 1991 : 374)

จุดแข็งของอำนาจการอ้างอิงเป็นความเชื่อที่ว่ามีมาจากความมีเสน่ห์ (Charisma) เป็นแบบของบุคลิกภาพอย่างหนึ่งที่เข้าสู่ความรู้สึก ความตั้งใจ หัวใจและจินตนาการของคน (Northcraft and Neale. 1990 : 345) ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมที่จะเป็นผู้ติดตามผู้นำนี้อยู่เสมอ ด้วยมีความรักและภักดีต่อผู้นำ บุคลิกภาพที่เป็นที่ดึงดูดใจได้แก่ความมีเสน่ห์ ทำทางแบบของความสัมพันธ์หรือค่านิยม ที่สามารถคลอใจให้เกิดความพึงพอใจ และเป็นเหตุให้คนอื่นอ้างอิงพื้นฐานของอำนาจนี้อยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ชอบหรือมีความรู้สึกใกล้ชิด และมีความชื่นชมศรัทธาในตัวผู้บริหาร (ปรีชา เวสารัชช และอรุณ รักธรรม. 2522 : 523 ; Vecchio. 191 : 273) และเป็นความรู้สึกที่อยากเป็นเหมือนกับผู้บริหาร ต้องการที่จะเป็นที่ยอมรับของผู้บริหาร เช่น ครูหนุ่มอาจจะอ้างอิงกับผู้บริหารโรงเรียน และหาทางที่จะเลียนแบบทำทางบุคลิกภาพ และแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารที่เป็นที่ชื่นชอบ และพอใจ ก็จะสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการกำหนดแบบอย่างของความประพฤติ และพฤติกรรมที่ต้องการ (Hoy and Miskel. 1991 : 83 - 84 ; Yukl. 1994 : 206)

การใช้อำนาจการอ้างอิงนั้น ด้วยเหตุที่อำนาจการอ้างอิงมาจากความต้องการของคนที่จะอ้างอิงกับคุณสมบัติของการดึงดูดใจของปัจเจกบุคคล ดังนั้นการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ต่าง ๆ จึงได้นำฐานของอำนาจการอ้างอิงนี้ไปใช้ เช่น ไซดารภาพยนตร์ ดาราละครทีวี นักร้องและนักกีฬา ที่มีชื่อเสียงในการโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้า ด้วยหวังว่าคนทั่วไปจะซื้อสินค้านั้นด้วยความพยายามที่จะเลียนแบบทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคคลเหล่านั้น (Baron and Greenberg. 1990 : 141 ; Vecchio. 1991 : 273 ; White and Bednar. 1991 : 349 - 350) ดังนั้นผู้บริหารที่หวังพึ่งอำนาจการอ้างอิงจะต้องปรับปรุงบุคลิกภาพให้เป็นที่ดึงดูดใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ การที่ผู้บริหารมีการดึงดูดใจอย่างสูงจะพัฒนาความเคารพนับถือ ความศรัทธา (Trust) และความภักดีในระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา (Hoy and Miskel. 1991 : 83 - 84) ผู้บริหารจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้อำนาจการอ้างอิง ความต้องการอย่างแรกของอำนาจการอ้างอิงก็คือ การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะอ้างอิงกับผู้บริหาร ซึ่งมีแนวทางที่จะทำให้สำเร็จได้ดังนี้ (Hodgens. 1991 : 251 ; Yukl. 1994 : 206 - 207) 1) การเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีพื้นฐานค่านิยมเหมือนผู้บริหารมาร่วมทำงาน ความเหมือนสามารถสนับสนุนอำนาจการอ้างอิงได้ 2) การใช้อำนาจนี้ผู้บริหารจะต้องรู้สึกไวต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และเตรียมการป้องกันความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะนิสัยและพฤติกรรมจะเปลี่ยนไปตามการดึงดูดใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บริหาร 3) ผู้บริหารต้องเป็นตัวแทนของบทบาทที่ดี เพราะว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะเลียนแบบผู้บริหาร 4) อำนาจการอ้างอิงของผู้บริหารที่มีเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นอยู่กับความรู้สึกของความเป็นมิตร และความภักดีที่พัฒนาขึ้นมาอย่างช้าๆ อย่างต่อเนื่อง อำนาจนี้จะเพิ่มขึ้นโดยการกระทำที่เป็นมิตร และมุ่งสัมพันธ์

การแสดงออกเกี่ยวข้องกับความต้องการและความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชา การแสดงความไว้วางใจ การเคารพนับถือให้เกียรติ และดูแลผู้ได้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม ในทางตรงกันข้าม ถ้าการกระทำของผู้บริหารที่เป็นปรปักษ์ การปฏิเสธหรือการแสดงอาการหยิ่งยะโส จะทำให้อำนาจการอ้างอิงของผู้บริหารลดลง

5. อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power)

อำนาจความเชี่ยวชาญเป็นความสามารถของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชาบนพื้นฐานความรู้ ความเชี่ยวชาญหรือทักษะที่เฉพาะ ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับอิทธิพลด้วยความเชื่อว่าข้อมูล ความรู้ และความเชี่ยวชาญที่ผู้บริหารมีนั้นเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ และผู้บริหารจะช่วยเหลือ เป็นที่พึ่งพาให้ทำงานสำเร็จ ซึ่งโดยทั่วไปผู้ได้บังคับบัญชาก็เชื่อว่าผู้บริหารมีอำนาจความเชี่ยวชาญในรูปของความรู้ความเข้าใจงานทุกงานในองค์กร (Hoy and Miskel. 1991 : 84 ; Vecchio. 1991 : 273)

จุดแข็งของอำนาจนี้จึงอยู่ที่การรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อขอบเขตความรู้ ความเชี่ยวชาญของผู้บริหาร ช่วงกว้างของอำนาจความเชี่ยวชาญจึงมีขอบเขตจำกัดกว่าอำนาจการอ้างอิง ความพยายามที่จะใช้อำนาจความเชี่ยวชาญออกนอกขอบเขตของอำนาจความเชี่ยวชาญจะทำให้ลดอำนาจความเชี่ยวชาญนั้น (French and Raven. 1989 : 450 - 451) การที่อำนาจนี้ขึ้นอยู่กับความเป็นเจ้าของความรู้ ความเชี่ยวชาญของผู้บริหาร และการยอมรับในความรู้ความเชี่ยวชาญนั้นว่าเป็นประโยชน์ และเชื่อถือได้ของผู้ได้บังคับบัญชา แสดงให้เห็นถึงว่าการใช้อำนาจนี้ขึ้นอยู่กับระดับการยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นสำคัญและมากกว่าการใช้อำนาจใด ๆ จริง ๆ แล้ว การรับรู้ในความเชี่ยวชาญมีความสำคัญมากกว่าความเชี่ยวชาญจริง ๆ ผู้บริหารต้องสามารถแสดงความมั่นใจให้เห็นว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญ และใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญเพื่อแสดงให้เห็นว่ามีประโยชน์ในตัวของมันเอง เช่น แพทย์สั่งยาให้เรา เราก็เชื่อโดยที่ไม่รู้เลยว่ายานั้นจะมีผลกระทบต่อเราอย่างไร (Hoy and Miskel. 1991 : 85; Yukl. 1994 : 205) ความเชื่อถือจึงมีความสำคัญต่ออำนาจความเชี่ยวชาญ ซึ่งอาจจะแสดงในรูปของข้อมูล สถานภาพ เช่น โฆษกฟุตบอลที่อดีตเคยเป็นนักฟุตบอลทีมชาติจะมีอำนาจนี้ หรือบุคคลที่จบปริญญาเอกทางกฎหมายก็แสดงถึงการเป็นเจ้าของความรู้ ความสามารถนั้นก็จะมีความอำนาจความเชี่ยวชาญ (Luthans. 1989 : 433 ; Northcraft and Neale. 1990 : 336- 337) ดังนั้นอิทธิพลของผู้บริหารจะต้องอยู่บนพื้นฐานความมั่นใจของผู้ได้บังคับบัญชาในความรู้ ความเชี่ยวชาญของคน ซึ่งจะทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นที่พอใจ และทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเชื่อถือ และมั่นใจว่าการตัดสินใจของผู้บริหารนั้นถูกต้องเพราะอยู่บนฐานของความเชี่ยวชาญ (Tannenbaum. 1972 : 104)

ในปัจจุบันองค์การส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับคุณค่าของอำนาจความเชี่ยวชาญนี้มาก เพราะอำนาจนี้สร้างความเลิศ และการปฏิบัติงานในระดับที่สูง และการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์การ (Benfari and Knox. 1991 : 50 - 51) อำนาจความเชี่ยวชาญจะเป็นที่ต้องการที่สุดของผู้บริหารสำหรับความอยู่รอดขององค์การที่กำลังเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (French and Bell. 1990 : 282) ผู้บริหารควรใช้อำนาจความเชี่ยวชาญอย่างสุขุมรอบคอบไม่แสดงอาการข่มขู่ คูหมีนคนที่มิปฏิสัมพันธ์ด้วย ควรใช้อำนาจนี้เฉพาะเรื่องที่ตนรู้ ซึ่งเป็นขอบเขตที่สามารถทำให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (Hodgetts. 1991 : 251 - 252) ต้องสร้างความตระหนักในความเชี่ยวชาญของตน โดยการแสดงความเชี่ยวชาญให้เห็นประจักษ์ เช่น การแก้ปัญหาที่สำคัญ การตัดสินใจที่ดี (Yukl. 1994 : 205) ต้องระมัดระวังไม่ไปลงโทษในความไม่รู้ของผู้อื่นที่ขอร้องให้ช่วยเหลือ ผู้บริหารควรมีวุฒิภาวะพอที่จะยอมรับความจริงว่าตนไม่รู้ในบางเรื่อง การโอ้อวด หลอกลวง จะนำมาซึ่งการสูญเสียความเคารพเชื่อถือในอำนาจความเชี่ยวชาญของผู้บริหาร (Organ and Bateman. 1991 : 252) รวมทั้งถ้าความเชี่ยวชาญของผู้บริหารถูกรับรู้ว่ามีไม่เพียงพอก็จะทำให้เกิดผลกระทบทางลบได้ (Johnson and Johnson. 1991 : 374) แต่ถ้าผู้บริหารสามารถใช้อำนาจความเชี่ยวชาญได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะเป็นการสนับสนุนการใช้อำนาจตามกฎหมาย และเพิ่มอำนาจการอ้างอิงในตัวผู้บริหารอีกด้วย (White and Bednar. 1991 : 349)

เฟรนช์ และราเวน (French and Raven. 1989 : 451) ได้สรุปทฤษฎีฐานอำนาจทางสังคมทั้ง 5 ประเภท ไว้ดังนี้

1. ฐานอำนาจทั้ง 5 ประเภทนั้น พื้นฐานของอำนาจใดที่มีความเข้มแข็งกว่าจะแสดงอิทธิพลมากกว่า
2. ขอบเขตของอำนาจทั้ง 5 ประเภทนั้น มีการเปลี่ยนแปลงมาก แต่อำนาจการอ้างอิงจะมีขอบเขตกว้างขวางที่สุด
3. ความพยายามใด ๆ ที่จะใช้อำนาจออกนอกขอบเขตของอำนาจจะมีแนวโน้มที่จะลดอำนาจนั้น
4. อำนาจการให้รางวัลและการบังคับ จะขึ้นอยู่กับผู้ใช้อำนาจและสามารถสังเกตได้มากกว่าอำนาจอื่น ๆ
5. ผลลัพธ์ของอำนาจการบังคับจะลดการดึงดูดใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บริหาร และเกิดการต่อต้าน ส่วนอำนาจการให้รางวัลเกิดผลลัพธ์ในการเพิ่มการดึงดูดใจ และการต่อต้านมีน้อย
6. การใช้อำนาจการบังคับที่เป็นไปตามกฎหมาย จะลดทั้งการต่อต้าน และการดึงดูดใจ

จากที่กล่าวมาทั้งหมดอาจจะสรุปได้ว่า อำนาจเป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ฐานอำนาจมีหลายชนิด แต่จะมีประสิทธิผลมากที่สุดเมื่อถูกใช้สัมพันธ์กับผู้อื่น การมีความรู้ความเข้าใจว่า เมื่อไรและอย่างไรจึงจะใช้อำนาจนั้น ๆ จึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการมีอิทธิพล และภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Benfari and Knox. 1991 : 48) ขณะที่ความสามารถในการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพจะมีผลกระทบในทางบวก แต่ในทางตรงข้ามความล้มเหลวของการใช้อำนาจก็จะมีผลกระทบในทางลบเช่นกัน (Vecchio. 1991 : 273 - 274) ดังนั้นผู้บริหารจะต้องรู้จักใช้อำนาจและใช้เป็น คือใช้แล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีการดำเนินการไปสู่เป้าหมายขององค์การ เหนืออื่นใดทั้งหมดผู้บริหารต้องมุ่งที่จะใช้อำนาจที่สามารถนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพที่ยิ่งใหญ่กว่า และต้องตอบสนองหรือสร้างความพึงพอใจให้คนส่วนใหญ่ การเลือกใช้แบบของฐานอำนาจที่มีประสิทธิผลที่สุด อาจขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และผู้ใช้อำนาจ บุคลิกภาพและวัฒนธรรมก็เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ผู้ใช้อำนาจสามารถแสดงความสามารถที่มีประสิทธิผลของการใช้อำนาจได้ (Raven. 1965 : 379 - 381) ตามทฤษฎีฐานอำนาจทางสังคมของเฟรนช์ และราเวน (French and Raven. 1959) ได้แบ่งฐานอำนาจออกเป็น 5 ประเภท โดยที่ฐานอำนาจทั้ง 5 ประเภทต่างมีความสัมพันธ์กัน- อำนาจบางประเภทสามารถสนับสนุนหรือจำกัดความมีประสิทธิภาพของอำนาจประเภทอื่น เช่น อำนาจการให้รางวัลจะทำให้อำนาจการอ้างอิงเพิ่มขึ้น แต่อำนาจการบังคับจะทำให้อำนาจการอ้างอิงลดลง ผู้บริหารที่มีอำนาจความเชี่ยวชาญจะทำให้อำนาจตามกฎหมายมีมากขึ้น จริงๆ แล้วอำนาจความเชี่ยวชาญจะเป็นแบบของอำนาจที่คงที่มากที่สุด (Hellriegel, Slocum and Woodman. 1989 : 427 ; Hoy and Miskel. 1991 : 84) สำหรับการใช้อำนาจเหล่านี้ให้มีประสิทธิผลนั้น ฟิชเชอร์ (Drake and Roe. 1986 : 114 ; citing Fisher. 1984 : 40) กล่าวว่า "ผู้นำที่เชื่อมโยงอำนาจการอ้างอิงกับอำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจตามกฎหมาย ผสมกับการใช้อำนาจการให้รางวัลอย่างรอบคอบ และใช้อำนาจการบังคับเพียงเล็กน้อยหรือไม่ใช้เลย จะมีประสิทธิผลสูงสุด" ขณะที่ฮอดเจตส์ (Hodgetts. 1990 : 167) แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ของการใช้อำนาจว่าผู้นำจะมีประสิทธิผลมากที่สุดโดยใช้อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจการอ้างอิงเมื่อการปฏิบัติเป็นที่ยินยอมของผู้ตาม และอำนาจตามกฎหมายและอำนาจการให้รางวัลก็สามารถให้ผลลัพธ์อย่างน่าพอใจเมื่อการปฏิบัติกับผู้ตามซึ่งยินยอมมาก สุดท้ายการปฏิบัติกับผู้ตามที่พยายามต่อต้านการจัดการ การใช้อำนาจการบังคับจะเป็นอำนาจที่มีประสิทธิผลมากที่สุด ดังตารางต่อไปนี้ จ.ว.ิ

132 5

ตาราง 1 แสดงผลลัพธ์ของการใช้อำนาจที่แตกต่างกัน

ฐานอำนาจ	ความผูกพัน	ความยินยอม	การต่อต้าน
1. อำนาจการให้รางวัล	เป็นไปได้	น่าจะเป็นไปได้	เป็นไปได้
2. อำนาจการบังคับ	ไม่น่าจะเป็นไปได้	เป็นไปได้	น่าจะเป็นไปได้
3. อำนาจตามกฎหมาย	เป็นไปได้	น่าจะเป็นไปได้	เป็นไปได้
4. อำนาจการอ้างอิง	น่าจะเป็นไปได้	เป็นไปได้	เป็นไปได้
5. อำนาจความเชี่ยวชาญ	น่าจะเป็นไปได้	เป็นไปได้	เป็นไปได้

อย่างไรก็ตามผู้นำก็ต้องสามารถใช้อำนาจทั้ง 5 ฐาน เช่น ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาที่สำคัญ ใช้อำนาจการให้รางวัลช่วยพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ตาม และสนับสนุนอำนาจการอ้างอิงของผู้นำ ใช้อำนาจตามกฎหมายในการตัดสินใจ และการมีอิทธิพลให้ผู้นำได้แสดง ความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหา และช่วยอำนวยความสะดวกในการพัฒนาความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนกับผู้ตาม ใช้อำนาจการบังคับเพื่อค้ำจุนอำนาจตามกฎหมายและอำนาจความเชี่ยวชาญ เมื่อผู้นำต้องการให้เกิดการยินยอมกับกฎระเบียบที่จำเป็น อำนาจการบังคับยังจำเป็นต่อการจัดการ ที่ขัดขวางการปฏิบัติงาน หรือทำลายสมาชิกอื่น และเป็นเหตุให้ผู้นำเกิดความอ่อนแอ และไม่มี ความสามารถ (Yukl. 1994 : 215)

อำนาจไม่ได้อยู่คงที่แต่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ควบคู่กับการเปลี่ยนแปลงของ สถานการณ์และการกระทำของปัจเจกบุคคลและกลุ่มในองค์การ สมาชิกต่างคาดหวังบทบาทของ ผู้นำที่จะแสดงการใช้อำนาจภายในกลุ่มผู้นำที่สามารถใช้อำนาจได้ดี ก็จะเป็นที่เชื่อถือ ศรัทธา ความสามารถของผู้นำจะได้รับการยอมรับและได้รับสถานภาพมากขึ้น และผู้ตามจะกระทำตาม อิทธิพลของผู้นำนั้น แต่ถ้าผู้นำล้มเหลวในการใช้อำนาจผลกระทบในทางลบจะเกิดขึ้น เช่น อาจ ถูกตำหนิ จะสูญเสียความเคารพนับถือ สูญเสียสถานภาพและอิทธิพล ความสามารถที่จะนำและ การมีอิทธิพลของผู้นำจะหมดไป (Lynch. 1993 : 38 ; Yukl. 1994 : 209 - 210) จ.จ.

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของ ผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครู

จากวรรณคดีที่เกี่ยวข้องที่ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นกรอบความคิดในการวิจัยนี้ จะเห็นได้ว่าผู้บริหารจะต้องเป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำที่มีภาวะผู้นำและสามารถใช้อำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจะสามารถทำให้ความศรัทธาของครูและความพึงพอใจในงานของครูมีอยู่ในระดับสูง ซึ่งถ้าคณะครูมีความศรัทธาสูงก็จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานสูงด้วย อาจกล่าวได้ว่าตัวแปรทั้ง 4 กลุ่มนี้มีความสัมพันธ์กัน สามารถแยกกล่าวออกเป็น 6 ประเด็น ดังนี้ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร 2) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความศรัทธาของครู 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับความศรัทธาของครู 4) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในงานของครู 5) ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในงานของครู 6) ความสัมพันธ์ระหว่างความศรัทธาของครูกับความพึงพอใจในงานของครู

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร

อำนาจเป็นสิ่งสำคัญที่ผสมผสานอยู่ในภาวะผู้นำ ผู้นำที่ปราศจากอำนาจก็จะเป็นผู้นำได้ไม่ดี ดังคำกล่าวของเลสเตอร์ (Lewis, 1991 : 17 - 18 ; citing Lester, 1987 : 157) ที่ว่า "การที่จะเข้าใจธรรมชาติของภาวะผู้นำ สิ่งแรกที่คุณจะต้องเข้าใจก็คือธรรมชาติของอำนาจ เพราะภาวะผู้นำเป็นรูปแบบที่พิเศษอย่างหนึ่งของอำนาจในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล" ดังนั้นในการกล่าวถึงภาวะผู้นำก็จะกล่าวถึงอำนาจใน 2 ประการ คือ 1) อำนาจที่ผู้นำมีเหนือผู้ตาม และ 2) ผู้นำจะจูงใจผู้ตามโดยใช้อำนาจอย่างไร (Schultz and Schultz, 1990 : 286) นอกจากนี้ในการนิยามความหมายของภาวะผู้นำและอำนาจต่างก็ใช้คำว่าอิทธิพลในการนิยามเหมือนกัน คือภาวะผู้นำเป็นกระบวนการหรือการกระทำของการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ส่วนอำนาจเป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Frischer, 1993 : 395) ยุกัล และทาเบอร์ (Lewis, 1991 : 25 - 27 ; citing Yukl and Taber, 1987 : 63 - 64) ได้เสนอรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างความมีประสิทธิภาพของผู้นำกับการใช้อำนาจ ว่าผู้ที่เป็นเจ้าของอำนาจแต่เพียงอย่างเดียวโดยไม่มีภาวะผู้นำจะไม่สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี ความสัมพันธ์ของอำนาจจะเป็นไปในลักษณะ "พฤติกรรมผู้นำของ A สามารถที่จะเพิ่มหรือลดอำนาจของเขา และพฤติกรรมนั้นก็ได้รับอิทธิพลโดยการปฏิบัติและพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา" ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการใช้อำนาจและภาวะผู้นำต้องเป็นไปด้วยกันเพราะทั้งการใช้อำนาจและภาวะผู้นำต้องอาศัยการยินยอมจากผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนกัน มีงานวิจัยหลายฉบับที่สนับสนุน

แนวคิดนี้ โดยส่วนใหญ่แล้วเป็นความสัมพันธ์ของการใช้อำนาจและภาวะผู้นำกับบุคลิกภาพของผู้ตาม ซึ่งพบว่าแบบผู้นำและระดับบุคลิกภาพของผู้ตามมีความสอดคล้องกับการใช้อำนาจของผู้นำ (ศิริ โปธินาม. 2533 : บทคัดย่อ ; Guest, Hersey and Blanchard. 1986 : 218 - 219 ; Hersey and Blanchard. 1988 : 215 ; Lynch. 1993 : 58) ทั้งนี้เพราะว่าถ้าแบบผู้นำไม่สอดคล้องกับอำนาจที่ใช้ โอกาสที่จะได้รับความสำเร็จจะมีไม่มาก ด้วยแบบผู้นำจะเปลี่ยนแปลงไปตามบุคลิกภาพของผู้ตาม เช่นเดียวกับฐานอำนาจที่มีประสิทธิภาพ ก็จะเปลี่ยนแปลงด้วยเหมือนกัน (Lewis. 1991 : 28 - 31) ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีทั้งอำนาจและภาวะผู้นำ จึงจะสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Achilles, Keedy and High. 1994 : 33 ; Robbins. 1991 : 459 ; Schermerhorn. 1993 : 406)

ภาวะผู้นำตามทฤษฎีของเบสแน้น (Bass. 1985 : 31 - 32) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leader) ใช้อำนาจจูงใจและการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับผู้ตามด้วยรางวัลเพื่อการยินยอม แต่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) จะปลุกเร้าผู้ตามให้พ้นจากความสนใจในตัวเอง และยกระดับความต้องการและคล้อยตามให้ใช้ความพยายามที่มากขึ้น จนสามารถปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ การที่ผู้นำจะสามารถใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนและกระบวนการเปลี่ยนสภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ด้วยการใช้อำนาจที่เหมาะสมกับกระบวนการดังกล่าว การที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนปฏิบัติด้วยการแลกเปลี่ยนรางวัลตอบแทนความพยายามของผู้ตามจะพัฒนาปัจเจกบุคคลและองค์การน้อย แต่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นการยกระดับทางจริยธรรมของผู้ตามและองค์การให้สูงขึ้น ผู้นำและผู้ตามปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เป็นการผสมผสานภาวะผู้นำกับการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอำนาจที่อยู่บนฐานของอำนาจทางบุคคล (Personal Power) เช่น อำนาจการอ้างอิงและอำนาจความเชี่ยวชาญมากกว่าอำนาจหน้าที่ (Authority)(Norris. 1994 : 69 - 70) ความสามารถของผู้นำที่ใช้อำนาจการอ้างอิงและอำนาจความเชี่ยวชาญจะทำให้ทัศนคติ ความเชื่อ ความศรัทธา ความพึงพอใจ และความมั่นใจของผู้ตามเปลี่ยนสภาพจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า โดยเฉพาะการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญของผู้บริหารโรงเรียนจะทำให้สามารถแสดงบทบาทภาวะผู้นำได้ดี และแบบของอำนาจนี้จะทำงานได้ดีที่สุดในองค์การโรงเรียนในปัจจุบัน (Drake and Roe. 1986 : 117) เช่นเดียวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพก็เป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบันเช่นกัน (Beare and others. 1989 : 106 - 107 ; Sergiovanni. 1989 : 214 - 215) ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพจะต้องมีภาวะผู้นำและสามารถใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) และอำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศส่วนใหญ่ได้แสดงให้เห็นถึงการใช้อำนาจของผู้บริหารว่าส่วนใหญ่ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจการอ้างอิงมาก เช่น ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี และจังหวัดฉะเชิงเทราใช้อำนาจการอ้างอิงมาก (ชูชาติ สะอาด. 2532 : บทคัดย่อ ; สิทธิศักดิ์ นิระทัย. 2531 : บทคัดย่อ) แต่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 10 ใช้อำนาจการอ้างอิงน้อยที่สุด โดยใช้อำนาจตามกฎหมายมากที่สุด (สำเร็จ โพธิ์วรรณ. 2531 : บทคัดย่อ) ส่วนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการอ้างอิง อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจการบังคับในระดับที่มาก และใช้อำนาจการให้รางวัลในระดับปานกลาง (นวล กัลยาณธรรม. 2530 : บทคัดย่อ) ส่วนงานวิจัยในต่างประเทศพบว่าผู้บริหารทั้งโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในรัฐคาโรไลนาเหนือใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการอ้างอิง อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจการบังคับ มากตามลำดับ และผู้บริหารเห็นว่าเป็นฐานอำนาจที่มีประสิทธิผลมากที่สุดตามลำดับด้วย (Burnette. 1993 : 2173) ขณะที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐโอไฮโอใช้อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจอ้างอิงมากที่สุด (Lewis. 1992 : 2349) นอกจากนี้ยังพบว่าศึกษาธิการ (Superintendent) ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจตามกฎหมายมากที่สุด (Jacobs. 1993 : 43) ขณะที่คณบดีใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจการอ้างอิงมาก แต่ผู้จัดการในองค์กรธุรกิจใช้อำนาจตามกฎหมายมากกว่า (Price and Mueller. 1986 : 197 - 198)

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร มีงานวิจัยของไฮซ์ และแอดซิลเลต (Achilles, Keedy and High. 1994 : 44 ; citing High and Achilles. 1985) ที่ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของการใช้อำนาจและแบบผู้นำ และพบว่าโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จนั้นผู้บริหารจะใช้อำนาจความเชี่ยวชาญมากที่สุด รองลงมาคืออำนาจการอ้างอิง และอำนาจตามกฎหมาย ซึ่งครูในโรงเรียนก็เชื่อว่าฐานอำนาจทั้งสามประเภทนั้นมีศักยภาพดีที่สุดที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ขณะที่แคพเพิลแมน (Lewis. 1991 : 39 - 40 ; citing Kappelman. 1981) ได้พบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจการอ้างอิง และการใช้อำนาจการบังคับกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ ส่วนคเชนสกี (Kshensky. 1990 : 1852) แสดงให้เห็นว่าการใช้อำนาจทางบวกเป็นสิ่งสำคัญของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยพบว่าการใช้อำนาจหรืออิทธิพลและอำนาจหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความมีประสิทธิภาพ ขณะที่การใช้อำนาจการบังคับมีความสัมพันธ์ทางลบ และยังได้ยืนยันว่าการใช้อำนาจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำ การใช้อำนาจและอำนาจหน้าที่ของ

ผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อทีมงานและการปฏิบัติงานของโรงเรียน และการมอบอำนาจไม่ได้เป็นการลดอำนาจ แต่เป็นการเพิ่มอำนาจให้กับผู้บริหาร นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของ รุกจิโร (Ruggiero. 1989 : 1728) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ ซึ่งประกอบด้วยอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการมอบอำนาจกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์กับอำนาจหน้าที่สูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

จากงานวิจัยที่กล่าวมาแล้วจะไม่ได้ให้ภาพที่ชัดเจนถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำของแบส (Bass) และการใช้อำนาจของผู้บริหารตามทฤษฎีฐานอำนาจทางสังคมของเฟรนช์ และราเวน (French and Raven) แต่จากงานวิจัยที่กล่าวมาก็ถือได้ว่าตัวแปรทั้งสองกลุ่มนี้มีความสัมพันธ์กัน มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน และก่อให้เกิดผลกระทบต่อความศรัทธาของครูและความพึงพอใจในงานของครู

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความศรัทธาของครู

การเป็นผู้นำจะต้องมีผู้ตาม โดยผู้นำจะต้องมีความสามารถที่จะนำคนอื่น ๆ ได้ ซึ่งการที่จะนำคนอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกในองค์กรจะต้องมีความศรัทธา ความศรัทธาเป็นวัฒนธรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์การซึ่งประกอบด้วยความศรัทธาที่มีต่อผู้บริหาร ความศรัทธาที่มีต่อเพื่อนสมาชิกในองค์กร และความศรัทธาที่มีต่อองค์การ ความศรัทธาที่มีความจำเป็นต่อความมีประสิทธิภาพขององค์การ ด้วยเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และพฤติกรรมของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ (Hoy and Kipersmith. 1985 : 1 - 3 ; Witkoskie. 1992 : 2367) ดังนั้นผู้นำจะต้องสร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นในระดับสูง โดยเฉพาะองค์การทางการศึกษา เช่น โรงเรียนที่ผู้บริหารจะต้องสร้างและพัฒนาความศรัทธาของครู ซึ่งจะเป็นการพัฒนาความสัมพันธ์อันดีของคณะครูในโรงเรียนที่ทำให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและใช้อำนาจเพื่อความสำเร็จของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยทั่วไปแล้วผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะรักษาวัฒนธรรม แต่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสร้างและเปลี่ยนแปลงปรัชญา และอุดมการณ์ขององค์การเพื่อบรรลุความสำเร็จ งานของปีเตอร์ และวอเตอร์แมน (Bass. 1985 : 24 - 25 ; citing Peter and Waterman. 1982) แสดงให้เห็นว่า บริษัทที่มีการจัดการที่ดีนั้น เพราะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง และความเข้มแข็งของวัฒนธรรมนี้เป็นผลมาจากผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ที่กำหนดความเชื่อ และความศรัทธาขององค์กรมานานหลายปี

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ที่มุ่งให้ผู้ตามมีความพยายามมากขึ้นเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้นอกเหนือจากที่คาดหวังไว้ โดยผู้นำจะยกระดับความต้องการ

และเปลี่ยนการจูงใจและความตระหนักที่ผู้ตามมีต่อผู้นำในด้านความรัก ความศรัทธา การชื่นชอบ ความพึงพอใจ ความเคารพนับถือ ความภักดี และความผูกพัน ซึ่งจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า ผู้นำแบบเสนอหาจะปลูกเร้าความเชื่อ (Faith) ความศรัทธา (Trust) ให้เกิดขึ้นในอารมณ์และสมรรถภาพของผู้ตามให้ต่อสู้เพื่อเป้าหมายที่สูงกว่า (Bass. 1985 : 2 - 23 , 29 - 31) ซึ่งผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะทำงานได้สำเร็จ โดยผ่านการสร้างความศรัทธา การสนับสนุนและกระตุ้นความพยายามของผู้ตาม (Norris. 1994 : 70) ดังเช่น สุนทรพจน์ของประธานาธิบดีจอห์น เอฟ. เคนเนดี (John F. Kennedy) แห่งสหรัฐอเมริกา ที่กล่าวในพิธีสาบานตนเข้ารับตำแหน่งว่า "... จะไม่ถามว่าประเทศชาติของคุณสามารถทำอะไรให้แก่คุณ แต่จะถามว่าคุณสามารถทำอะไรเพื่อประเทศชาติของคุณบ้าง" ซึ่งสุนทรพจน์นี้มีผลกระทบมากต่อสังคมอเมริกันก่อนที่จะเข้าร่วมสงครามเวียดนาม ซึ่งเป็นการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเพื่อสร้างความศรัทธาให้คนอื่นก้าวพ้นจากความสนใจในตนเองเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม ความดีของกลุ่ม องค์การ หรือประเทศชาติ (Bass. 1985 : 15)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาความศรัทธาของครูที่ผ่านมา มักจะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความศรัทธาของครูกับตัวแปรอื่น ๆ โดยละเอียดระดับความศรัทธาของครู และอิทธิพลของชีวสังคมของครูที่มีต่อความศรัทธาของครู ซึ่งในการวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาด้วยเพราะความศรัทธาของครูมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของครู สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความศรัทธาของครูนั้น โลทวูด และเจนทซี (Leithwood and Jantzi. 1990 : 1 - 49) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือร่วมใจ (Collaborative) ซึ่งจะก่อให้เกิดความศรัทธา นอกจากนี้ผู้บริหารยังสนับสนุนพัฒนาครูและช่วยเหลือครูในการแก้ปัญหา ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และพบความสัมพันธ์ในระดับสูงระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับรายงานการเปลี่ยนแปลงของครู ทั้งทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาโรงเรียน และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในด้านวิชาการ ขณะที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์น้อยมาก (Leithwood. 1992 : 9 - 12) เช่นเดียวกับการศึกษาของดาร์ลิง (Darling. 1991 : 359) ที่พบว่าอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพต่อวัฒนธรรมความร่วมมือร่วมใจมีมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ขณะที่ ฟเจลสแตด (Fjelstad. 1991 : 755) พบว่าแบบผู้นำงานมีอิทธิพลต่อความศรัทธา และความผูกพัน แต่แบบผู้นำมุ่งคนมีอิทธิพลต่อความศรัทธาอย่างเดียวยกเว้นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ใช้แบบผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leader) จะสร้างความศรัทธาในผู้บริหารไม่ได้ทำให้เกิดความศรัทธาในเพื่อนครู แต่ครูจะสร้างความศรัทธากันเองและยังมีผลต่อความ

ศรัทธาในผู้บริหารอีกด้วย (Tarter, Bliss and Hoy. 1989 : 294 - 306) ขณะที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ใช้แบบผู้นำแบบสนับสนุนจะสร้างความสมานฉันท์ในกลุ่มครู และความศรัทธาในผู้บริหาร แต่ไม่ทำให้เกิดความศรัทธาในเพื่อนครู ซึ่งความศรัทธาในเพื่อนครูนี้เป็นตัวแปรเดียวที่สามารถอธิบายความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน (Hoy, Tarter and Witkoskie. 1992 : 39 - 45) งานวิจัยนี้แสดงให้เห็นความสำคัญของความศรัทธาในเพื่อนครู ซึ่งเป็นผลจากความศรัทธาในผู้บริหาร และความสมานฉันท์ของกลุ่มครูมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน

อีเวนส์ (Evans. 1993 : 3059) พบว่าผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสร้างวัฒนธรรมองค์การ และวัฒนธรรมที่สำคัญคือความศรัทธาระหว่างผู้นำกับทีมงาน ด้วยความศรัทธามีความสัมพันธ์กับผลผลิตขององค์การ และงานวิจัยของพอดส์คอฟฟ์ และคนอื่น ๆ (Howell and Avolio. 1993 : 900 ; citing Podsakoff and others. 1990) พบผลกระทบของความเสน่ห์ (charisma) ที่มีต่อพฤติกรรมความเป็นพลเมืองดี และมีความสัมพันธ์กับความศรัทธา (Trust) ของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ เช่นเดียวกับงานวิจัยของโคมิฟส์ (Komives. 1991 : 509 - 515) ที่พบว่าผู้นำจะสร้างความพึงพอใจ และการจงใจผู้ตาม โดยผ่านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ผู้นำจะกระตุ้น จูงใจเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ตามเพื่อให้ได้รับความศรัทธา และความไว้วางใจ นอกจากนี้ผู้นำยังช่วยให้ผู้ตามเห็นความสำคัญในงานของตนที่มีต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ

โดยทั่วไปแล้วความศรัทธาจะเกี่ยวข้องกับความผูกพัน ความภักดี และความพึงพอใจทั้งในตัวผู้นำและองค์การ ซึ่งงานวิจัยจำนวนมากได้ให้ข้อสรุปที่ชัดเจนว่าอิทธิพลของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีเหนือผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Koh. 1991 : 602 ; Hoover. 1988 : 3020 ; Hoover and others. 1991 : 1 - 36 ; Stafford. 1993 : 4131 ; Tucker. 1991 : 773 ; Yokochi - Bryce. 1989 : 2655) และจากการวิเคราะห์ห่อภิมาณ (Meta - Analysis) กับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพของแกสเปอร์ (Gasper. 1993 : 2619) ก็ให้ผลลัพธ์เช่นเดียวกัน จะมีเพียงงานวิจัยของเคส์ (Kays. 1994 : 3207) เท่านั้นที่ให้ผลลัพธ์แตกต่างออกไป คือพบว่าผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพัน ความพึงพอใจในผู้นำ และความมีประสิทธิภาพของผู้นำ แต่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกลับมีความสัมพันธ์ทางลบ

จากงานวิจัยที่กล่าวมานี้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามทฤษฎีของเบส (Bass) กับความศรัทธาของครู โดยที่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) มีอิทธิพลในการทำนายความศรัทธาของครูสูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับความศรัทธาของครู

อำนาจ คือ ความสามารถในการมีอิทธิพลของผู้นำที่ทำให้คนอื่นยินยอมทำตามทิศทางของตน ขณะที่ความศรัทธาเป็นความเชื่อมั่น ความไว้วางใจของผู้ตามในการกระทำของบุคคลอื่น และองค์การ ดังนั้นการใช้อำนาจของผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพนั้นผู้นำจะต้องสร้างความศรัทธา และการยอมรับให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ตาม (Hersey and Blanchard. 1988 : 221 ; Lynch. 1993 : 27) ครูจะยินยอมปฏิบัติตามอำนาจของผู้บริหารก็เพราะศรัทธาในความเป็นผู้นำของผู้บริหาร และปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ผู้บริหารที่ใช้อำนาจตามกฎหมายทางบวก อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจการอ้างอิงจะสามารถพัฒนาความเคารพนับถือ ความศรัทธา และความภักดีในระหว่างคณะครู และยังมีแนวโน้มที่จะกระตุ้นคุณค่าภายใน ทำให้ครูมีแรงจูงใจภายในมากขึ้น (Hoy and Miskel. 1991 : 80 , 83 - 84 ; Kreitner and Kinicki. 1992 : 366)

การใช้อำนาจไม่ว่าจะเป็นอำนาจชนิดใด ถ้าผู้บริหารสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดความศรัทธาในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การใช้อำนาจการให้รางวัลที่เป็นไปอย่างยุติธรรม เท่าเทียมกัน เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน และเป็นไปตามกฎหมาย (French and Raven. 1989 : 445 ; Hodgetts. 1991 : 250) หรือการใช้อำนาจการบังคับ ผู้บริหารต้องใช้ให้อยู่ในขอบเขตของกฎหมาย ไม่ให้ผู้ถูกใช้อำนาจหนีออกจากขอบเขตของอำนาจการบังคับ (French and Raven. 1989 : 446 ; Borgatta. 1992 : 996 - 997) ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาจะศรัทธาในความสามารถของผู้บริหารที่สามารถใช้อำนาจการให้โทษได้เป็นอย่างดี ส่วนการใช้อำนาจตามกฎหมาย ผู้บริหารต้องยึดหลักความถูกต้องชอบธรรม และต้องเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา (Benfari and Knox. 1991 : 49 - 50 ; Yukl. 1994 : 198) จึงจะสามารถสร้างความศรัทธาได้ สำหรับการใช้อำนาจการอ้างอิงและอำนาจความเชี่ยวชาญผู้บริหารสามารถสร้างความศรัทธาได้มาก ถ้าผู้บริหารมีความสามารถในการใช้อำนาจเหล่านี้เพราะอำนาจการอ้างอิงนั้นผู้ตามต้องการเลียนแบบผู้นำ ผู้นำที่เป็นที่ชื่นชมและพึงพอใจก็จะได้รับความศรัทธาสูง (Hoy and Miskel. 1991 : 83 - 84 ; Yukl. 1994 : 206) ส่วนอำนาจความเชี่ยวชาญ ถ้าผู้บริหารสามารถใช้อำนาจนี้ให้เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะได้รับความศรัทธาสูงเช่นกัน (Raven. 1965 : 373 - 374) ซึ่งจะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพของการใช้อำนาจต่าง ๆ ส่งผลให้เกิดความศรัทธา และความศรัทธาก็ทำให้การใช้อำนาจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ฮอย และคูเปอร์สมิธ (Hoy and Kupersmith. 1985 : 1 - 9) พบว่าการรับรู้ในพฤติกรรม การบริหารมีความสัมพันธ์กับความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหารมากที่สุด รองลงไปคือความศรัทธา ของครูที่มีต่อโรงเรียน ส่วนความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครูมีไม่มากแต่ก็มีความสัมพันธ์ทางบวก ดังนั้นถ้าผู้บริหารแสดงบทบาทอำนาจที่ถูกต้องเหมาะสมก็จะมีอิทธิพลในการสร้างความศรัทธา โดยเฉพาะความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหาร และความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน งานวิจัย ของบัสแมน (Busman. 1991 : 1584) และฮอฟแมน (Hoffman. 1993 : 2011) ที่ใช้กลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนมัธยมศึกษาที่พบผลลัพธ์เช่นเดียวกันโดยบัสแมน (Busman) พบว่าความศรัทธาของครูที่มี ต่อผู้บริหารจะมีสูงมากในกรณีที่ผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่จะเพิ่มความศรัทธา ของครูที่มีต่อเพื่อนครูปานกลางเท่านั้น ขณะที่วิทโกสกี (Witkoskie. 1992 : 2367) พบว่าบทบาท ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอิทธิพลต่อความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหารเท่านั้น ส่วน บ็อกส์ (Boggs. 1993 : 3054) ยืนยันว่าผู้บริหารที่ใช้อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจการอ้างอิงมีอิทธิพลต่อความเข้มแข็งของวัฒนธรรมโรงเรียน และการใช้อำนาจเหล่านี้ยังมี ผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันของครูมากกว่าการใช้อำนาจประเภทอื่น ๆ

จากงานวิจัยที่กล่าวมานี้แสดงให้เห็นว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารตามทฤษฎีของเฟรนช์ และราเวนมีความสัมพันธ์กับความศรัทธาของครู โดยเฉพาะอำนาจตามกฎหมาย อำนาจความ เชี่ยวชาญ และอำนาจการอ้างอิง จะมีอิทธิพลมากกว่าอำนาจการให้รางวัลและอำนาจการบังคับ

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในงานของครู

ภาวะผู้นำเป็นศิลปะของการมีอิทธิพลต่อคนอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของ องค์การ (Baron and Greenberg. 1990 : 374 ; Beare, Caldwell and Millikan. 1993 : 142 ; Campbell. 1993 : 99 - 100) ขณะที่ความพึงพอใจในงานหมายถึงระดับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีของ แต่ละบุคคลที่เกี่ยวกับงานของเขา (Schermerhorn. 1993 : 41) ผู้นำนอกจากจะมุ่งทำงานเพื่อ ความสำเร็จขององค์การแล้วยังต้องสร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้นกับผู้นำนด้วย เพราะ ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์การ (Cranny, Smith and Stone. 1992 : XV) ดังนั้น ความพึงพอใจในงานและความสุขของสมาชิกในองค์การจะสามารถได้รับการพัฒนาโดย การบริหารของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Smith. 1992 : 17) ซึ่งก็พบว่าความพึงพอใจในงานเป็นผล มาจากอิทธิพลภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสำคัญ (Johnson. 1993 : 355 ; Tarr. 1992 : 684) โดยเฉพาะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถสร้างความพึงพอใจในงานให้

เกิดขึ้นกับผู้ตามได้ โดยผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นแบบกระบวนการแลกเปลี่ยนที่ผู้นำทำให้ผู้ตามพอใจ และเห็นด้วยกับการปฏิบัติงานเพื่อการแลกเปลี่ยนสำหรับรางวัลที่ผู้ตามคาดหวัง ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะทำการเปลี่ยนแปลงในระดับที่สูงกว่าโดยเน้นที่การพัฒนาผู้ตาม ส่งเสริมความสามารถของผู้ตามที่จะนำไปสู่ความเจริญเติบโตขององค์กร และทำให้เกิดความเหมาะสมระหว่างกระบวนการและผลผลิตกับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก (Hanson. 1991 : 205 ; Kirby, Paradise and King. 1992 : 303) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานมากกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เพราะผู้นำจะยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจในตนเอง หรือการมุ่งเพื่อประโยชน์ส่วนตัวมาเป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และสร้างความตระหนัก ความสำนึกและความผูกพันในคุณค่าและความสำคัญของผลการปฏิบัติงาน และวิธีการที่จะช่วยให้งานนั้นสำเร็จ (Bass. 1985 : 19 ; Northcraft and Neale. 1990 : 406 - 407) ผู้นำจะพยายามยกระดับความต้องการ ความสำนึกของผู้ตามให้มีปรัชญา อุดมการณ์ และ ค่านิยมทางจริยธรรมที่สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของผู้ตามในระดับสูง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานมีเป็นจำนวนมาก และก็มีแนวคิดทฤษฎีที่แตกต่างกันอย่างหลากหลาย งานวิจัยส่วนใหญ่พบว่าระดับความพึงพอใจในงานของครูมีอยู่ในระดับปานกลาง (เวศ ศรีละมุล. 2523 : 34 ; สุดใจ ทองอ่อน. 2522 : บทคัดย่อ ; สนธยา เซ็นนันท์. 2531 : บทคัดย่อ ; สังคม โทปฐนทร์. 2536 : บทคัดย่อ ; สมรภูมิ ขวัญคุ้ม. 2530 : 72 ; อังคณา โกสีย์สวัสดิ์. 2534 : 52) ขณะที่งานวิจัยบางฉบับพบระดับความพึงพอใจในงานของครูสูง (Macneil. 1993 : 3758 ; Wangphanich. 1984 : 122) ส่วนปัจจัยชีวิตสังคม เช่น เพศ อายุ เงินเดือน ระดับการศึกษา ประสบการณ์การสอน และอื่น ๆ พบว่าเป็นตัวแปรที่ไม่คงที่เพราะไม่ใช่ตัวแปรที่สำคัญ มีงานวิจัยบางฉบับที่พบว่าตัวแปรเหล่านี้มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน (Lamb. 1993 : 1177 ; Malone. 1993. 1179 ; Poole. 1993 : 2195 ; Pumipuntu. 1994 : 2416) ขณะที่งานวิจัยบางฉบับก็พบว่าตัวแปรเหล่านี้ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน (Bruner. 1994 : 187 ; Ely. 1994 : 22 ; Nnadozie. 1993 : 2018 ; Portscheller. 1992 : 1755 ; Stiles. 1994 : 200) เช่นงานวิจัยของมาลี บะวงษ์ (2533 : 57-63) ที่พบว่าครูที่มีเพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน และสอนในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครกับนอกเขตกรุงเทพมหานครนั้นมีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน แต่ครูที่มีระดับเงินเดือนและตำแหน่งทางวิชาการต่างกันจะมีความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน โดยครูที่มีเงินเดือนสูงและตำแหน่งทางวิชาการสูงจะมี

ความพึงพอใจในงานมากกว่า อย่างไรก็ตามตัวแปรเหล่านี้ยังมีความจำเป็นในการศึกษาด้วยเนื้อหาหรือบริบทที่ศึกษาแตกต่างกัน ดังนั้นในงานวิจัยนี้จึงมีตัวแปรชีวสังคมของครูด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในงานของครูพบว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของครู โดยเฉพาะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสามารถอธิบายความพึงพอใจในงานของครูได้สูง (Hoy and Miskel. 1991 : 396 ; Tharrington. 1993 : 2198 ; Wilcox. 1993 : 3079 ; Williams. 1993 : 772) สำหรับ ชู (Chu. 1994 : 429) ได้นำเครื่องมือ MLQ ของเบส และอโวลีโอ (Bass and Avolio. 1990) และเครื่องมือ MSQ ของไวส์ส และคนอื่น ๆ (Weiss and others. 1967) ไปใช้กับครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน พบว่าผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทั้ง 4 คุณลักษณะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ซึ่งเวเธอร์ลี (Weatherly. 1992 : 101) ก็พบเช่นเดียวกันว่าผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของครู

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยจำนวนมากที่ให้ข้อสรุปว่าผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถเพิ่มอิทธิพลของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนได้สูงขึ้น ซึ่งแสดงว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ในการส่งเสริมการจูงใจผู้ตามในเรื่องความพยายามส่วนเกิน การสร้างความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในตัวผู้นำ ความมีประสิทธิผลของผู้นำ และความมีประสิทธิผลขององค์กร เพียงแต่ว่าผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมากกว่า (Bass. 1985 : 218 - 228 ; Gasper. 1993 : 2619 ; Kays. 1994 : 3207 ; Kessler. 1994 : 3512 ; King. 1990 : 2329 ; Kivett. 1991 : 56-A ; Koh. 1991 : 602 ; O'Keeffe. 1990 : 704 ; Ross. 1991 : 1763 ; Tucker. 1991 : 773 ; Yokochi-Bryce. 1989 : 2655 ; Young. 1991 : 821) โดยที่คุณลักษณะความสนใจของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะเป็นตัวทำนายสูงที่สุด และคุณลักษณะการให้รางวัลตามสถานการณ์ของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเป็นตัวทำนายสูงที่สุดเช่นกัน (Gottlieb. 1991 : 3322 ; Komives. 1991 : 509 - 515 ; Liang. 1991 : 3715) แต่ผลการศึกษาของเคอร์บี พาราไดซ์ และคิง (Kirby, Paradise and King. 1992 : 303 - 311) มีความแตกต่างจากงานวิจัยที่กล่าวมาแล้ว คือพบว่าคุณลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและความมีประสิทธิผล ยกเว้นการบริหารงานแบบวางเฉยเพียงคุณลักษณะเดียวเท่านั้นที่ไม่มีความสัมพันธ์ และเมื่อทำการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสนับสนุนการวิจัยเชิงปริมาณก็พบว่าผู้ตามจะชื่นชอบผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพส่วนผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์น้อยมากแม้ว่าคุณลักษณะการให้รางวัลตามสถานการณ์ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและความมีประสิทธิผลในการวิจัยเชิงปริมาณ แต่ในการวิจัยเชิงคุณภาพกลับไม่มีความสำคัญ ทั้งนี้เพราะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพได้ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น

จากงานวิจัยที่กล่าว แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารตามทฤษฎีของเบส (Bass) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู โดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) มีอิทธิพลในการทำนายความพึงพอใจในงานของครูมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในงานของครู

การวิจัยที่ผ่านมาได้ให้ข้อสรุปว่า การใช้อำนาจประเภทต่าง ๆ จะมีประสิทธิผลภายใต้สภาพการณ์ที่ต่างกัน ซึ่งประสิทธิผลของการใช้อำนาจแต่ละประเภทจะเปลี่ยนแปลงไปตามธรรมชาติขององค์การ ภาระงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ (Hales, 1993 : 35 ; Yukl, 1994 : 218) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องสามารถใช้อำนาจหลายประเภทผสมผสานกันเพื่อให้บังเกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (Yukl, 1994 : 209 ; citing Kotter, 1982)

การใช้อำนาจเป็นอิทธิพลเหนือความเชื่อ หัสนคติ และพฤติกรรมของบุคคล (Ott, 1989 : 420) ดังนั้นความสำเร็จของการใช้อำนาจจึงต้องการความร่วมมือ ความตั้งใจ และการยินยอมโดยสมัครใจของคนที่ถูกใช้อำนาจ (Persell, 1984 : 396) ซึ่งอำนาจจะถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพก็ต้องเป็นที่สนใจของทั้งผู้นำและผู้ตาม (Tyson and Jackson, 1992 : 88 - 89) ด้วยผลของการใช้อำนาจของผู้นำจะทำให้พฤติกรรมของผู้ตามแสดงออกมาใน 3 ลักษณะ (Hodgett, 1991 : 249 - 250 ; Steers, 1991 : 487) คือ

1. ความผูกพัน (Commitment) ผู้ตามจะถูกจูงใจให้ทำตามความปรารถนาของผู้นำ ผู้ตามจะมีความเชื่อ ความศรัทธา และความตั้งใจที่สนับสนุนผู้นำเป็นอย่างดี ซึ่งพบว่าผู้นำที่ใช้อำนาจการอ้างอิง และอำนาจความเชี่ยวชาญจะได้รับความผูกพันจากผู้ตาม
2. การยินยอม (Compliance) จะเกิดขึ้นเมื่อผู้ตามรู้สึกว่ามีอำนาจตามกฎหมาย หรืออำนาจการให้รางวัล ผู้ตามจะยินยอมในฐานะหน้าที่หรือมีความคาดหวังว่าจะได้รับรางวัล แต่จะขาดความผูกพันหรือความกระตือรือร้น
3. การต่อต้าน (Resistance) ผู้ตามจะไม่สนใจหรือยินยอมกับการร้องขอของผู้นำและจะพยายามใช้กลยุทธ์เพื่อเอาชนะความพยายามของผู้นำ

การใช้อำนาจของผู้นำจึงควรสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นมากกว่าการยินยอม และไม่ควรให้เกิดการต่อต้าน ซึ่งผู้นำจะต้องตระหนักถึงความพึงพอใจในงานของผู้ตามเป็นสำคัญ ผู้นำจะต้องสร้างและรักษาระดับความพึงพอใจในงานของผู้ตามให้สูงไปพร้อม ๆ กับการใช้อำนาจเพื่อดำเนินการให้ไปถึงเป้าหมายขององค์การ (Hellriegel, Slocum and Woodman, 1989 : 268)

การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนก็มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของครู ด้วยความพึงพอใจในงานเป็นเหตุให้เกิดความพึงพอใจอื่น ๆ ปัจจุบันบุคคลจะแสดงพฤติกรรมทางบวก และความเป็นพลเมืองดี ครูจะสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข เมื่อผู้บริหารใช้อำนาจต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Fisher and Locke. 1992 : 166 - 167 ; Smith. 1992 : 12 - 14)

ในการวิจัยเกี่ยวกับการใช้อำนาจนั้นส่วนใหญ่ใช้แนวคิดฐานอำนาจทางสังคมของเฟรนช์ และราเวน (French and Raven. 1959) โดยแบบสอบถามจะถูกส่งไปให้ผู้ตามประเมินว่าผู้นำใช้อำนาจแต่ละฐานมากน้อยเพียงใด และเกณฑ์ที่ใช้วัดความมีประสิทธิภาพของการใช้อำนาจของผู้นำ มักจะวัดความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานของผู้ตาม ซึ่งผลการวิจัยส่วนใหญ่พบว่าอำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจการอ้างอิงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับเกณฑ์ที่กล่าว ขณะที่อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัล และอำนาจการบังคับนั้นไม่คงที่ ส่วนใหญ่เป็นความสัมพันธ์ทางลบ หรือไม่มีความสัมพันธ์มากกว่าที่จะมีความสัมพันธ์ทางบวก จากผลลัพท์นี้สรุปได้ว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจการอ้างอิงเพื่อการมีอิทธิพลกับผู้ตาม (Yukl. 1994 : 208)

ยุกส์ (Yukl. 1994 : 209) ได้วิเคราะห์งานวิจัยต่าง ๆ สรุปให้เห็นว่าการใช้อำนาจทุกประเภทของผู้นำมีผลกระทบต่อความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของผู้ตาม โดยที่การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจการอ้างอิงมีแนวโน้มที่สัมพันธ์กับความผูกพัน การใช้อำนาจที่มีอำนาจการให้รางวัล และอำนาจการบังคับสนับสนุนก็มีแนวโน้มที่สัมพันธ์กับการยินยอมเช่นเดียวกับการวิเคราะห์งานวิจัยของเฮร์เซย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard. 1988 : 211 - 213) ที่พบว่าผู้ตามจะตอบสนองและพึงพอใจกับผู้นำที่ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจการอ้างอิงมากกว่าอำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัล และอำนาจการบังคับ นอกจากนี้ยังพบว่าการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจการอ้างอิงมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจมากที่สุด ขณะที่อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจการให้รางวัลมีความสัมพันธ์ปานกลาง ส่วนอำนาจการบังคับมักมีความสัมพันธ์ทางลบ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการใช้อำนาจมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงาน และความมีประสิทธิภาพขององค์กร ถ้าใช้อำนาจการบังคับมากก็จะเกิดความขัดแย้งมาก ความแปลกแยกมาก ความผูกพันน้อย และความมีประสิทธิภาพน้อย ผู้นำควรจะใช้อำนาจหรือ อิทธิพลอื่นให้มากโดยเฉพาะอำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจการอ้างอิง (Muth. 1989 : 134 - 135)

ในการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนก็เช่นกัน ผู้บริหารจะต้องสามารถใช้อำนาจต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการใช้อำนาจของผู้บริหารนั้นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู โดยเฉพาะการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจการอ้างอิงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครูสูง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการใช้อำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในงาน นั้น สนธยา เช่นันท์ (2531 : บทคัดย่อ) พบว่า การใช้อำนาจของผู้จัดการและผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู ขณะที่อีเวอร์ส (Evers. 1992 : 1451) ได้ทำการวิจัยทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพพบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา คือ ตัวนักเรียน แต่ในการวิจัยเชิงคุณภาพกลับพบว่าอิทธิพลของผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของครูมากที่สุด เช่นเดียวกับรูเบน (Ruben. 1994 : 2835) ที่วิจัยเชิงคุณภาพพบว่าอิทธิพลของผู้บริหารมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของครูมากที่สุด สำหรับตัวนักเรียนนั้นพบว่าความพึงพอใจในความสำเร็จของนักเรียนเป็นตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของครู และเมื่อทำการวิเคราะห์ความพึงพอใจในงานก็พบว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจภายในคือความสำเร็จของนักเรียน ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจภายนอกมีสภาพการทำงาน การสนับสนุนของผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจภายในคือ การขาดการมุ่งความสำเร็จของครู การขาดการยอมรับ และการขาดความสำเร็จของนักเรียน สำหรับปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจภายนอกคือสภาพการทำงานที่เลวร้าย และความสัมพันธ์ของนักเรียนไม่เป็นที่พอใจ เช่นเดียวกับที่ คเชนสกี (Kshensky. 1990 : 1852) พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยที่การใช้อำนาจการบังคับจะมีความสัมพันธ์ทางลบ แต่การใช้อำนาจอื่น ๆ มีความสัมพันธ์ทางบวก ซึ่งซูลซ์ (Lewis. 1991 : 38 ; citing Schulz. 1986) ก็พบว่าครูจะมีความพึงพอใจกับผู้บริหารที่ใช้อำนาจการอ้างอิง อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจความเชี่ยวชาญ แต่จะไม่พึงพอใจกับผู้บริหารที่ใช้อำนาจการบังคับ ขณะที่ไลมาส (Lymas. 1993 : 1178) ก็พบเช่นเดียวกันว่าครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาจะมีความพึงพอใจในงาน เมื่อผู้บริหารใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจการอ้างอิง แต่จะไม่พึงพอใจในงานเมื่อผู้บริหารใช้อำนาจการบังคับ

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยซึ่งชี้ให้เห็นว่าการใช้อำนาจการบังคับถูกรับรู้ในทางลบโดยผู้ตาม ขณะที่การใช้อำนาจอื่น ๆ ถูกรับรู้ในทางบวก เช่น ฮิงกิน และชรีเชียม (Hinkin and Schriesheim. 1991 : 355 - 356) พบว่าอำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจการอ้างอิงมีความสัมพันธ์ทางบวกสูงกับความพึงพอใจและความผูกพัน ส่วนอำนาจการให้รางวัลมีความสัมพันธ์ทางบวกสูงกับความพึงพอใจ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพัน สำหรับอำนาจการบังคับนั้นมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจและความผูกพัน ซึ่งบ็อกส์ (Boggs. 1993 : 3054) ก็พบว่าผู้บริหารที่ใช้อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจการอ้างอิง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพัน การยินยอมและความพึงพอใจในงานของครูในการวิเคราะห์ทัศนคติ

(Meta - Analysis) ของเครทเนอร์ และคินิคกี (Kreitner and Kinicki. 1992 : 365 - 367) ก็พบว่าผู้ตามจะพึงพอใจกับผู้นำที่ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจการอ้างอิงมากที่สุด และการใช้อำนาจทั้งสองชนิดนี้จะมีศักยภาพมากที่สุดในการพัฒนาความพึงพอใจในงาน การปฏิบัติงานและลดการลาออกจากงาน ขณะที่อำนาจการให้รางวัลและอำนาจตามกฎหมายมีผลกระทบทางบวกเพียงเล็กน้อย แต่อำนาจการบังคับมีผลกระทบในทางลบ ซึ่งเดรก และโรว์ (Drake and Roe. 1986 : 117) ก็ยืนยันว่าในโรงเรียนที่ผู้บริหารใช้อำนาจความเชี่ยวชาญจะมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน และการปฏิบัติงานของครูมากที่สุด

จากงานวิจัยที่กล่าว แสดงให้เห็นว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารตามทฤษฎีของเฟรนช์และเรเวนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู โดยเฉพาะการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจการอ้างอิงจะมีความสัมพันธ์ทางบวกสูง ขณะที่การใช้อำนาจบังคับมีความสัมพันธ์ทางลบ

ความสัมพันธ์ระหว่างความศรัทธาของครูกับความพึงพอใจในงานของครู

การสร้างศรัทธา และความพึงพอใจในงานนับเป็นความรับผิดชอบที่สำคัญยิ่งของผู้บริหาร ที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและพฤติกรรมของกลุ่มที่มีประสิทธิผล (Hoy and Kuper Smith. 1985 : 1 ; Witkoskie. 1992 : 2367) และยังทำให้เกิดความศรัทธา ความเชื่อใจไว้วางใจกัน เคารพซึ่งกันและกัน และนำมาซึ่งความพึงพอใจ และความสำเร็ตามเป้าหมายขององค์กร (Fisher and Ellis. 1990 : 28 - 29 ; Johnes, Hendrick and Epstein. 1979 : 156) ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสามารถใช้อำนาจและภาวะผู้นำได้อย่างมีคุณภาพ

สมิธ (Smith. 1992 : 14 - 16) มีความเชื่อว่าความศรัทธา (Trust) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานและความสุข ด้วยความศรัทธาในการจัดการขององค์กรจะมีความสัมพันธ์ที่สูงกับความสุข และความศรัทธายังมีอิทธิพลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของงาน ความศรัทธาสามารถสร้างและพัฒนาได้โดยการจัดการที่มีศักยภาพและเป็นไปอย่างยุติธรรมของผู้บริหาร ดังนั้นกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลจะผูกพันกับกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ที่สร้างขึ้นบนพื้นฐานของบรรยากาศของความเข้าใจ ความศรัทธา และความผูกพันซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องที่มีทั้งต่อคนอื่นและองค์กร ความศรัทธาเป็นสาระสำคัญของการทำงานร่วมกันโดยผ่านความเข้าใจ การรู้จักและไว้วางใจผู้อื่น การสนับสนุนช่วยเหลือกันเพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ (Cunningham and Gresso. 1993 : 44 - 45)

ความศรัทธาที่เกิดขึ้นจากบรรยากาศของความสมานฉันท์ ความเชื่อใจ ไว้วางใจ ความเคารพซึ่งกันและกัน และความมั่นใจในการกระทำของกันและกัน จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานที่สูง และมีความสุขในการทำงานและมีความสุขในชีวิต ซึ่งทั้งความศรัทธาและความพึงพอใจในงานนั้นเป็นปัจจัยสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานมีเป็นจำนวนมาก เพื่อพยายามหาตัวแปรที่เป็นตัวชี้วัดหรือทำนายความพึงพอใจในงาน ซึ่งมีทั้งการใช้ทฤษฎีการงูใจ ตัวแปรสิ่งแวดล้อม ตัวแปรชีวสังคม และตัวแปรเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานต่าง ๆ (Hoy and Miskel. 1991 : 394 - 396 ; Organ and Bateman. 1991 : 351 - 354) แต่งานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความศรัทธาและความพึงพอใจในงานนั้นมีน้อยมาก เช่นงานวิจัยของนาโดซี (Nnadozie. 1993 : 2018) ที่ต้องการศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและวัฒนธรรมโรงเรียนจะทำให้ครูมีความพึงพอใจในงานหรือไม่ ซึ่งได้ใช้กลุ่มตัวอย่างถึง 10,370 คน ผลปรากฏว่าการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และวัฒนธรรมโรงเรียนสามารถทำนายความพึงพอใจในงานของครู ตัวแปรที่มีอิทธิพลในการทำนายนมากที่สุดตามลำดับ คือ แบบผู้นำและการสนับสนุนทางการบริหาร การมุ่งความสำเร็จ ความสัมพันธ์ของทีมงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ระเบียบของทางราชการ และความผูกพันต่อองค์กร ขณะที่เนียนฮิวส์ (Nienhuis. 1993 : 48) ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน และบทบาทของหัวหน้าภาควิชาที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยมิชิแกนทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานและการคงอยู่ของอาจารย์มากที่สุด คือ ความสัมพันธ์ของการเป็นเพื่อน และการได้รับการยอมรับ ส่วนบทบาทของหัวหน้าภาควิชา มีอิทธิพลน้อยมาก

ฟอสเตอร์ (Foster. 1993 : 3748) ได้ศึกษาพบความสัมพันธ์ระหว่างความศรัทธาบรรยากาศแบบเปิด (Openness) และความพึงพอใจในงาน โดยเฉพาะความศรัทธาเมื่อร่วมกับบรรยากาศแบบเปิดจะสามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้สูงมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยอีกหลายฉบับที่พบความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศแบบเปิดกับความพึงพอใจในงาน (Stiles. 1994 : 200) ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศแบบเปิดกับความศรัทธา (Hoffman. 1993 : 2011 ; Tarter, Bliss and Hoy. 1989 : 294 - 306) นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของคอร์รี่ (Khoury. 1993 : 1614) ได้ศึกษาบรรยากาศทางจริยธรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบความสัมพันธ์ของบรรยากาศนี้กับความศรัทธา ความพึงพอใจในงาน และสุขภาพขององค์กร โดยเฉพาะการดูแลเอาใจใส่เป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุดในมิติของบรรยากาศทางจริยธรรมที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่าง ๆ สูงมาก และ

ยังพบว่า กฎ ระเบียบของโรงเรียนจะเป็นตัวสนับสนุนความศรัทธา เมื่อสภาพแวดล้อมมีความเป็นมิตรต่อกัน แต่จะทำลายความศรัทธา เมื่อสภาพแวดล้อมตรงกันข้าม ซึ่งชี้ให้เห็นถึงบรรยากาศทางบวกโดยเฉพาะความสัมพันธ์อันดีระหว่างครู จะสร้างความศรัทธาของครูได้สูงมาก ซึ่งมิลเลอร์ (Miller. 1994 : 3283) ก็พบความสัมพันธ์ระหว่างสภาพองค์การกับความศรัทธาของครู โดยเฉพาะความศรัทธาที่มีต่อผู้บริหาร และความศรัทธาที่มีต่อโรงเรียน ที่แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่ได้รับความศรัทธาสูงจะช่วยให้ครูเข้าใจการปฏิบัติงานของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยอีกหลายฉบับ แม้ว่าจะไม่ได้ให้ภาพที่ชัดเจนของความสัมพันธ์ระหว่างความศรัทธาของครูกับความพึงพอใจในงานของครูโดยตรงแต่ก็มีผลที่สืบเนื่องกัน เช่น แมคเนล (Macneil. 1993 : 3758) พบว่าการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ในแคนาดา มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของครูมากที่สุด ด้วยเหตุที่ครูมีความศรัทธาในความสามารถของผู้บริหาร มาโลน (Malone. 1993 : 1179) พบว่าเงินเดือนไม่ได้เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของครู แต่ตัวแปรที่มีอิทธิพลคือความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและนักเรียน ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และความมั่นคงในงาน ขณะที่จาวิส (Javis. 1993 : 2049) พบว่างานที่ท้าทายมีอิทธิพลมากที่สุด ส่วนอีเวอร์ส (Evers. 1992 : 1451) ได้วิจัยเชิงคุณภาพพบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของครูคือนักเรียน การท้าทายของการสอน การเติบโตทางสติปัญญา ผู้บริหาร เพื่อนครู และความเครียด เช่นเดียวกับงานวิจัยของอีลี (Ely. 1994 : 22) พบว่าความรับผิดชอบเป็นตัวทำนายที่ดีที่สุดต่อความพึงพอใจในงานของครู และครูจะพอใจมากที่สุดกับปัจจัยคุณค่าทางศีลธรรม การบริการทางสังคม และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ส่วนปัจจัยที่ไม่พอใจที่สุด คือผลตอบแทน ความก้าวหน้า นโยบายและการปฏิบัติของโรงเรียน

จากงานวิจัยที่กล่าว แสดงให้เห็นว่าความศรัทธาของครูมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครูมาก ผู้บริหารต้องสร้างและพัฒนาความศรัทธาของครูให้เกิดขึ้นในระดับที่สูง จึงจะทำให้ครูมีความพึงพอใจในงาน

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดนี้สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีทั้งภาวะผู้นำและอำนาจ คือมีภาวะผู้นำตามทฤษฎีของเบส (Bass and Avolio. 1990) ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) และสามารถใช้อำนาจตามทฤษฎีของเฟรนช์ และราเวน (French and Raven. 1959) ซึ่งประกอบด้วยอำนาจการให้รางวัล (Reward Power) อำนาจการบังคับ (Coercive Power) อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) อำนาจการอ้างอิง (Referent Power) และอำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) ได้อย่างมีประสิทธิภาพในการสร้างความศรัทธาของครู (Trust) และความพึงพอใจในงานของครู (Job Satisfaction) ด้วยความพึงพอใจในงานของครูจะมีในระดับที่สูงเพราะอิทธิพลของภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร และความศรัทธาของครูเป็นสำคัญ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) ประเภทการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ (Correlational Research) ที่มุ่งศึกษาความพึงพอใจในงานของครู และศึกษาความสัมพันธ์ของ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงาน ของครู โดยมีจุดมุ่งหมาย และสมมติฐานดังนี้

จุดมุ่งหมายข้อที่ 1. เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในงานโดยทั่วไปของครู

สมมติฐานข้อที่ 1. ครูที่มีชีวิตสังคมแตกต่างกันจะมีความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน

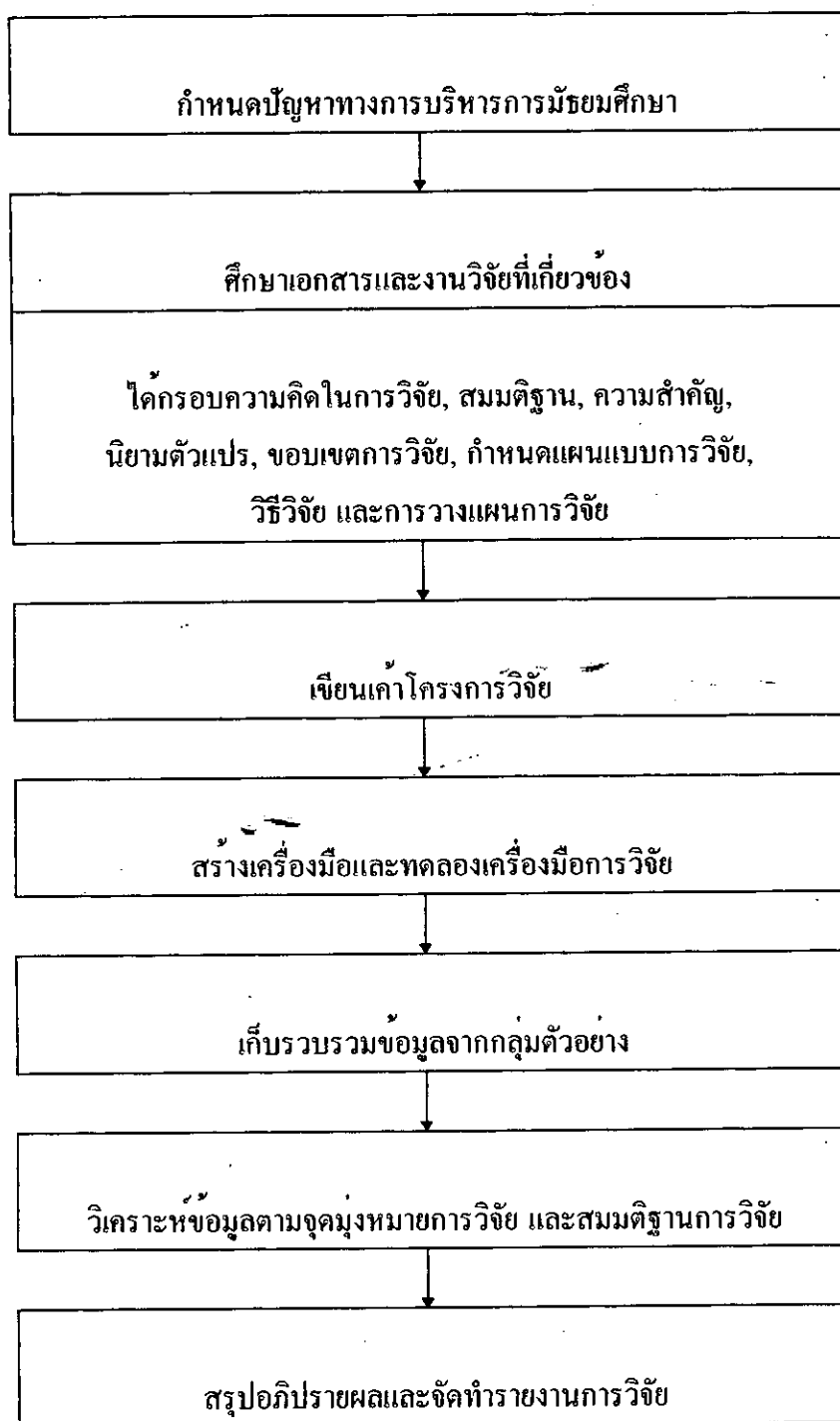
จุดมุ่งหมายข้อที่ 2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจ ของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครู

สมมติฐานข้อที่ 2. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครูมีความสัมพันธ์กัน

จุดมุ่งหมายข้อที่ 3. เพื่อศึกษาปริมาณการทำนายของความพึงพอใจในงานของครูโดยใช้ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และชีวิตสังคมของครูเป็นตัวทำนาย

สมมติฐานข้อที่ 3. ทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และชีวิตสังคมของครูสามารถทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ดีกว่า การทำนายโดยตัวใดตัวหนึ่ง

ในการดำเนินการวิจัยนั้นมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้



ภาพประกอบ 5 ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวิธิดำเนินการวิจัยดังนี้

ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ โดยได้มาจากการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จำนวน 103 โรงเรียน ตามเกณฑ์ของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 607 - 610)

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้โรงเรียนเป็นหน่วยการสุ่ม (Sampling Unit) ทั้งนี้เพราะในงานวิจัยนี้ได้ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานศึกษา การใช้อำนาจของหัวหน้าสถานศึกษา ตลอดจนความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหาร โดยโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจะมีผู้ให้ข้อมูลหรือตอบแบบสอบถาม ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนละ 1 คน
2. ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนละ 7 คน

ได้มาโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จากครูที่ทำหน้าที่หัวหน้าหมวดวิชา ครูที่ทำหน้าที่สอนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น และครูที่ทำหน้าที่สอนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 2 คน 3 คน และ 2 คนตามลำดับ รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 824 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ มีตัวแปรที่ศึกษาดังนี้

ตัวแปรต้น ประกอบด้วยตัวแปร 4 กลุ่มคือ

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
 - 1.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย
 - 1.1.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์
 - 1.1.2 การบริหารงานแบบวางเฉย
 - 1.2 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประกอบด้วย
 - 1.2.1 ความสนใจ
 - 1.2.2 การดลใจ
 - 1.2.3 การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล

1.2.4 การกระตุ้นการใช้ปัญญา

2. การใช้อำนาจของผู้บริหาร

2.1 อำนาจการให้รางวัล

2.2 อำนาจการบังคับ

2.3 อำนาจตามกฎหมาย

2.4 อำนาจการอ้างอิง

2.5 อำนาจความเชี่ยวชาญ

3. ความศรัทธาของครู

3.1 ความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหาร

3.2 ความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู

3.3 ความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน

4. ชีวิตสังคมของครู

4.1 อายุ

4.2 วุฒิการศึกษา

4.3 ประสบการณ์ในการทำงาน

4.4 ระดับเงินเดือน

4.5 ที่ตั้งของโรงเรียน

ตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจในงานของครู

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถามรวม 2 ฉบับ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ฉบับที่ 1 แบบสอบถามผู้บริหาร

แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สอบถามผู้บริหารโรงเรียน โดยให้ผู้บริหารประเมินชีวิตสังคมของผู้บริหาร และประเมินภาวะผู้นำของตนเอง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามชีวิตสังคมของผู้บริหาร

เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะชีวิตสังคมของผู้บริหาร ได้แก่ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาการเป็นผู้บริหาร จำนวนครั้งในการฝึกอบรม สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา ตัวอย่าง

(0) วุฒิการศึกษาของท่าน

() ปริญญาตรี

() ปริญญาโท

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหาร

เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งมี 2 มิติคือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยพัฒนาจากเครื่องมือวัด MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) ของแบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990) ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 57 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 ช่วงคะแนน โดยวัดพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 2 ด้านคือ

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ จำนวน 10 ข้อ
 2. การบริหารงานแบบวางเฉย จำนวน 10 ข้อ
- และวัดพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ 4 ด้านคือ
1. ความเสนอแนะ จำนวน 10 ข้อ
 2. การคล้อยตาม จำนวน 7 ข้อ
 3. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล จำนวน 10 ข้อ
 4. การกระตุ้นการใช้ปัญญา จำนวน 10 ข้อ

ตัวอย่าง แบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหาร

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องว่าง ซึ่งตรงกับระดับการปฏิบัติในการบริหารงานของท่าน

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
	ไม่เคย เลย	นาน ๆ ครั้ง	บาง ครั้ง	ค่อนข้างบ่อย	บ่อยมาก/ ตลอดเวลา
ตัวอย่างด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ (0) ข้าพเจ้าทำให้ครู-อาจารย์เชื่อมั่น ว่าผลตอบแทนที่เขาได้รับจะเหมาะสม กับผลงานที่เขาทำ					
ตัวอย่างด้านการบริหารงานแบบวางเฉย (0) ข้าพเจ้าปล่อยให้ครู-อาจารย์ทำงาน ตามแบบที่เขาเคยทำมาจนเสียแล้ว มีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง.....					
ตัวอย่างด้านความสนใจ (0) ครู-อาจารย์ศรัทธาในตัวข้าพเจ้า					
ตัวอย่างด้านการคลอใจ (0) ข้าพเจ้าแสดงทัศนคติที่จะกระตุ้น การทำงานของครู-อาจารย์.....					
ตัวอย่างด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็น รายบุคคล (0) ข้าพเจ้าปฏิบัติต่อครู-อาจารย์ในฐานะ ที่เป็นคนไม่ใช่เครื่องจักร.....					

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
	ไม่เคย เลย	นาน ๆ ครั้ง	บาง ครั้ง	ค่อนข้างบ่อย	บ่อยมาก/ ตลอดเวลา
ตัวอย่างด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (0) ข้าพเจ้าช่วยให้ครู-อาจารย์มองปัญหา ที่เขาเคยสับสนด้วยวิธีการอย่างใหม่.....					

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามเป็นดังนี้

เนื่องจากเป็นข้อความทางบวกทั้งหมด จึงมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ถ้าตอบในช่อง "ไม่เคยเลย"	ให้ 0 คะแนน
ถ้าตอบในช่อง "นาน ๆ ครั้ง"	ให้ 1 คะแนน
ถ้าตอบในช่อง "บางครั้ง"	ให้ 2 คะแนน
ถ้าตอบในช่อง "ค่อนข้างบ่อย"	ให้ 3 คะแนน
ถ้าตอบในช่อง "บ่อยมากหรือตลอดเวลา"	ให้ 4 คะแนน

การแปลความหมายของคะแนนภาวะผู้นำ แปลค่าคะแนนเฉลี่ยของ
แบบสอบถามดังนี้

1.00 - 1.49	หมายถึง มีภาวะผู้นำประเภทรุ่นในระดับน้อย
1.50 - 2.49	หมายถึง มีภาวะผู้นำประเภทรุ่นในระดัปานกลาง
2.50 - 3.49	หมายถึง มีภาวะผู้นำประเภทรุ่นในระดับบ้าง
3.50 - 4.00	หมายถึง มีภาวะผู้นำประเภทรุ่นในระดับบ้างที่สุด

ฉบับที่ 2 แบบสอบถามครู

แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สอบถามครูโดยให้ครูประเมินการรับรู้เกี่ยวกับชีวิตสังคม
ของครู การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครู ซึ่งมี
รายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามชีวิตสังคมของครู

เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะชีวิตสังคมของครู ได้แก่ อายุ
วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับเงินเดือน และที่ตั้งของโรงเรียน ตัวอย่าง

(0) ปัจจุบันท่านอายุกี่ปี

() น้อยกว่า 30 ปี () 30 - 45 ปี () 45 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามการใช้อำนาจของผู้บริหาร

เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิดของเฟรนช์ และ
ราเวน (French and Raven. 1959) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 30 ข้อ ใช้ประเมินการใช้อำนาจของผู้บริหาร 5 มิติ ๆ ละ 6 ข้อ คือ การใช้อำนาจการให้รางวัล การใช้อำนาจการบังคับ การใช้อำนาจตามกฎหมาย การใช้อำนาจการอ้างอิง และการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าแบบ 5 ช่วงคะแนน

ตัวอย่าง แบบสอบถามการใช้อำนาจของผู้บริหาร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับการรับรู้ของท่านเกี่ยวกับการใช้อำนาจของหัวหน้าสถานศึกษาว่ามีมากหรือน้อยเพียงใด

ข้อความ	ระดับความถี่ในการปฏิบัติของผู้บริหาร				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
ตัวอย่างด้านการใช้อำนาจการให้รางวัล (0) ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบ ของคณะครูด้วยความเป็นธรรม.....					
ตัวอย่างด้านการใช้อำนาจการบังคับ (0) ผู้บริหารใช้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรักษามาตรฐานของโรงเรียน.....					
ตัวอย่างด้านการใช้อำนาจตามกฎหมาย (0) ผู้บริหารทำให้คณะครูยอมรับว่า ผู้บริหารมีสิทธิในการสั่งการตาม กฎหมาย.....					

ข้อความ	ระดับความถี่ในการปฏิบัติของผู้บริหาร				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
ตัวอย่างด้านการใช้อำนาจการอ้างอิง (0) ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ของคณะครู.....					
ตัวอย่างด้านการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ (0) ผู้บริหารแสดงความสามารถทาง วิชาการเป็นที่ยอมรับของคณะครู.....					

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามเป็นดังนี้

เนื่องจากเป็นข้อความทางบวกทั้งหมด จึงมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ถ้าตอบในช่อง "น้อยที่สุด"	ให้ 1 คะแนน
ถ้าตอบในช่อง "น้อย"	ให้ 2 คะแนน
ถ้าตอบในช่อง "ปานกลาง"	ให้ 3 คะแนน
ถ้าตอบในช่อง "มาก"	ให้ 4 คะแนน
ถ้าตอบในช่อง "มากที่สุด"	ให้ 5 คะแนน

การแปลความหมายของคะแนนการใช้อำนาจของผู้บริหาร แปลค่า
คะแนนเฉลี่ยของแบบสอบถามดังนี้

1.00 - 1.49	หมายถึง การใช้อำนาจประเภทนั้นในระดับ น้อยมาก
1.50 - 2.49	หมายถึง การใช้อำนาจประเภทนั้นในระดับ น้อย
2.50 - 3.49	หมายถึง การใช้อำนาจประเภทนั้นในระดับ ปานกลาง
3.50 - 4.49	หมายถึง การใช้อำนาจประเภทนั้นในระดับ มาก
4.50 - 5.00	หมายถึง การใช้อำนาจประเภทนั้นในระดับ มากที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความศรัทธาของครู

เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากเครื่องมือวัดความศรัทธา
ของครูของ ฮอย และคูเปอร์สมิธ (Hoy and Kupersmith. 1985) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน
21 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่าแบบ 5 ช่วงคะแนน โดยวัดความศรัทธาใน 3 ด้านคือ

- | | |
|--------------------------------------|-------------|
| 1. ความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหาร | จำนวน 7 ข้อ |
| 2. ความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู | จำนวน 7 ข้อ |
| 3. ความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน | จำนวน 7 ข้อ |

ตัวอย่าง แบบสอบถามความศรัทธาของครู

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างที่ท่านเห็นว่าตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

ข้อความ	ระดับความคิดเห็นของครู				
	ไม่จริง เลย	จริงน้อย	มีส่วนจริง ครึ่งหนึ่ง	จริงมาก	จริง ที่สุด
ตัวอย่างด้านความศรัทธาของครูที่มีต่อ ผู้บริหาร (0) ผู้บริหารเป็นบุคคลที่รักษาคำพูด พูดจริงทำจริง.....					
ตัวอย่างด้านความศรัทธาของครูที่มีต่อ เพื่อนครู (0) คณะครูสามารถพึ่งพา ช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน.....					
ตัวอย่างด้านความศรัทธาของครูที่มีต่อ โรงเรียน (0) คณะครูมุ่งมั่นที่จะกระทำการเพื่อ ผลประโยชน์ของโรงเรียน.....					

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามความศรัทธาของครู เป็นดังนี้

- 1) ถ้าเป็นข้อความที่มีความหมายทางบวก เกณฑ์การให้คะแนน

คือ สำหรับผู้ตอบ "จริงที่สุด" จะได้ 5 คะแนน และลดลงเป็น 4, 3, 2 จนถึง 1 ตามลำดับ

สำหรับผู้ตอบ "ไม่จริงเลย"

2) ถ้าเป็นข้อความที่มีความหมายทางลบ เกณฑ์การให้คะแนนคือ สำหรับผู้ที่ตอบ "จริงที่สุด" จะได้ 1 คะแนน และเพิ่มขึ้นเป็น 2, 3, 4 จนถึง 5 ตามลำดับ สำหรับผู้ตอบ "ไม่จริงเลย"

การแปลความหมายของคะแนนความศรัทธาของครู แปลค่าคะแนนเฉลี่ยของแบบสอบถามดังนี้

- 1.00 - 1.49 หมายถึง มีความศรัทธาคำนับในระดับน้อยมาก
- 1.50 - 2.49 หมายถึง มีความศรัทธาคำนับในระดับน้อย
- 2.50 - 3.49 หมายถึง มีความศรัทธาคำนับในระดับปานกลาง
- 3.50 - 4.49 หมายถึง มีความศรัทธาคำนับในระดับมาก
- 4.50 - 5.00 หมายถึง มีความศรัทธาคำนับในระดับมากที่สุด

ตอนที่ 4 แบบสอบถามความพึงพอใจในงานของครู

เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากเครื่องมือวัด MSQ

(Minnesota Satisfaction Questionnaire) ของไวสส์ และคนอื่น ๆ (Weiss and others. 1967)

ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 23 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่าแบบ 5 ช่วงคะแนน

โดยทุกข้อใช้ประเมินความพึงพอใจในงานโดยทั่วไปของครู และใช้ประเมินความพึงพอใจภายใน 12 ข้อ และประเมินความพึงพอใจภายนอก 6 ข้อ

ตัวอย่าง แบบสอบถามความพึงพอใจในงานของครู

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่าง ที่ท่านเห็นว่าตรงกับระดับความพึงพอใจในงานของท่าน โดยประเมินจากความรู้สึกของท่านที่มีต่องานที่ท่านทำในปัจจุบันว่าท่านมีความพึงพอใจเพียงใด

ข้อความ	ระดับความรู้สึก				
	ไม่พอใจ มาก	ไม่พอใจ	ไม่แน่ใจ	พอใจ	พอใจ มาก
(0) เงินเดือนกับงานที่ท่านทำเหมาะสมกัน					
(00) ท่านสามารถที่จะทำในสิ่งที่ไม่ขัดกับ คุณธรรม.....					
(000) ท่านพอใจในสภาพแวดล้อมของ การทำงาน.....					

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามเป็นดังนี้

เนื่องจากเป็นข้อความทางบวกทั้งหมด จึงมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ถ้าตอบในช่วง "ไม่พอใจมาก" ให้ 1 คะแนน

ถ้าตอบในช่วง "ไม่พอใจ" ให้ 2 คะแนน

ถ้าตอบในช่วง "ไม่แน่ใจ" ให้ 3 คะแนน

ถ้าตอบในช่วง "พอใจ" ให้ 4 คะแนน

ถ้าตอบในช่วง "พอใจมาก" ให้ 5 คะแนน

การแปลความหมายของคะแนนความพึงพอใจในงานของครู แปลค่าคะแนนเฉลี่ยของแบบสอบถามดังนี้

1.00 - 1.49 หมายถึง มีความพึงพอใจด้านนั้นในระดับน้อยมาก

1.50 - 5.49 หมายถึง มีความพึงพอใจด้านนั้นในระดับน้อย

2.50 - 3.49 หมายถึง มีความพึงพอใจด้านนั้นในระดับปานกลาง

3.50 - 4.49 หมายถึง มีความพึงพอใจด้านนั้นในระดับมาก

4.50 - 5.00 หมายถึง มีความพึงพอใจด้านนั้นในระดับมากที่สุด

การหาคุณภาพของเครื่องมือ

การหาคุณภาพของเครื่องมือ มีดังนี้

1. ความเที่ยงตรง (Validity) การหาความเที่ยงตรงของเครื่องมือนี้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท และผู้เชี่ยวชาญอีก 2 ท่าน คือ รศ.ดร. โชติ เพชรชื่น และ ผศ.ดร. อรวรรณ ดันต์เจริญรัตน์ ตรวจสอบความถูกต้องด้านภาษา เนื้อหา และโครงสร้าง โดยเปรียบเทียบกับต้นฉบับภาษาอังกฤษ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม และสามารถวัดได้ตรงกับเรื่องที่ต้องการศึกษา แล้วนำมาปรับปรุงให้มีความถูกต้องเหมาะสมก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูล

2. ความเชื่อมั่น (Reliability) การหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือนี้ ผู้วิจัยหาความเชื่อมั่นเฉพาะแบบสอบถามของครูโดยนำไปทดลองกับครู-อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จำนวน 2 โรงเรียนที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ โรงเรียนพระโขนงพิทยาลัย และโรงเรียนพระราชานุสรณ์อุปถัมภ์ จำนวนครู-อาจารย์ที่ทดลองเครื่องมือนี้ 65 คน แล้วนำผลการทดลองมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α) ของคอนบาค (Cronbach) ของแบบสอบถามของครู ดังนี้

2.1 แบบสอบถามการใช้อำนาจของผู้บริหาร ได้แก่การใช้อำนาจการให้รางวัล การใช้อำนาจการบังคับ การใช้อำนาจตามกฎหมาย การใช้อำนาจการอ้างอิง และการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.81, 0.98, 0.95, 0.97 และ 0.96 ตามลำดับ

2.2 แบบสอบถามความศรัทธาของครู ได้แก่ความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหาร ความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู และความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.92, 0.84 และ 0.85 ตามลำดับ

2.3 แบบสอบถามความพึงพอใจในงานของครู มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.92

สำหรับแบบสอบถามของผู้บริหารที่เป็นเครื่องมือวัดภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้น กรมหลวงฯ ชัยวานิชศิริ (2536) ได้นำไปทดลองใช้กับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จำนวน 56 คนได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.87 สำหรับงานวิจัยนี้หลังจากที่เก็บข้อมูลได้แล้ว ผู้วิจัยได้หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหารจำนวน 97 โรงเรียน ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.92

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ทำเรื่องขออนุญาตกรมสามัญศึกษา เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
2. ผู้วิจัยมีจดหมายถึงผู้บริหารโรงเรียน เพื่ออธิบายถึงจุดมุ่งหมายและความสำคัญของการวิจัย และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. จัดส่งแบบสอบถามไปให้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยมีหนังสือแนส่งพร้อมแบบสอบถามไปให้ผู้บริหารโรงเรียน และขอความอนุเคราะห์ผู้บริหารมอบผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการดำเนินการสุ่มครูเพื่อตอบแบบสอบถามตามที่เขียนระบุไว้ และรวบรวมแบบสอบถามส่งกลับมายังผู้วิจัยโดยตรง ซึ่งผู้วิจัยได้เขียนชื่อ ที่อยู่สำหรับการส่งคืนพร้อมกับติดแสตมป์ไว้เรียบร้อยแล้ว ผลปรากฏว่าผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์จากกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 97 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 94.18

การจัดกระทำข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูลเริ่มต้นด้วย การตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมด ใช้เฉพาะข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่มีความสมบูรณ์ จำนวนทั้งสิ้น 97 โรงเรียน ในการตรวจสอบความสมบูรณ์นั้นผู้วิจัยพิจารณาทั้งการตอบที่ครบถ้วน สมบูรณ์ ถูกต้อง และพิจารณาความตั้งใจและความจริงใจในการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลในโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างด้วย แล้วทำการตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้แต่ละตอน เพื่อนำคะแนนไปวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล จะวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (SPSS PC+)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การทดสอบสมมติฐานที่ 1 สมมติฐานมีว่า “ครูที่มีชีวิตสังคมแตกต่างกันจะมีความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน” เป็นการวิเคราะห์โดยใช้การทดสอบค่าที (t - test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe Method)

การทดสอบสมมติฐานที่ 2 สมมติฐานมีว่า "ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครูมีความสัมพันธ์กัน" เป็นการวิเคราะห์โดยใช้สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple Correlation) และสหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation)

การทดสอบสมมติฐานที่ 3 สมมติฐานมีว่า "ทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และชีวสังคมของครูสามารถทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ดีกว่าการทำนายโดยตัวใดตัวหนึ่ง" เป็นการวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression analysis) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน (Step - wise Multiple Regression Analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความพึงพอใจในงานโดยทั่วไปของครู และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครู ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

1. จำนวนข้อมูล
2. สภาพทั่วไปของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
 - 2.1 สภาพทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
 - 2.2 สภาพทั่วไปของครู - อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา
3. สภาพทั่วไปของตัวแปรที่ศึกษา
 - 3.1 ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครู
 - 3.2 ตัวแปรชีวิตสังคมของครู-อาจารย์

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย

1. ระดับความพึงพอใจในงานของครู
2. การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงขอกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

$\bar{X}$	=	ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	=	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
N	=	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
t	=	ค่าสถิติในการแจกแจงแบบที (t)
F	=	ค่าสถิติในการแจกแจงแบบเอฟ (F)
R	=	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	=	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย
b	=	สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ ซึ่งพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

B	=	สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ ซึ่งพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
SS	=	ผลรวมกำลังสอง (Sum of Square)
MS	=	ค่าเฉลี่ยกำลังสอง (Mean Square)
df	=	ขั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degrees of Freedom)

ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร

CHA	=	ความเสน่ห์ (Charismatic)
INS	=	การคลใจ (Inspiration)
IS	=	การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)
IC	=	การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration)
TF	=	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)
CR	=	การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward)
MBE	=	การบริหารงานแบบวางเฉย (Management by Exception)
TS	=	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ตัวแปรการใช้อำนาจของผู้บริหาร

P	=	การใช้อำนาจของผู้บริหาร (Power)
R	=	อำนาจการให้รางวัล (Reward Power)
C	=	อำนาจการบังคับ (Coercive Power)
L	=	อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power)
REF	=	อำนาจการอ้างอิง (Referent Power)
E	=	อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power)

ตัวแปรความศรัทธาของครู

T	=	ความศรัทธาของครู (Trust)
TPRI	=	ความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหาร (Faculty Trust in the Principal)
TCOL	=	ความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู (Faculty Trust in Colleagues)
TSCH	=	ความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน (Faculty Trust in the School)

ตัวแปรความพึงพอใจในงานของครู

- INSA = ความพึงพอใจภายใน (Intrinsic Satisfaction)
 EXSA = ความพึงพอใจภายนอก (Extrinsic Satisfaction)
 GEN = ความพึงพอใจโดยทั่วไปของครู (General Satisfaction) หรือ
 ความพึงพอใจในงานของครู (Job Satisfaction)

ตัวแปรชีวสังคมของครู

- AGE = อายุ
 ED = วุฒิการศึกษา
 EXP = ประสบการณ์ในการทำงาน
 SALARY = ระดับเงินเดือน
 LOCA = ที่ตั้งของโรงเรียน

ระดับนัยสำคัญทางสถิติ

- * = มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Sig .05)
 ** = มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (Sig .01)
 *** = มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 (Sig .001)

ขนาดความสัมพันธ์ (Best. 1977:260)

- .00 - .20 = ต่ำมาก
 .20 - .40 = ต่ำ
 .40 - .60 = ปานกลาง
 .60 - .80 = ก่อนข้างสูง
 .80 - 1.00 = สูงถึงสูงมาก

ตอนที่ 1

การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีดังต่อไปนี้

1. จำนวนข้อมูล

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จำนวน 103 โรงเรียน และได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวน 97 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 94.18

โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างทั้ง 97 โรงเรียนนี้มีผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าสถานศึกษา 1 คน หัวหน้าหมวดวิชา 2 คน ครูที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น 3 คน ครูที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย 2 คน รวมโรงเรียนละ 8 คน ดังนั้นข้อมูลที่ได้เป็นของผู้บริหารหัวหน้าสถานศึกษา 97 คนและครู 679 คน รวมทั้งสิ้น 776 คน ซึ่งในการวิเคราะห์ข้อมูลได้วิเคราะห์จากกลุ่มตัวอย่างเป็นรายโรงเรียน

2. สภาพทั่วไปของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

จากกลุ่มตัวอย่างที่ได้ข้อมูลสมบูรณ์จำนวน 97 โรงเรียน สามารถวิเคราะห์สภาพทั่วไปได้ดังนี้

2.1 สภาพทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาสภาพทั่วไปด้านชีวสังคมของผู้บริหาร เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิจัยได้แก่ อายุ วุฒิการศึกษา สาขาวิชาเอกที่สำเร็จการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร และการได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหาร ซึ่งทำการวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านี้โดยการวิเคราะห์หาความถี่และร้อยละตามลำดับดังต่อไปนี้

1. อายุและวุฒิการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 2 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามอายุและวุฒิการศึกษา

อายุ \ วุฒิ	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	รวม
น้อยกว่า 50 ปี	5	9	14
	35.7	64.3	14.4
	11.1	17.3	
	5.2	9.3	
50 ปีหรือมากกว่า	40	43	83
	48.2	51.8	85.6
	88.9	82.3	
	41.2	44.3	
รวม	45	52	97
	46.4	53.6	100.0

จากตาราง 2-15 ผู้วิจัยจะนำเสนอข้อมูลในตารางใน 2 ลักษณะคือ เลขจำนวนเต็มหมายถึงความถี่ของจำนวนคน และเลขทศนิยมเป็นจำนวนร้อยละดังตัวอย่างต่อไปนี้

- 5 หมายถึงจำนวนคน
 35.7 หมายถึงจำนวนร้อยละของแถว
 11.1 หมายถึงจำนวนร้อยละของสดมภ์
 5.2 หมายถึงจำนวนร้อยละของทั้งหมด

จากตาราง 2 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุ 50 ปี หรือมากกว่า มีถึงร้อยละ 85.6 ขณะที่อายุน้อยกว่า 50 ปีมีเพียงร้อยละ 14.4 สำหรับวุฒิทางการศึกษาพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีวุฒิปริญญาตรีร้อยละ 46.4 และมีวุฒิปริญญาโทร้อยละ 53.6 แต่เมื่อคู่อายุกับวุฒิทางการศึกษาก็พบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่อายุน้อยกว่า 50 ปี มีวุฒิปริญญาตรีร้อยละ 35.7 แต่มีวุฒิปริญญาโทร้อยละ 64.3 ขณะที่ผู้บริหารโรงเรียนอายุ 50 ปี หรือมากกว่ามีวุฒิปริญญาตรีและปริญญาโทใกล้เคียงกันคือร้อยละ 48.2 และ 51.8 ตามลำดับ ผู้บริหารกลุ่มใหญ่คือผู้บริหารที่มีอายุ 50 ปีหรือมากกว่าและมีวุฒิปริญญาโทร้อยละ 44.3 รองลงไปคืออายุ 50 ปี หรือมากกว่าและมีวุฒิปริญญาตรีมีจำนวนร้อยละ 41.2

2. อายุและระยะเวลาการเป็นผู้บริหารของผู้บริหารโรงเรียน
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามอายุและระยะเวลาการเป็นผู้บริหาร

อายุ \ ระยะเวลา	น้อยกว่า 10 ปี	10 - 20 ปี	มากกว่า 20 ปี	รวม
น้อยกว่า 50 ปี	5	5	4	14
	35.7	35.7	28.6	14.4
	22.7	15.2	9.5	
	5.2	5.2	4.1	
50 ปีหรือมากกว่า	17	28	38	83
	20.5	33.7	45.8	85.6
	77.3	84.8	90.5	
	17.5	28.9	39.2	
รวม	22	33	42	97
	22.7	34.0	43.3	100.0

จากตาราง 3 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุน้อยกว่า 50 ปี มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารน้อยกว่า 10 ปี 10-20 ปี และมากกว่า 20 ปี มีจำนวนเท่า ๆ กันคือร้อยละ 35.7 ร้อยละ 35.7 และร้อยละ 28.6 ตามลำดับ แต่ผู้บริหารที่มีอายุ 50 ปีหรือมากกว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารมากกว่า 20 ปี คือมีถึงร้อยละ 45.8 ขณะที่ประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี และประสบการณ์ 10-20 ปี มีร้อยละ 20.5 และ 33.7 ตามลำดับ โดยรวมแล้วผู้บริหารส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการบริหารมากกว่า 20 ปี รองลงไปคือมีประสบการณ์การบริหาร 10-20 ปี และน้อยกว่า 10 ปี คือมีจำนวนร้อยละ 43.3 ร้อยละ 34.0 และร้อยละ 22.7 ตามลำดับ ผู้บริหารกลุ่มใหญ่คือ ผู้บริหารที่มีอายุ 50 ปีหรือมากกว่า และมีประสบการณ์การบริหารมากกว่า 20 ปี มีจำนวนร้อยละ 39.2

3. อายุและจำนวนครั้งในการฝึกอบรมของผู้บริหาร
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหารจำแนกตามอายุและจำนวนครั้งในการฝึกอบรม

จำนวนครั้ง อายุ	น้อยกว่า 3 ครั้ง	3-5 ครั้ง	6-8 ครั้ง	มากกว่า 8 ครั้ง	รวม
น้อยกว่า 50 ปี	3	2	3	6	14
	21.4	14.3	21.4	42.9	14.4
	13.0	7.7	12.0	26.1	
	3.1	2.1	3.1	6.2	
50 ปีหรือมากกว่า	20	24	22	17	83
	24.1	28.9	26.5	20.5	85.6
	87.0	92.3	88.0	73.9	
	20.6	24.7	22.7	17.5	
รวม	23	26	25	23	97
	23.7	26.8	25.8	23.7	100.0

จากตาราง 4 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุน้อยกว่า 50 ปี ส่วนใหญ่ผ่านการฝึกอบรมด้านการบริหารการศึกษามากกว่า 8 ครั้ง คือมีร้อยละ 42.9 แต่ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุ 50 ปีหรือมากกว่า มีสัดส่วนในการผ่านการฝึกอบรมในจำนวนที่ใกล้เคียงกัน มีผู้บริหารกลุ่มนี้ถึงร้อยละ 53 ที่เคยได้รับการฝึกอบรมมาน้อยกว่า 6 ครั้ง โดยรวมแล้วผู้บริหารส่วนใหญ่ได้รับการฝึกอบรมน้อย คือมีถึงร้อยละ 76.3 ที่ได้รับการฝึกอบรมน้อยกว่า 8 ครั้ง ผู้บริหารกลุ่มใหญ่คือผู้บริหารที่มีอายุ 50 ปีหรือมากกว่า และได้รับการฝึกอบรม 3-5 ครั้ง และ 6-8 ครั้ง มีจำนวนร้อยละ 24.7 และ 22.7 ตามลำดับ

4. วุฒิการศึกษาและสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 5 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามวุฒิการศึกษาและสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา

สาขา วุฒิ	บริหาร	สังคม	วิทย์	คณิต	อังกฤษ	ไทย	เกษตร	ทะเล	อื่น ๆ	รวม
ปริญญา ตรี	3	4	9	11	3	5	1	2	7	45
	6.7	8.9	20.0	24.4	6.7	11.1	2.2	4.4	15.6	46.4
	11.1	50.0	52.9	91.7	100.0	50.0	100.0	100.0	41.2	
	3.1	4.1	9.3	11.3	3.1	5.2	1.0	2.1	7.2	
ปริญญา โท	24	4	8	1		5			10	52
	46.2	7.7	15.4	1.9		9.6			19.2	53.6
	88.9	50.0	47.1	8.3		50.0			58.8	
	24.7	4.1	8.2	1.0		5.2			10.3	
	27	8	17	12	3	10	1	2	17	97
	27.8	8.2	17.5	12.4	3.1	10.4	1.0	2.1	17.5	100.0

จากตาราง 5 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและปริญญาโทจำนวนใกล้เคียงกันคือมีวุฒิปริญญาตรีร้อยละ 46.4 และปริญญาโทร้อยละ 53.6 แต่เมื่อพิจารณาดูสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาด้านการบริหาร การศึกษามากที่สุดคือมีถึงร้อยละ 27.8 รองลงไปคือ สาขาวิทยาศาสตร์ สาขาอื่น ๆ และสาขาคณิตศาสตร์ เมื่อพิจารณาผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรีจะพบว่าผู้บริหารจะสำเร็จการศึกษาในสาขาคณิตศาสตร์มากที่สุดรองลงไปคือวิทยาศาสตร์คือร้อยละ 24.4 และ 20.0 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาโทก็น่าสนใจอย่างยิ่งที่ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาด้านการบริหาร การศึกษามากที่สุด คือมีถึงร้อยละ 46.2 ซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารกลุ่มที่ใหญ่ที่สุด

5. วุฒิกการศึกษาและระยะเวลาการเป็นผู้บริหาร
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 6 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามวุฒิกการศึกษาและระยะเวลาการเป็นผู้บริหาร

วุฒิก	ระยะเวลา	น้อยกว่า 10 ปี	10 - 20 ปี	มากกว่า 20 ปี	รวม
ปริญญาตรี		13	17	15	45
		28.9	37.8	33.3	46.4
		59.1	51.5	35.7	
		13.4	17.5	15.5	
ปริญญาโท		9	16	27	52
		17.3	30.8	51.9	53.6
		40.9	48.5	64.3	
		9.3	16.5	27.8	
รวม		22	33	42	97
		22.7	34.0	43.3	100.0

จากตาราง 6 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการบริหารมากกว่า 20 ปี คือมีถึงร้อยละ 43.3 รองลงไปมีประสบการณ์ 10-20 ปี ร้อยละ 34.0 และมีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี มีน้อยที่สุดคือมีร้อยละ 22.7 แต่เมื่อพิจารณาวุฒิกการศึกษาด้วยพบว่าผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรีส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์ในการบริหาร 10-20 ปี รองลงไปมีประสบการณ์มากกว่า 20 ปี และน้อยกว่า 10 ปี คือมีจำนวนร้อยละ 37.8 ร้อยละ 33.3 และร้อยละ 28.9 ตามลำดับ ขณะที่ผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาโทส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการบริหารมากกว่า 20 ปี คือมีถึงร้อยละ 51.9 รองลงไปคือประสบการณ์การบริหาร 10-20 ปี และน้อยกว่า 10 ปี มีร้อยละ 30.8 และ 17.3 ตามลำดับ ผู้บริหารกลุ่มใหญ่ที่สุดคือกลุ่มที่มีวุฒิกศึกษาระดับปริญญาโท และมีประสบการณ์ในการบริหารมากกว่า 20 ปีมีจำนวนร้อยละ 27.8

6. วุฒิการศึกษาและจำนวนครั้งในการฝึกอบรมของผู้บริหาร
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 7 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามวุฒิการศึกษาและจำนวนครั้ง

ในการฝึกอบรม

วุฒิ \ จำนวน	น้อยกว่า 3 ครั้ง	3-5 ครั้ง	6-8 ครั้ง	มากกว่า 8 ครั้ง	รวม
ปริญญาตรี	12	16	11	6	45
	26.7	35.6	24.4	13.3	46.4
	52.2	61.5	44.0	26.1	
	12.4	16.5	11.3	6.2	
ปริญญาโท	11	10	14	17	52
	21.2	19.2	26.9	32.7	53.6
	47.8	38.5	56.0	73.9	
	11.3	10.3	14.4	17.5	
รวม	23	26	25	23	97
	23.7	26.8	25.8	23.7	100.0

จากตาราง 7 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิปริญญาตรีส่วนใหญ่ผ่านการฝึกอบรมน้อย คือมีผู้บริหารเพียงร้อยละ 13.3 ที่ได้รับการฝึกอบรมมากกว่า 8 ครั้ง ขณะที่ผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาโทส่วนใหญ่จะได้รับการฝึกอบรมในจำนวนครั้งที่มากกว่า คือมีถึงร้อยละ 32.7 ที่ได้รับการฝึกอบรมมากกว่า 8 ครั้ง โดยรวมแล้วผู้บริหารกลุ่มใหญ่ที่สุดมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท และได้รับการฝึกอบรมมากกว่า 8 ครั้ง มีจำนวนร้อยละ 17.5 รองลงไปคือกลุ่มผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและได้รับการฝึกอบรม 3-5 ครั้ง มีจำนวนร้อยละ 16.5

2.2 สภาพทั่วไปของครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา

2.2.1 อายุและวุฒิการศึกษาของครู-อาจารย์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 8 แสดงจำนวนและร้อยละของครู-อาจารย์จำแนกตามอายุและวุฒิการศึกษา

อายุ \ วุฒิ	ปริญญาตรี	ปริญญาโทหรือเอก	รวม
น้อยกว่า 30 ปี	25	7	32
	78.1	21.9	4.7
	4.8	4.5	
	3.7	1.0	
30 - 45 ปี	351	122	473
	74.2	25.8	69.7
	67.1	78.2	
	51.7	18.0	
มากกว่า 45 ปี	147	27	174
	84.5	15.5	25.6
	28.1	17.3	
	21.6	4.0	
รวม	523	156	679
	77.0	23.0	100.0

จากตาราง 8 แสดงให้เห็นว่า ครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30 - 45 ปีมีร้อยละ 69.7 รองลงไปที่กลุ่มอายุมากกว่า 45 ปี มีร้อยละ 25.6 ส่วนกลุ่มอายุน้อยกว่า 30 ปีมีเพียงร้อยละ 4.7 เท่านั้น สำหรับวุฒิการศึกษาพบว่าส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวนร้อยละ 77.0 และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทหรือเอกเพียงร้อยละ 23.0 โดยภาพรวมกลุ่มครู-อาจารย์กลุ่มใหญ่คือครู-อาจารย์ที่มีอายุระหว่าง 30-45 ปี และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมีจำนวนร้อยละ 51.7 รองลงไปที่กลุ่มครู-อาจารย์ที่มีอายุมากกว่า 45 ปี และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวนร้อยละ 21.6 และกลุ่มครู-อาจารย์ที่มีอายุระหว่าง 30-45 ปี และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทหรือเอกมีจำนวนร้อยละ 18.0

2.2.2 อายุและประสบการณ์ในการทำงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 9 แสดงจำนวนและร้อยละของครู-อาจารย์จำแนกตามอายุและประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์ \ อายุ	น้อยกว่า 10 ปี	10 - 25 ปี	มากกว่า 25 ปี	รวม
น้อยกว่า 30 ปี	24	4	4	32
	75.0	12.5	12.5	4.7
	30.8	0.8	4.5	
	3.5	0.6	0.6	
30 - 45 ปี	51	415	7	473
	10.8	87.7	1.5	69.7
	65.4	81.1	7.9	
	7.5	61.1	1.0	
มากกว่า 45 ปี	3	93	78	174
	1.7	53.4	44.8	25.6
	3.8	18.2	87.6	
	0.4	13.7	11.5	
รวม	78	512	89	679
	11.5	75.4	13.1	100.0

จากตาราง 9 แสดงให้เห็นว่าครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10-25 ปีมีจำนวนร้อยละ 75.4 ส่วนกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 25 ปี และน้อยกว่า 10 ปี มีจำนวนใกล้เคียงกัน คือมีจำนวนร้อยละ 13.1 และ 11.5 ตามลำดับ ครู-อาจารย์กลุ่มใหญ่ที่สุดคือ ครู-อาจารย์กลุ่มอายุ 30-45 ปีและมีประสบการณ์ในการทำงาน 10-25 ปี มีจำนวนร้อยละ 61.1 รองลงไปคือกลุ่มครู-อาจารย์อายุมากกว่า 45 ปี และมีประสบการณ์ในการทำงาน 10-25 ปี มีจำนวนร้อยละ 13.7 และกลุ่มครู-อาจารย์อายุมากกว่า 45 ปีและมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 25 ปี มีจำนวนร้อยละ 11.5

2.2.3 อายุและระดับเงินเดือนของครู-อาจารย์
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 10 แสดงจำนวนและร้อยละของครู-อาจารย์จำแนกตามอายุและระดับเงินเดือน

ระดับเงินเดือน อายุ	น้อยกว่าระดับ 6	ระดับ 6	ระดับ 7	ระดับ 8-9	รวม
น้อยกว่า 30 ปี	29	3			32
	90.6	9.4			4.7
	21.3	0.7			
	4.3	0.4			
30-45 ปี	106	341	20	6	473
	22.4	72.1	4.2	1.3	69.7
	77.9	76.5	26.7	27.3	
	15.6	50.2	2.9	0.9	
มากกว่า 45 ปี	1	102	55	16	174
	0.6	58.6	31.6	9.2	25.6
	0.7	22.9	73.3	72.7	
	0.1	15.0	8.1	2.4	
รวม	136	446	75	22	679
	20.0	65.7	11.1	3.2	100.0

จากตาราง 10 แสดงให้เห็นว่าครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่มีระดับเงินเดือนระดับ 6 มีจำนวนถึงร้อยละ 65.7 รองลงไปที่ระดับเงินเดือนน้อยกว่าระดับ 6 มีจำนวนร้อยละ 20 ครู-อาจารย์กลุ่มใหญ่คือครู-อาจารย์ที่มีอายุ 30-45 ปี และมีเงินเดือนระดับ 6 จำนวนร้อยละ 50.2 รองลงไปที่กลุ่มครู-อาจารย์ที่มีอายุ 30-45 ปี และมีระดับเงินเดือนน้อยกว่าระดับ 6 และกลุ่มครู-อาจารย์ที่มีอายุมากกว่า 45 ปี และมีระดับเงินเดือนระดับ 6 คือมีจำนวนร้อยละ 15.6 และร้อยละ 15.0 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาความก้าวหน้าของครูจะพบว่าครู-อาจารย์ที่มีระดับเงินเดือนระดับ 8 ขึ้นไปมีเพียงร้อยละ 3.2 เท่านั้น

2.2.4 วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานของครู-อาจารย์
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 11 แสดงจำนวนและร้อยละของครู-อาจารย์จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์
ในการทำงาน

วุฒิ \ ประสบการณ์	น้อยกว่า 10 ปี	10 - 25 ปี	มากกว่า 25 ปี	รวม
ปริญญาตรี	72	377	74	523
	13.8	72.1	14.1	77.0
	92.3	73.6	83.1	
	10.6	55.5	10.9	
ปริญญาโท หรือเอก	6	135	15	156
	3.8	86.5	9.6	23.0
	7.7	26.4	16.9	
	0.9	19.9	2.2	
รวม	78	512	89	679
	11.5	75.4	13.1	100.0

จากตาราง 11 แสดงให้เห็นว่าครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษากลุ่มใหญ่มีวุฒิการศึกษา
ระดับปริญญาตรีและมีประสบการณ์ในการทำงาน 10-25 ปี มีจำนวนร้อยละ 55.5 รองลงไปคือ
กลุ่มครู-อาจารย์ที่มีวุฒิศึกษาระดับปริญญาโทหรือเอกและมีประสบการณ์ในการทำงาน 10-25 ปี
มีจำนวนร้อยละ 19.9 ครู-อาจารย์ที่มีวุฒิศึกษาระดับปริญญาโทหรือเอก และมีประสบการณ์
ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี เป็นกลุ่มที่มีน้อยที่สุดคือมีเพียงร้อยละ 0.9 เท่านั้น

2.2.5 วุฒิการศึกษาและระดับเงินเดือนของครู-อาจารย์
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 12 แสดงจำนวนและร้อยละของครู-อาจารย์จำแนกตามวุฒิการศึกษาและระดับเงินเดือน

วุฒิ \ ระดับเงินเดือน	น้อยกว่าระดับ 6	ระดับ 6	ระดับ 7	ระดับ 8-9	รวม
ปริญญาตรี	100	344	64	15	523
	19.1	65.8	12.2	2.9	77.0
	73.5	77.1	85.3	68.2	
	14.7	50.7	9.4	2.2	
ปริญญาโท หรือเอก	36	102	11	7	156
	23.1	65.4	7.1	4.5	23.0
	26.5	22.9	14.7	31.8	
	5.3	15.0	1.6	1.0	
รวม	136	446	75	22	679
	20.0	65.7	11.1	3.2	100.0

จากตาราง 12 แสดงให้เห็นว่าครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษากลุ่มใหญ่คือ ครู-อาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและมีระดับเงินเดือนระดับ 6 มีจำนวนร้อยละ 50.7 รองลงไปคือกลุ่มครู-อาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทหรือเอก และมีระดับเงินเดือนระดับ 6 มีจำนวนร้อยละ 15.0 ส่วนกลุ่มครู-อาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทหรือเอก และมีระดับเงินเดือนระดับ 8-9 เป็นกลุ่มที่มีน้อยที่สุด คือเพียงร้อยละ 1.0 เท่านั้น

2.2.6 วุฒิกการศึกษาและที่ตั้งของโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 13 แสดงจำนวนและร้อยละของครู-อาจารย์จำแนกตามวุฒิกการศึกษาและที่ตั้งของโรงเรียน

วุฒิก	ที่ตั้ง	ในเขตกรุงเทพฯ	นอกเขตกรุงเทพฯ	รวม
ปริญญาตรี		370	153	523
		70.7	29.3	77.0
		75.5	81.0	
		54.5	22.5	
ปริญญาโทหรือเอก		120	36	156
		76.9	23.1	23.0
		24.5	19.0	
		17.7	5.3	
รวม		490	189	679
		72.2	27.8	100.0

จากตาราง 13 แสดงให้เห็นว่าครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพฯ มีมากกว่าครู-อาจารย์นอกเขตกรุงเทพฯ คือ มีจำนวนร้อยละ 72.2 และ 27.8 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาวุฒิกศึกษาค้นพบว่าจำนวนสัดส่วนทั้งระดับปริญญาตรีและปริญญาโทหรือเอกของครู-อาจารย์ในเขตกรุงเทพฯ มีสูงกว่าครู-อาจารย์นอกเขตกรุงเทพฯ คือมีจำนวนร้อยละ 54.5 และร้อยละ 17.7 กับร้อยละ 22.5 และร้อยละ 5.3 ตามลำดับ โดยเฉพาะกลุ่มครู-อาจารย์ระดับปริญญาโทหรือเอกในเขตกรุงเทพฯ มีร้อยละ 76.9 ขณะที่นอกเขตกรุงเทพฯมีเพียงร้อยละ 23.1 เท่านั้น

2.2.7 ประสิทธิภาพในการทำงานและระดับเงินเดือนของครู-อาจารย์
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 14 แสดงจำนวนและร้อยละของครู-อาจารย์จำแนกตามประสิทธิภาพในการทำงานและระดับเงินเดือน

ระดับ ประสิทธิภาพ	น้อยกว่าระดับ 6	ระดับ 6	ระดับ 7	ระดับ 8-9	รวม
น้อยกว่า 10 ปี	74	2	2		78
	94.9	2.6	2.6		11.5
	54.4	0.4	2.7		
	10.9	0.3	0.3		
10 - 25 ปี	59	414	34	5	512
	11.5	80.9	6.6	1.0	75.4
	43.4	92.8	45.3	22.7	
	8.7	61.0	5.0	0.7	
มากกว่า 25 ปี	3	30	39	17	89
	3.4	33.7	43.8	19.1	13.1
	2.2	6.7	52.0	77.3	
	0.4	4.4	5.7	2.5	
รวม	136	446	75	22	679
	20.0	65.7	11.1	3.2	100.0

จากตาราง 14 แสดงให้เห็นว่าครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษากลุ่มใหญ่มีประสิทธิภาพในการทำงาน 10 - 25 ปี และมีระดับเงินเดือนระดับ 6 มีจำนวนร้อยละ 61.0 เมื่อพิจารณากลุ่มครู-อาจารย์ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่า 25 ปี พบว่ายังมีระดับเงินเดือนน้อยกว่าระดับ 6 อยู่จำนวนร้อยละ 0.4 และมีระดับเงินเดือนระดับ 8-9 อยู่จำนวนร้อยละ 2.5

2.2.8 ระดับเงินเดือนและที่ตั้งของโรงเรียนของครู-อาจารย์
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 15 แสดงจำนวนและร้อยละของครู-อาจารย์จำแนกตามระดับเงินเดือนและที่ตั้งของโรงเรียน

ระดับเงินเดือน \ /ที่ตั้ง	ในเขตกรุงเทพฯ	นอกเขตกรุงเทพฯ	รวม
น้อยกว่าระดับ 6	109	27	136
	80.1	19.9	20.0
	22.2	14.3	
	16.1	4.0	
ระดับ 6	302	144	446
	67.7	32.3	65.7
	61.6	67.2	
	44.5	21.2	
ระดับ 7	59	16	75
	78.7	21.3	11.1
	12.0	8.5	
	8.7	2.4	
ระดับ 8-9	20	2	22
	90.9	9.1	3.2
	4.1	1.1	
	2.9	0.3	
รวม	490	189	679
	72.2	27.8	100.0

จากตาราง 15 แสดงให้เห็นว่าครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษากลุ่มใหญ่เป็นครู-อาจารย์ที่มีระดับเงินเดือนระดับ 6 และอยู่ในเขตกรุงเทพฯ มีจำนวนร้อยละ 44.5 ครู-อาจารย์ที่มีระดับเงินเดือนน้อยกว่าระดับ 6 ระดับ 7 และระดับ 8-9 และอยู่ในเขตกรุงเทพฯ มีสัดส่วนที่มากกว่าครู-อาจารย์ที่อยู่นอกเขตกรุงเทพฯ คือมีร้อยละ 16.1 ร้อยละ 8.7 และร้อยละ 2.9 กับร้อยละ 4.0 ร้อยละ 2.4 และร้อยละ 0.3 ตามลำดับ

3. สภาพทั่วไปของตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครูและความพึงพอใจในงานของครู

จากการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่ศึกษาแต่ละตัวมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปร (N = 97)	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร		
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TS)	2.67	0.40
การให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR)	2.79	0.44
การบริหารงานแบบวางเฉย (MBE)	2.56	0.47
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (TF)	3.06	0.40
ความสนใจ (CHA)	2.80	0.56
การคล้อย (INS)	3.22	0.44
การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (IC)	3.12	0.43
การกระตุ้นการใช้ปัญญา (IS)	3.16	0.43
การใช้อำนาจของผู้บริหาร		
อำนาจการให้รางวัล (R)	3.27	0.50
อำนาจการบังคับ (C)	3.17	0.39
อำนาจตามกฎหมาย (L)	3.47	0.44
อำนาจการอ้างอิง (REF)	3.39	0.56
อำนาจความเชี่ยวชาญ (E)	3.31	0.56
ความศรัทธาของครู (T)	3.40	0.32
ความศรัทธาที่มีต่อผู้บริหาร (TPRI)	3.38	0.48
ความศรัทธาที่มีต่อเพื่อนครู (TCOL)	3.39	0.27
ความศรัทธาที่มีต่อโรงเรียน (TSCH)	3.44	0.33

ตาราง 16 (ต่อ)

ตัวแปร (N = 97)	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
ความพึงพอใจในงานของครู		
ความพึงพอใจภายใน (INSA)	3.86	0.25
ความพึงพอใจภายนอก (EXSA)	3.62	0.30
ความพึงพอใจโดยทั่วไป (GEN)	3.79	0.23

จากตาราง 16 แสดงให้เห็นว่าในจำนวนตัวแปรทั้ง 4 กลุ่มนี้ ตัวแปรความพึงพอใจในงานของครูมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) สูงสุด และการกระจายของคะแนนมีน้อยที่สุดด้วย และเมื่อแยกพิจารณาในแต่ละกลุ่มของตัวแปรมีดังนี้

1. ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (TF) มากกว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TS) โดยมีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเท่ากับ 3.06 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเท่ากับ 2.67 ซึ่งอยู่ในระดับมากเช่นกัน แต่ค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอย่างชัดเจน ในการใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนผู้บริหารได้ใช้การให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) มากกว่าการบริหารงานแบบวางเฉย (MBE) คือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.79 และ 2.56 ตามลำดับ ขณะที่การใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพผู้บริหารได้ใช้การคล้อย (INS) มากที่สุด รองลงไปคือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา (IS) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (IC) และความเสนอหา (CHA) คือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22, 3.16, 3.12 และ 2.80 ตามลำดับ ซึ่งเป็นที่น่าสังเกตว่า ความเสนอหานั้นมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด และมีการกระจายของคะแนนมากที่สุด

2. ตัวแปรการใช้อำนาจของผู้บริหาร พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ใช้อำนาจตามกฎหมาย (L) มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง รองลงไปคือ การใช้อำนาจการอ้างอิง (REF) อำนาจความเชี่ยวชาญ (E) อำนาจการให้รางวัล (R) และอำนาจการบังคับ (C) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39, 3.31, 3.27 และ 3.17 ตามลำดับ โดยที่ค่าเฉลี่ยของอำนาจตามกฎหมายสูงกว่าค่าเฉลี่ยของอำนาจอื่น ๆ อย่างชัดเจน โดยเฉพาะอำนาจการบังคับ ขณะที่ค่าเฉลี่ยของอำนาจการอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจการให้รางวัลใกล้เคียงกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจทั้ง 5 ประเภท ในระดับปานกลางเท่านั้น โดยใช้อำนาจตามกฎหมายมากที่สุดและใช้อำนาจการบังคับน้อยที่สุด

3. ตัวแปรความศรัทธาของครู พบว่าครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษามีความศรัทธาในระดับปานกลาง คือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 โดยมีความศรัทธาที่มีต่อโรงเรียน (TSCH) สูงที่สุด 3.44 รองลงไปคือความศรัทธาที่มีต่อเพื่อนครู (TCOL) 3.39 และความศรัทธาที่มีต่อผู้บริหาร (TPRI) 3.38 ตามลำดับ โดยที่คะแนนเฉลี่ยของความศรัทธาทั้ง 3 ด้านใกล้เคียงกัน

4. ตัวแปรความพึงพอใจในงานของครู พบว่าครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา มีความพึงพอใจในงานในระดับมาก โดยที่ครู-อาจารย์มีความพึงพอใจภายใน (INSA) มากที่สุด รองลงไปคือความพึงพอใจโดยทั่วไป (GEN) และความพึงพอใจภายนอก (EXSA) คือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86, 3.79 และ 3.62 ตามลำดับ

จากตาราง 16 สามารถแสดงเส้นทาง (Profile) ของภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้ อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครูและความพึงพอใจในงานของครู ได้ดังนี้

1. เส้นทาง (Profile) ของภาวะผู้นำของผู้บริหาร

แสดงได้ดังภาพประกอบ 6

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

- การให้รางวัลตามสถานการณ์
- การบริหารงานแบบวางเฉย

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

- ความสนใจ
- การตัดสินใจ
- การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล
- การกระตุ้นการใช้ปัญญา

น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
		* 2.67	
		* 2.79	
		* 2.56	
		* 3.06	
		* 2.80	
		* 3.22	
		* 3.12	
		* 3.16	

1.00 1.50 2.50 3.50 4.00

ภาพประกอบ 6 เส้นทาง (Profile) ของภาวะผู้นำของผู้บริหาร

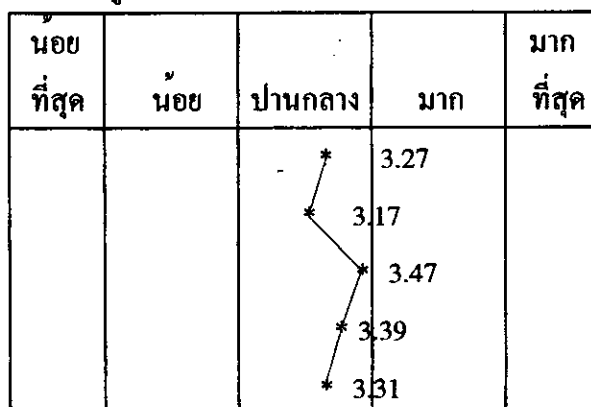
จากภาพประกอบ 6 จะเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในระดับมากทุกด้าน แต่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีค่าเฉลี่ยทุกด้าน สูงกว่าค่าเฉลี่ยทุกด้านของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

2. เส้นภาพ (Profile) ของการใช้อำนาจของผู้บริหาร

แสดงได้ดังภาพประกอบ 7

การใช้อำนาจของผู้บริหาร

- อำนาจการให้รางวัล
- อำนาจการบังคับ
- อำนาจตามกฎหมาย
- อำนาจการอ้างอิง
- อำนาจความเชี่ยวชาญ



1.00 1.50 2.50 3.50 4.50 5.00

ภาพประกอบ 7 เส้นภาพ (Profile) ของการใช้อำนาจของผู้บริหาร

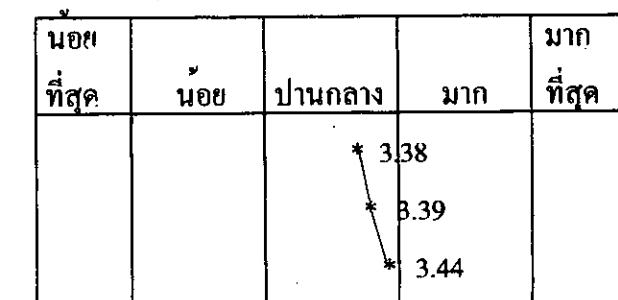
จากภาพประกอบ 7 จะเห็นได้ว่าผู้บริหารใช้อำนาจประเภทต่าง ๆ ในระดับปานกลางทุกประเภทโดยใช้อำนาจตามกฎหมายมากที่สุด และใช้อำนาจการบังคับน้อยที่สุด อย่างไรก็ตาม ค่าเฉลี่ยของการใช้อำนาจแต่ละประเภทยังไม่แตกต่างกันมากนักและมีค่าเฉลี่ยสูงค่อนข้างมากทุกประเภท

3. เส้นภาพ (Profile) ของความศรัทธาของครู

แสดงได้ดังภาพประกอบ 8

ความศรัทธาของครู

- ความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหาร
- ความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู
- ความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน



1.00 1.50 2.50 3.50 4.50 5.00

ภาพประกอบ 8 เส้นภาพ (Profile) ของความศรัทธาของครู

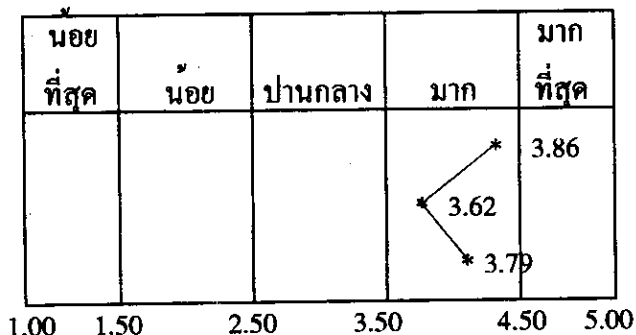
จากภาพประกอบ 8 จะเห็นได้ว่าความศรัทธาของครูมีอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียนมีมากที่สุด รองลงไปคือความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู และความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหารตามลำดับ โดยที่ค่าเฉลี่ยทุกด้านนั้นค่อนข้างสูงทุกด้าน

4. เส้นภาพ (Profile) ของความพึงพอใจในงานของครู

แสดงได้ดังภาพประกอบ 9

ความพึงพอใจในงานของครู

- ความพึงพอใจภายใน
- ความพึงพอใจภายนอก
- ความพึงพอใจโดยทั่วไป



ภาพประกอบ 9 เส้นภาพ (Profile) ของความพึงพอใจในงานของครู

จากภาพประกอบ 9 จะเห็นได้ว่าความพึงพอใจในงานของครูมีอยู่ในระดับมาก โดยความพึงพอใจภายในมีมากที่สุด รองลงไปที่ความพึงพอใจโดยทั่วไปและความพึงพอใจภายนอกตามลำดับ อย่างไรก็ตามจะเห็นได้ว่าค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจภายในจะแตกต่างจากค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจภายนอกมาก

3.2 ตัวแปรชีวสังคมของครู-อาจารย์

จากการวิเคราะห์หาความถี่และร้อยละของตัวแปรชีวสังคมของครู-อาจารย์มีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 17 จำนวนและร้อยละของตัวแปรชีวสังคมของครู-อาจารย์

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
อายุ (AGE)		
น้อยกว่า 30 ปี	32	4.7
30 - 45 ปี	473	69.7
มากกว่า 45 ปี	174	25.6
วุฒิการศึกษา (ED)		
ปริญญาตรี	523	77.0
ปริญญาโทหรือเอก	156	23.0
ประสบการณ์ในการทำงาน (EXP)		
น้อยกว่า 10 ปี	78	11.5
10 - 25 ปี	512	75.4
มากกว่า 25 ปี	89	13.1
ระดับเงินเดือน (SALARY)		
ต่ำกว่าระดับ 6	136	20.0
ระดับ 6	446	65.7
ระดับ 7	75	11.1
ระดับ 8-9	22	3.2
ที่ตั้งของโรงเรียน (LOCA)		
ในกรุงเทพฯ	490	72.2
นอกกรุงเทพฯ	189	27.8

จากตาราง 17 แสดงให้เห็นว่าครู-อาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในกลุ่มระหว่าง 30-45 ปีมากที่สุดร้อยละ 69.7 รองลงไปที่มีอายุอยู่ในกลุ่มมากกว่า 45 ปี ร้อยละ 25.6 และกลุ่มน้อยกว่า 30 ปี ร้อยละ 4.7 ส่วนวุฒิการศึกษาพบว่า ครู-อาจารย์ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีคือร้อยละ 77.0 และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทหรือเอก ร้อยละ 23.0 โดยมีประสบการณ์ในการทำงานอยู่ในช่วง 10-24 ปีมากที่สุดมีร้อยละ 75.4 รองลงไปที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 25 ปี ร้อยละ 13.1 และประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี ร้อยละ 11.5 ระดับเงินเดือนของครู-อาจารย์ส่วนใหญ่มีระดับเงินเดือนระดับ 6 คือร้อยละ 65.7 รองลงไปที่มีระดับเงินเดือนต่ำกว่าระดับ 6 ร้อยละ 20.0 ระดับเงินเดือนระดับ 7

ร้อยละ 11.1 และระดับเงินเคียนระดับ 8-9 ร้อยละ 3.2 สำหรับที่ตั้งของโรงเรียนที่ครู-อาจารย์สอน
ใน โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างปรากฏว่าครู-อาจารย์ส่วนใหญ่สอนในโรงเรียนที่ตั้งในเขตกรุงเทพฯ
ร้อยละ 72.2 และสอนในโรงเรียนที่ตั้งนอกเขตกรุงเทพฯ ร้อยละ 27.8

ตอนที่ 2

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับของสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่ก่อนที่จะทำการทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนขอระดับความพึงพอใจในงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยดังนี้

ระดับความพึงพอใจในงานของครู

ในการวิจัยนี้ความพึงพอใจในงานของครู หมายถึงระดับความรู้สึกรู้สึกของครูที่มีต่องานในอาชีพครู อันเป็นผลมาจากการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของครูว่าจะได้รับการตอบสนองทั้งด้านร่างกายและจิตใจเพียงใด ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 97 โรงเรียน โดยวิเคราะห์ทั้งในด้านมิติและรายข้อ ดังนี้

1. ระดับความพึงพอใจในงานของครูในแต่ละมิติ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 18 ระดับความพึงพอใจในงานของครูในแต่ละมิติ

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความพึงพอใจ ในงานของครู
ความพึงพอใจในงานของครู			
มิติ 1 ความพึงพอใจภายใน	3.86	0.25	มาก
มิติ 2 ความพึงพอใจภายนอก	3.62	0.30	มาก
มิติ 3 ความพึงพอใจโดยทั่วไป	3.79	0.23	มาก

จากตาราง 18 แสดงให้เห็นว่า ระดับความพึงพอใจในงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา มีในระดับมากที่สุด 3 มิติ โดยที่ความพึงพอใจภายในมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือความพึงพอใจโดยทั่วไป และความพึงพอใจภายนอก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86, 3.79 และ 3.62 ตามลำดับ อย่างไรก็ตามค่าเฉลี่ยทั้ง 3 มิติ ค่อนข้างแตกต่างกัน โดยเฉพาะค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจภายในกับความพึงพอใจภายนอก และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยคือเท่ากับ 0.25, 0.23 และ 0.30 ตามลำดับ ซึ่งแสดงถึงการกระจายของคะแนนความพึงพอใจในงานของครูมีน้อยมาก สรุปได้ว่าความพึงพอใจในงานของครู โรงเรียนมัศึกษามีอยู่ในระดับมาก โดยที่มีความพึงพอใจภายในสูงกว่าความพึงพอใจภายนอก

2. ระดับความพึงพอใจในงานของครูในแต่ละข้อ
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 19 ระดับความพึงพอใจในงานของครูในแต่ละข้อ

ข้อ	ค่าเฉลี่ย (X)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับของ ความพึงพอใจ	อันดับที่
1.	3.68	0.47	มาก	17
2.	3.79	0.41	มาก	15
3.	3.84	0.37	มาก	11
4.	3.55	0.50	มาก	21
5.	3.40	0.66	ปานกลาง	22
6.	3.56	0.63	มาก	20
7.	4.11	0.38	มาก	2
8.	4.14	0.43	มาก	1
9.	4.05	0.27	มาก	4
10.	3.97	0.27	มาก	5
11.	4.07	0.36	มาก	3
12.	3.84	0.40	มาก	11
13.	3.24	0.64	ปานกลาง	23
14.	3.58	0.50	มาก	19
15.	3.74	0.44	มาก	16
16.	3.81	0.42	มาก	13
17.	3.68	0.47	มาก	17
18.	3.80	0.40	มาก	14
19.	3.89	0.35	มาก	7
20.	3.87	0.34	มาก	9
21.	3.97	0.23	มาก	5
22.	3.89	0.32	มาก	7
23.	3.87	0.40	มาก	9

จากตาราง 19 จะเห็นว่าครู-อาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาประเมินความพึงพอใจในงานของตนในระดับมากทุกข้อ ยกเว้นในข้อ 5 ความพึงพอใจในวิธีการบริหารงานของผู้บริหาร และข้อ 13 ความพึงพอใจในความเหมาะสมของเงินเดือนกับงานที่ทำ ซึ่งครู-อาจารย์ส่วนใหญ่ประเมินในระดับปานกลางและเป็น 2 ข้อ ที่อยู่อันดับที่ 22 และอันดับที่ 23 ในข้อที่ครู-อาจารย์ประเมินความพึงพอใจในงานของตนในอันดับที่สูง 5 อันดับแรก โดย 5 ข้อแรกเป็นความพึงพอใจภายใน ส่วนข้อสุดท้ายเป็นความพึงพอใจโดยทั่วไป คือ

- 1) งานที่ทำมีความมั่นคง
- 2) สามารถที่จะทำในสิ่งที่ไม่ขัดกับคุณธรรม
- 3) มีโอกาสที่จะทำงานโดยใช้ความรู้ความสามารถของตนเอง
- 4) มีโอกาสที่จะทำงานเพื่อคนอื่นหรือส่วนรวม
- 5) มีโอกาสที่จะบอกคนอื่นว่าจะทำอะไร
- 5) มีความภาคภูมิใจในงานที่ทำ

สรุปได้ว่าโรงเรียนมัศึกษามีครู-อาจารย์ที่มีความพึงพอใจในงานในระดับมากยกเว้นในเรื่องเกี่ยวกับวิธีการบริหารงานของผู้บริหารและเงินเดือนที่ได้รับซึ่งครู-อาจารย์มีความพึงพอใจในระดับปานกลางเท่านั้นนอกจากนี้ความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัศึกษายังเป็นลักษณะของความพึงพอใจภายใน (Intrinsic Satisfaction) มากกว่าความพึงพอใจภายนอก (Extrinsic Satisfaction)

การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1

จากสมมติฐานที่ 1 ที่ว่า “ครูที่มีชีวิตสังคมแตกต่างกันจะมีความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน” เป็นการวิเคราะห์โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe' Method) ผลการวิเคราะห์มี ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ความพึงพอใจในงานของครู จำแนกตามที่ตั้งของโรงเรียน
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 20 การทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในงานของครูระหว่างครูที่สอนใน
โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ต่างกัน

ความพึงพอใจในงานของครู	ครูในโรงเรียนใน เขตกรุงเทพฯ (N = 490)		ครูในโรงเรียนนอก เขตกรุงเทพฯ (N = 189)		t	ระดับนัย สำคัญ ทางสถิติ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ความพึงพอใจภายใน	3.88	0.44	3.90	0.49	-0.64	-
ความพึงพอใจภายนอก	3.57	0.60	3.62	0.63	-0.85	-
ความพึงพอใจโดยทั่วไป	3.78	0.45	3.82	0.49	-0.95	-

จากตาราง 20 แสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจในงานของครูที่สอนในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพฯ กับความพึงพอใจในงานของครูที่สอนในโรงเรียนที่ตั้งอยู่นอกเขตกรุงเทพฯ มีความพึงพอใจในงานทุกมิติไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สรุปได้ว่าครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาไม่ว่าจะสอนในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ใดต่างก็มีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน

2. การวิเคราะห์ความพึงพอใจในงานของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษาของครู
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 21 การทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในงานของครู ระหว่างครูที่มีวุฒิการศึกษา
ต่างกัน

ความพึงพอใจในงานของครู	ปริญญาตรี (N = 523)		ปริญญาโทหรือ ปริญญาเอก (N = 156)		t	ระดับนัย สำคัญ ทางสถิติ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ความพึงพอใจภายใน	3.89	0.46	3.86	0.41	0.69	-
ความพึงพอใจภายนอก	3.59	0.62	3.55	0.57	0.84	-
ความพึงพอใจโดยทั่วไป	3.80	0.47	3.77	0.42	0.76	-

จากตาราง 21 แสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจในงานของครูที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีกับครูที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทหรือปริญญาเอกมีความพึงพอใจในงานทุกมิติไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่สรุปได้ว่าครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาไม่ว่าจะมีวุฒิการศึกษาระดับใดต่างก็มีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน

3. การวิเคราะห์ความพึงพอใจในงานของครู จำแนกตามอายุ
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 22 การทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในงานของครูระหว่างครูที่มีอายุต่างกัน

ความพึงพอใจ ในงานของครู	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	ระดับนัยสำคัญ ทางสถิติ
ความพึงพอใจภายใน	ระหว่างกลุ่ม	2	0.0401	0.0200	0.0988	-
	ภายในกลุ่ม	676	137.1661	0.2029		
	รวม	678	137.2062			
ความพึงพอใจภายนอก	ระหว่างกลุ่ม	2	2.2178	1.1089	3.0356	-
	ภายในกลุ่ม	676	246.9417	0.3653		
	รวม	678	249.1595			
ความพึงพอใจโดยทั่วไป	ระหว่างกลุ่ม	2	0.2658	0.1329	0.6307	-
	ภายในกลุ่ม	676	142.4268	0.2107		
	รวม	678	142.6926			

จากตารางที่ 22 แสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจในงานของครูที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี อายุ 30-45 ปี และอายุมากกว่า 45 ปี มีความพึงพอใจในงานทุกมิติไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สรุปได้ว่า ครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา แม้ว่าจะมีอายุแตกต่างกันแต่จะมีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน

4. การวิเคราะห์ความพึงพอใจในงานของครู จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 23 การทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในงานของครู ระหว่างครูที่มีประสบการณ์
ในการทำงานต่างกัน

ความพึงพอใจ ในงานของครู	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	ระดับนัยสำคัญ ทางสถิติ
ความพึงพอใจภายใน	ระหว่างกลุ่ม	2	0.5487	0.2744	1.3572	-
	ภายในกลุ่ม	676	136.5674	0.2022		
	รวม	678	137.2062			
ความพึงพอใจภายนอก	ระหว่างกลุ่ม	2	5.1588	2.5794	7.1462	.001
	ภายในกลุ่ม	676	244.007	0.3609		
	รวม	678	249.1595			
ความพึงพอใจโดยทั่วไป	ระหว่างกลุ่ม	2	1.9359	0.9680	4.6483	.01
	ภายในกลุ่ม	676	140.7567	0.2082		
	รวม	678	142.6926			

จากตาราง 23 แสดงให้เห็นว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจภายในไม่แตกต่างกัน แต่มีความพึงพอใจภายนอกและความพึงพอใจโดยทั่วไปแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ผลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 24 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในงานของครู ด้านความพึงพอใจภายนอก และความพึงพอใจโดยทั่วไป ระหว่างครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน

		ความพึงพอใจภายนอก		
ประสบการณ์ในการทำงาน		1	2	3
	$\bar{X}$	3.47	3.56	3.79
1. น้อยกว่า 10 ปี	3.47	-	0.09	0.32*
2. 10-25 ปี	3.56		-	0.23*
3. มากกว่า 25 ปี	3.79			-

		ความพึงพอใจโดยทั่วไป		
ประสบการณ์ในการทำงาน		1	2	3
	$\bar{X}$	3.71	3.79	3.92
1. น้อยกว่า 10 ปี	3.71	-	0.08	0.21*
2. 10 - 25 ปี	3.79		-	0.13*
3. มากกว่า 25 ปี	3.92			-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 24 จะเห็นได้ว่าเมื่อทำการทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจภายนอก และความพึงพอใจโดยทั่วไปเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการของ เชฟเฟ (Scheffe') ปรากฏว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 25 ปี มีความพึงพอใจทั้งในด้านความพึงพอใจภายนอก และความพึงพอใจโดยทั่วไปมากกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 - 25 ปี และมากกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี ตามลำดับ แต่ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 - 25 ปี มีความพึงพอใจไม่แตกต่างจากครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี สรุปได้ว่าครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 25 ปี มีความพึงพอใจในงานมากกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 25 ปี

- การวิเคราะห์ความพึงพอใจในงานของครู จำแนกตามระดับเงินเดือน
- ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 25 การทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในงานของครู ระหว่างครูที่มีระดับ
เงินเดือนต่างกัน

ความพึงพอใจ ในงานของครู	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	ระดับนัยสำคัญ ทางสถิติ
ความพึงพอใจภายใน	ระหว่างกลุ่ม	3	1.9212	0.6406	3.2198	.05
	ภายในกลุ่ม	673	133.8589	0.1989		
	รวม	676	135.7801			
ความพึงพอใจภายนอก	ระหว่างกลุ่ม	3	8.0922	2.6974	7.5851	.001
	ภายในกลุ่ม	673	239.3314	0.3556		
	รวม	676	247.4236			
ความพึงพอใจโดยทั่วไป	ระหว่างกลุ่ม	3	3.6633	1.2211	5.9638	.001
	ภายในกลุ่ม	673	137.7983	0.2048		
	รวม	676	141.4616			

จากตาราง 25 แสดงให้เห็นว่าครูที่มีระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจ
ภายใน ความพึงพอใจภายนอก และความพึงพอใจโดยทั่วไปแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
จึงเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ผลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 28 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในงานของครู ด้านความพึงพอใจ
ภายใน ความพึงพอใจภายนอก และความพึงพอใจโดยทั่วไป ระหว่างครูที่มีระดับเงินเดือนต่าง
กัน

ระดับเงินเดือน		ความพึงพอใจภายใน			
		1	2	3	4
	$\bar{X}$	3.88	3.87	3.93	4.18
1. ต่ำกว่าระดับ 6	3.88	-	0.01	0.05	0.30
2. ระดับ 6	3.87		-	0.06	0.31*
3. ระดับ 7	3.93			-	0.25
4. ระดับ 8 หรือ 9	4.18				-

ระดับเงินเดือน		ความพึงพอใจภายนอก			
		1	2	3	4
	$\bar{X}$	3.58	3.54	3.71	4.13
1. ต่ำกว่าระดับ 6	3.58	-	0.04	0.13	0.55*
2. ระดับ 6	3.854		-	0.17	0.59*
3. ระดับ 7	3.71			-	0.42*
4. ระดับ 8 หรือ 9	4.13				-

ระดับเงินเดือน		ความพึงพอใจโดยทั่วไป			
		1	2	3	4
	$\bar{X}$	3.77	3.78	3.85	4.19
1. ต่ำกว่าระดับ 6	3.77	-	0.01	0.08	0.42*
2. ระดับ 6	3.78		-	0.07	0.41*
3. ระดับ 7	3.85			-	0.34*
4. ระดับ 8 หรือ 9	4.19				-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 26 จะเห็นว่าเมื่อทำการทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในงาน เป็นรายคู่ ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe') ปรากฏว่าในด้านความพึงพอใจภายใน ครูที่มีระดับเงินเดือนระดับ 8 หรือ 9 มีความพึงพอใจสูงกว่าครูที่มีระดับเงินเดือนระดับ 6 เท่านั้น ในด้านความพึงพอใจภายนอก ครูที่มีระดับเงินเดือนระดับ 8 หรือ 9 มีความพึงพอใจสูงกว่าครูที่มีระดับเงินเดือนระดับ 7 ครูที่มีระดับเงินเดือนต่ำกว่าระดับ 6 และครูที่มีระดับเงินเดือนระดับ 6 ในด้านความพึงพอใจโดยทั่วไปครูที่มีระดับเงินเดือนระดับ 8 หรือ 9 มีความพึงพอใจสูงกว่าครูที่มีระดับเงินเดือนระดับ 7 ระดับ 6 และต่ำกว่าระดับ 6 สรุปได้ว่าครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีระดับเงินเดือนสูงเป็นระดับ 8 หรือ 9 จะมีความพึงพอใจภายนอกและความพึงพอใจโดยทั่วไป สูงกว่าครูที่มีเงินเดือนระดับอื่น ๆ ที่ต่ำกว่า และมีความพึงพอใจภายในสูงกว่าครูที่มีระดับเงินเดือนระดับ 6

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1

จากการทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในงานของครูที่มีชีวิตสังคมแตกต่างกัน ผลปรากฏว่า

1. ครูที่สอนในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพฯ กับครูที่สอนในโรงเรียนที่ตั้งอยู่นอกเขตกรุงเทพฯ มีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน
2. ครูที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีกับครูที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทหรือปริญญาเอกมีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน
3. ครูที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี ครูที่มีอายุ 30 - 45 ปี และครูที่มีอายุมากกว่า 45 ปี มีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน
4. ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 - 25 ปี และครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 25 ปี มีความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน ในด้านความพึงพอใจภายนอก และด้านความพึงพอใจโดยทั่วไป โดยครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 25 ปี มีความพึงพอใจมากกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 - 25 ปี และครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี ตามลำดับ
5. ครูที่มีระดับเงินเดือนต่ำกว่าระดับ 6 ครูที่มีระดับเงินเดือนระดับ 6 ครูที่มีระดับเงินเดือนระดับ 7 และครูที่มีระดับเงินเดือนระดับ 8 หรือ 9 มีความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน โดยในด้านความพึงพอใจภายใน ครูที่มีระดับเงินเดือนระดับ 8 หรือ 9 มีความพึงพอใจสูงกว่าครูที่มีระดับเงินเดือนระดับ 6 ส่วนในด้านความพึงพอใจภายนอก ครูที่มีระดับเงินเดือนระดับ 8 หรือ 9 มีความพึงพอใจสูงกว่าครูที่มีระดับเงินเดือนระดับ 7 ต่ำกว่าระดับ 6 และระดับ 6 และในด้าน

ความพึงพอใจโดยทั่วไปครูที่มีระดับเงินเดือนระดับ 8 หรือ 9 มีความพึงพอใจสูงกว่าครูที่มีระดับเงินเดือนระดับ 7 ระดับ 6 และต่ำกว่าระดับ 6

โดยสรุปแล้วผลการทดสอบสมมติฐานที่ว่า ครูที่มีชีวสังคมแตกต่างกันจะมีความพึงพอใจในงานแตกต่างกันนั้นเป็นไปตามสมมติฐานเฉพาะชีวสังคมของครูด้านประสิทธิภาพในการทำงาน และระดับเงินเดือนที่แตกต่างกัน ส่วนด้านที่ตั้งของโรงเรียน วุฒิการศึกษา และอายุที่แตกต่างกันนั้นไม่สนับสนุนสมมติฐานการวิจัย

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2

ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยข้อ 2 ว่า “ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครูมีความสัมพันธ์กัน” ทำการทดสอบโดยวิธีหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple Correlation) ระหว่างตัวแปรแต่ละกลุ่ม และหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation) ระหว่างกลุ่มตัวแปรต้นกับกลุ่มตัวแปรตามดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์หาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 27 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร

ตัวแปร	R	C	L	REF	E	P
TF	.123**	.069*	.096**	.122**	.110**	.113**
CHA	.097**	.061**	.081*	.101*	.102**	.097**
INS	.147***	.097**	.126***	.154***	.144***	.146***
IS	.092**	.036	.068*	.086*	.072*	.078*
IC	.102**	.052	.068*	.098**	.076*	.087*
TS	.106**	.109**	.086*	.112**	.116**	.114**
CR	.140***	.140***	.116**	.143***	.152***	.149***
MBE	.048	.052	.036	.056	.052	.053

*** = Sig .001, ** = Sig .01, * = Sig .05

จากตาราง 27 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรในภาวะผู้นำของผู้บริหาร ยกเว้นตัวแปรการบริหารงานแบบวางเฉย (MBE) มีความสัมพันธ์กับตัวแปรในการใช้อำนาจของผู้บริหาร โดยมีค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง .068 ถึง .154 มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ขนาดความสัมพันธ์ต่ำมาก และมีทิศทางบวก โดยตัวแปรการคล้อย (INS) กับอำนาจการอ้างอิง (REF) มีค่าสหสัมพันธ์สูงสุด เมื่อพิจารณาภาพรวมของตัวแปรภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนพบว่ามีความสัมพันธ์กับตัวแปรในการใช้อำนาจของผู้บริหารทุกตัว และมีค่าสหสัมพันธ์ขนาดที่ต่ำมากใกล้เคียงกัน

1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความศรัทธาของครู
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 28 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความศรัทธาของครู

ตัวแปร	TPRI	TCOL	TSCH	T
TF	.121**	.059	.095**	.108**
CHA	.131***	.060	.094**	.113**
INS	.124**	.060	.109**	.115**
IS	.077*	.046	.067*	.074*
IC	.084*	.037	.064*	.073*
TS	.143***	.095**	.084*	.126***
CR	.190***	.098**	.110**	.158***
MBE	.063	.068	.039	.065*

*** = Sig .001, ** = Sig .01, * = Sig .05

จากตาราง 28 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรในภาวะผู้นำของผู้บริหารยกเว้นตัวแปรการบริหารงานแบบวางเลข (MBE) มีความสัมพันธ์กับตัวแปร ความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหาร (TPRI) และความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน (TSCH) โดยมีค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง .077 ถึง .190 มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีขนาดความสัมพันธ์ต่ำมาก และมีทิศทางบวก โดยตัวแปรการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) กับความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหาร (TPRI) มีค่าสหสัมพันธ์สูงสุด นอกจากนี้ทั้งตัวแปรภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TS) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (TF) มีความสัมพันธ์กับความศรัทธาของครู (T) โดยตัวแปรในภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (CR, MBE) มีความสัมพันธ์กับความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู (TCOL) ขณะที่ตัวแปรในภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (CHA, INS, IS, IC) ไม่มีความสัมพันธ์กับความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู (TCOL) แต่มีความสัมพันธ์กับความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหาร (TPRI) และความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน (TSCH)

1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในงานของครู
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 29 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในงานของครู

ตัวแปร	INSA	EXSA	GEN
TF	.048	.038	.039
CHA	.067*	.059	.060
INS	.040	.036	.032
IS	.028	.019	.021
IC	.022	.011	.015
TS	.133***	.086*	.115**
CR	.134***	.103	.123**
MBE	.097**	.049	.077*

*** = Sig .001, ** = Sig .01, * = Sig .05

จากตาราง 29 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรในกลุ่มภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีเพียงตัวแปรความเสนาหา (CHA) ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจภายใน ขณะที่ตัวแปรในกลุ่มภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจภายในและความพึงพอใจโดยทั่วไป อย่างไรก็ตามขนาดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหล่านี้มีขนาดต่ำมาก และมีทิศทางบวก โดยตัวแปรการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) กับความพึงพอใจภายใน (INSA) มีค่าสหสัมพันธ์สูงสุด โดยภาพรวมแล้วตัวแปรภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TS) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครูทุกมิติ ขณะที่ตัวแปรภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (TF) ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู

1.4 ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับความศรัทธาของครู ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 30 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับความศรัทธาของครู

ตัวแปร	TPRI	TCOL	TSCH	T
R	.780***	.475***	.656***	.746***
C	.622***	.397***	.588***	.624***
L	.749***	.484***	.670***	.740***
REF	.820***	.431***	.654***	.748***
E	.817***	.417***	.628***	.732***
P	.821***	.473***	.688***	.775***

*** = Sig .001

จากตาราง 30 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรการใช้อำนาจของผู้บริหารกับตัวแปรความศรัทธาของครูมีความสัมพันธ์กัน โดยมีค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง .397 ถึง .820 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ในทุกมิติ ตัวแปรส่วนใหญ่มีค่าสหสัมพันธ์ขนาดค่อนข้างสูง และทิศทางบวก โดยรวมแล้วขนาดความสัมพันธ์ของตัวแปรการใช้อำนาจของผู้บริหารกับตัวแปรความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหาร (TPRI) มีสูงที่สุด รองลงไปคือกับตัวแปรความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน (TSCH) ขณะที่กับตัวแปรความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู (TCOL) ส่วนใหญ่ค่าสหสัมพันธ์มีขนาดปานกลาง เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วพบว่า ตัวแปรอำนาจการอ้างอิง (REF) มีความสัมพันธ์กับตัวแปรความศรัทธาของครู (T) สูงที่สุด โดยเฉพาะมีความสัมพันธ์กับตัวแปรความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหาร (TPRI) คือมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .820 ขณะที่ตัวแปรอำนาจการบังคับ (C) มีความสัมพันธ์กับความศรัทธาของครู (T) น้อยที่สุด โดยเฉพาะมีความสัมพันธ์กับความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู (TCOL) น้อยที่สุด คือมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .397 เท่านั้น นอกจากนี้ยังพบว่าตัวแปรอำนาจตามกฎหมาย (L) มีความสัมพันธ์กับตัวแปรความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู (TCOL) และกับตัวแปรความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน (TSCH) สูงที่สุดด้วย

1.5 ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจ

ในงานของครู

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 31 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในงานของครู

ตัวแปร	INSA	EXSA	GEN
R	.341***	.584***	.470***
C	.309***	.483***	.402***
L	.331***	.555***	.454***
REF	.320***	.580***	.447***
E	.300***	.560***	.426***
P	.344***	.597***	.473***

*** = Sig .001

จากตาราง 31 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรการใช้อำนาจของผู้บริหารกับตัวแปรความพึงพอใจในงานของครูมีความสัมพันธ์กัน โดยมีค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง .300 ถึง .584 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ในทุกมิติ โดยค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรการใช้อำนาจของผู้บริหารกับตัวแปรความพึงพอใจภายใน (INSA) มีขนาดความสัมพันธ์ต่ำ ทิศทางบวกแต่ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรการใช้อำนาจของผู้บริหารกับตัวแปรความพึงพอใจภายนอก (EXSA) และความพึงพอใจโดยทั่วไป (GEN) มีขนาดความสัมพันธ์ปานกลาง ทิศทางบวก โดยตัวแปรอำนาจตามกฎหมาย (L) มีความสัมพันธ์กับตัวแปรความพึงพอใจภายใน (INSA) สูงที่สุด และตัวแปรอำนาจการให้รางวัล (R) มีความสัมพันธ์กับตัวแปรความพึงพอใจภายนอก (EXSA) และความพึงพอใจโดยทั่วไป (GEN) สูงที่สุด โดยภาพรวมตัวแปรการใช้อำนาจของผู้บริหาร (P) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครูทุกมิติ โดยมีค่าสหสัมพันธ์กับความพึงพอใจภายนอก (EXSA) สูงที่สุด

1.6 ความสัมพันธ์ระหว่างความศรัทธาของครูกับความพึงพอใจในงานของครู ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 32 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความศรัทธาของครูกับความพึงพอใจในงานของครู

ตัวแปร	INSA	EXSA	GEN
TPRI	.339***	.605***	.476***
TCOL	.443***	.402***	.509***
TSCH	.438***	.574***	.557***
T	.459***	.613***	.585***

*** = Sig .001

✕ จากตาราง 32 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรความศรัทธาของครูกับตัวแปรความพึงพอใจในงานของครูมีความสัมพันธ์กัน โดยมีค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง .339 ถึง .605 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ในทุกมิติ ส่วนใหญ่มีขนาดความสัมพันธ์ขนาดปานกลาง และมีทิศทางบวก โดยตัวแปรความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู (TCOL) มีความสัมพันธ์กับตัวแปรความพึงพอใจภายใน (INSA) สูงที่สุด ตัวแปรความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหาร (TPRI) มีความสัมพันธ์กับตัวแปรความพึงพอใจภายนอก (EXSA) สูงที่สุดและตัวแปรความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน (TSCH) มีความสัมพันธ์กับตัวแปรความพึงพอใจโดยทั่วไป (GEN) สูงที่สุด โดยภาพรวมความศรัทธาของครู (T) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครูทุกมิติ โดยมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจภายนอก (EXSA) สูงที่สุด

2. การวิเคราะห์หาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของกลุ่มตัวแปร

ในการวิเคราะห์นี้เป็นการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรต่าง ๆ ในองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TS) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (TF) การใช้อำนาจของผู้บริหาร (P) ความศรัทธาของครู (T) กับความพึงพอใจในงานของครู ผลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 33 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม

องค์ประกอบ	จำนวนตัวแปร	ความพึงพอใจในงานของครู		
		INSA	EXSA	GEN
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (TF)	4	.048	.038	.039
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TS)	2	.133***	.086*	.115*
การใช้อำนาจของผู้บริหาร (P)	5	.344***	.597***	.473***
ความศรัทธาของครู (T)	3	.459***	.613***	.585***

*** = Sig .001, ** = Sig .01, * = Sig .05

จากตาราง 33 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่าง ๆ ในองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (TF) ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู ขณะที่ตัวแปรต่าง ๆ ในองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TS) การใช้อำนาจของผู้บริหาร (P) และความศรัทธาของครู (T) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู โดยที่ตัวแปรความศรัทธาของครู (T) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครูสูงที่สุด รองลงไปที่ตัวแปรการใช้อำนาจของผู้บริหาร (P) และตัวแปรภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TS)

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2

จากการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครูสรุปได้ดังนี้

1. ตัวแปรต่าง ๆ ในภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับตัวแปรในการใช้อำนาจของผู้บริหาร ยกเว้นการบริหารงานแบบวางเฉย ส่วนกับตัวแปรความศรัทธาของครูนั้น มีตัวแปรในภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่มีความสัมพันธ์กับความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหาร และความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน ขณะที่ตัวแปรในภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีตัวแปรการให้รางวัลตามสถานการณ์มีความสัมพันธ์กับความศรัทธาของครูในทุกมิติ ส่วนกับตัวแปรความพึงพอใจในงานของครู มีตัวแปรในภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจภายในและความพึงพอใจโดยทั่วไป ขณะที่ตัวแปรความเสน่หามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจภายใน เมื่อพิจารณาภาพรวมของตัวแปรภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ พบว่ามีความสัมพันธ์กับตัวแปรการใช้อำนาจของผู้บริหาร และความศรัทธาของครู ขณะที่ตัวแปรผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับตัวแปรการใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครู

2. ตัวแปรต่าง ๆ ในการใช้อำนาจของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับตัวแปรในความศรัทธาของครู และตัวแปรในความพึงพอใจในงานของครู โดยภาพรวมตัวแปรการใช้อำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความศรัทธาของครูมากกว่าความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู

3. ตัวแปรต่าง ๆ ในความศรัทธาของครู มีความสัมพันธ์กับตัวแปรในความพึงพอใจในงานของครู โดยมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจภายนอกมากกว่าความสัมพันธ์กับความพึงพอใจภายใน

4. องค์ประกอบของตัวแปรภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การใช้อำนาจของผู้บริหาร และความศรัทธาของครูมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู ขณะที่องค์ประกอบของตัวแปรภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู

โดยสรุปแล้วผลการทดสอบสมมติฐานที่ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครูมีความสัมพันธ์กันนั้นเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เพียงแต่ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่น ๆ น้อย และมีบางตัวแปรเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู ขณะที่ตัวแปรการใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครูมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันสูง

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3

ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยข้อ 3 ว่า “ทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และชีวสังคมของครูสามารถทำนายความพึงพอใจในงานของครู ได้ดีกว่าการทำนายโดยตัวใดตัวหนึ่ง” ทำการทดสอบโดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression analysis) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน (Step-wise Multiple Regression Analysis) โดยมีตัวพยากรณ์ทั้งหมด 19 ตัว ประกอบด้วยภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน 2 ตัว คือการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) และการบริหารงานแบบวางเฉย (MBE) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ 4 ตัว คือ ความเสนอหา (CHA) การคล้อยใจ (INS) การกระตุ้นการใช้ ปัญหา (IS) และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (IC) การใช้อำนาจของผู้บริหาร 5 ตัว คือ อำนาจการให้รางวัล (R) - อำนาจการบังคับ (C) อำนาจตามกฎหมาย (L) อำนาจการอ้างอิง (REF) และอำนาจความเชี่ยวชาญ (E) ความศรัทธาของครู 3 ตัว คือ ความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหาร (TPRI) ความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู (TCOL) และความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน (TSCH) และตัวแปรชีวสังคมของครู 5 ตัว คือ อายุ (AGE) วุฒิการศึกษา (ED) ประสบการณ์ในการทำงาน (EXP) ระดับเงินเดือน (SALARY) และที่ตั้งของโรงเรียน (LOCA) ส่วนตัวแปรเกณฑ์ คือ ความพึงพอใจในงานของครู ซึ่งลำดับของการวิเคราะห์มีดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์หาอำนาจพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครูโดยใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และชีวสังคมของครูในแต่ละกลุ่มเป็นตัวพยากรณ์

การวิเคราะห์นี้เป็นการศึกษาอำนาจพยากรณ์ของตัวแปรต้น ซึ่งประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และชีวสังคมของครู แต่ละกลุ่มในการพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครู โดยทำการวิเคราะห์ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์หาอำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารในการพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครู ผลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 34 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อการพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครู
โดยใช้ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นตัวพยากรณ์

ตัวแปรตาม	GEN		INSA		EXSA	
ตัวแปรต้น	b	B	b	B	b	B
CHA	.005	.013	-.006	-.016	.047	.084
INS	-.028	-.057	-.032	-.070	.006	.009
IS	.023	.046	.034	.074	-.023	-.032
IC	-.077	-.154	-.074	-.160	-.087	-.120
CR	.155	.315	.155*	.340*	.172	.240
MBE	.024	.052	.045	.107	-.020	-.031
Constant	3.544		3.578		3.347	
R	.293		.336		.227	
R ²	.0858		.1129		.0515	
F	1.41		1.91		.81	

* = Sig .05

จากตาราง 34 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอำนาจพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครู (GEN) ได้ร้อยละ 8.58 โดยพยากรณ์ความพึงพอใจภายใน (INSA) ได้ดีกว่าการพยากรณ์ความพึงพอใจภายนอก (EXSA) คือพยากรณ์ได้ร้อยละ 11.29 และ 5.15 ตามลำดับ มีเพียงตัวแปรการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) เพียงตัวเดียวที่มีอำนาจพยากรณ์ความพึงพอใจภายใน (INSA)

จะเห็นได้ว่าตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลในการทำนายความพึงพอใจในงานของครูน้อยมาก โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลในการทำนายความพึงพอใจภายในที่ดีคือการให้รางวัลตามสถานการณ์

1.2 การวิเคราะห์อำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรการใช้อำนาจของผู้บริหารในการพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครู ผลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 35 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อการพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครู
โดยใช้ตัวแปรการใช้อำนาจของผู้บริหารเป็นตัวพยากรณ์

ตัวแปรตาม	GEN		INSA		EXSA	
	b	B	b	B	b	B
R	.364**	.792**	.335**	.787**	.446**	.666**
C	.119	.215	.064	.124	.247*	.306*
L	-.168	-.340	-.180	-.394	-.282	-.392
REF	.121	.164	.015	.045	.318	.596
E	-.132	-.341	-.026	-.071	-.194	-.344
Constant		2.821		3.233		1.867
R		.662		.517		.813
R ²		.4382		.2673		.6610
F		14.23***		6.65***		35.53***

*** = Sig .001 , ** = Sig .01 , * = Sig .05

จากตาราง 35 แสดงให้เห็นว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตัวแปรการใช้อำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในงานของครู (GEN) มีค่าเท่ากับ .662 และมีอำนาจพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครู (GEN) ได้ร้อยละ 43.82 โดยตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดี คืออำนาจการให้รางวัล (R) เมื่อพิจารณามิติของความพึงพอใจภายใน (INSA) และความพึงพอใจภายนอก (EXSA) พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .517 และ .813 และมีอำนาจพยากรณ์ได้ร้อยละ 26.73 และ 66.10 ตามลำดับ โดยตัวแปรอำนาจการให้รางวัล (R) เป็นตัวแปรที่มีอำนาจในการพยากรณ์ที่ดีที่สุดในทุกมิติ

จะเห็นได้ว่าตัวแปรอำนาจการให้รางวัล (R) เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในการทำนายความพึงพอใจในงานของครูที่ดีในทุกมิติ และมีอำนาจการบังคับ (C) เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในการทำนายความพึงพอใจภายนอกในลำดับต่อมา

1.3 การวิเคราะห์อำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรความศรัทธาของครูในการพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครู ผลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 36 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อการพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครู
โดยใช้ตัวแปรความศรัทธาของครูเป็นตัวพยากรณ์

ตัวแปรตาม	GEN		INSA		EXSA	
ตัวแปรต้น	b	B	b	B	b	B
TPRI	.148*	.328*	.094	.223	.361***	.548***
TCOL	.300*	.380**	.282**	.383**	.094	.081
TSCH	.082	.124	.048	.078	.196	.204
Constant		1.994		2.451		1.372
R		.733		.605		.780
R ²		.5373		.3660		.6084
F		35.60***		17.94***		48.17***

*** = Sig .001 , ** = Sig .01 , * = Sig .05

จากตาราง 36 แสดงให้เห็นว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรความศรัทธาของครูกับความพึงพอใจในงานของครู (GEN) มีค่าเท่ากับ .733 และมีอำนาจพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครู (GEN) ได้ร้อยละ 53.73 โดยตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดี คือ ความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู (TCOL) และความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหาร (TPRI) เมื่อพิจารณาที่มีจิตความพึงพอใจภายใน (INSA) และความพึงพอใจภายนอก (EXSA) พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณมีค่าเท่ากับ .605 และ .780 และมีอำนาจการพยากรณ์ได้ร้อยละ 36.60 และ 60.84 ตามลำดับ โดยตัวแปรความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู (TCOL) เป็นตัวแปรที่มีอำนาจการพยากรณ์ความพึงพอใจภายใน (INSA) ที่ดี และตัวแปรความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหาร (TPRI) เป็นตัวแปรที่มีอำนาจการพยากรณ์ความพึงพอใจภายนอก (EXSA) ที่ดี

จะเห็นได้ว่าตัวแปรความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู (TCOL) และความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหาร (TPRI) เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในการทำนายความพึงพอใจในงานของครู (GEN)

1.4 การวิเคราะห์อำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรชีวสังคมของครูในการพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครู ผลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 37 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อการพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครู
โดยใช้ตัวแปรชีวสังคมของครูเป็นตัวพยากรณ์

ตัวแปรตาม	GEN		INSA		EXSA	
ตัวแปรต้น	b	B	b	B	b	B
AGE	-.042	-.048	-.049	-.055	.003	.003
ED	-.035	-.033	-.032	-.030	-.048	-.033
EXP	.083	.090	.045	.050	.128*	.105*
SALARY	.054	.078	.047	.069	.043	.047
LOCA	.033	.033	.021	.021	.041	.030
Constant		3.615		3.823		3.239
R		.138		.095		.148
R ²		.0190		.0090		.0220
F		2.59*		1.22		3.02*

* = Sig. .05

จากตาราง 37 แสดงให้เห็นว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตัวแปรชีวสังคมของครูกับความพึงพอใจในงานของครู (GEN) มีค่าเท่ากับ .138 และมีอำนาจพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครู (GEN) ได้ร้อยละ 1.90 และเมื่อพิจารณาที่มีจิตความพึงพอใจภายใน (INSA) และความพึงพอใจภายนอก (EXSA) พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .095 และ .148 และมีอำนาจพยากรณ์ได้ร้อยละ .90 และ 2.20 ตามลำดับ โดยมีเพียงตัวแปรประสบการณ์ในการทำงาน (EXP) เพียงตัวเดียวที่มีอำนาจในการพยากรณ์ความพึงพอใจภายนอก (EXSA)

จะเห็นได้ว่าตัวแปรชีวสังคมของครูมีอิทธิพลในการทำนายความพึงพอใจในงานของครูน้อยมาก โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลในการทำนายความพึงพอใจภายนอกที่ดีคือประสบการณ์ในการทำงาน

เมื่อวิเคราะห์อำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรต้นทั้ง 4 กลุ่มที่ใช้พยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครูตามลำดับที่ของการทำนาย ผลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 38 อำนาจการพยากรณ์ตามลำดับที่ของกลุ่มตัวแปรต้นแต่ละกลุ่มที่ใช้พยากรณ์
ความพึงพอใจในงานของครู

GEN			INSA			EXSA		
ตัวพยากรณ์	R	ร้อยละ ของการ ทำนาย	ตัวพยากรณ์	R	ร้อยละ ของการ ทำนาย	ตัวพยากรณ์	R	ร้อยละ ของการ ทำนาย
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร								
CR	.26*	6.76	CR	.30**	9.00	-	-	-
การใช้อำนาจของผู้บริหาร								
R	.65***	42.25	R	.50***	25.00	R	.79***	62.41
ความศรัทธาของครู								
TSCH	.69***	47.61	TSCH	.56***	31.36	TPRI	.76***	57.76
TSCH, TCOL	.71***	50.41	TSCH, TCOL	.59***	34.81	TPRI, TSCH	.78***	60.84
TSCH, TCOL, TPRI	.73***	53.29						
ชีวิตสังคมของครู								
EXP	.11***	1.21	-	-	-	EXP	.14***	1.96

*** = Sig .001 , ** = Sig .01 , * = Sig .05

จากตาราง 38 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารมีตัวแปรการให้รางวัลตามสถานการณ (CR) ที่เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดที่สามารถทำนายความพึงพอใจในงานของครู (GEN) และความพึงพอใจภายใน (INSA) ได้ร้อยละ 6.76 และ 9.00 ตามลำดับ ในส่วนของกลุ่มตัวแปรการใช้อำนาจของผู้บริหารปรากฏว่าตัวแปรอำนาจการให้รางวัล (R) เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดที่สามารถทำนายความพึงพอใจในงานของครู (GEN) ความพึงพอใจภายใน (INSA) และความพึงพอใจภายนอก (EXSA) ได้ร้อยละ 42.25 , 25.00 และ 62.41 ตามลำดับ ในส่วนของกลุ่มตัวแปรความศรัทธาของครู ปรากฏว่าตัวแปรความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน (TSCH) เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดที่สามารถทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ร้อยละ 47.61 ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ในลำดับต่อไปคือความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู (TCOL) และความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหาร (TPRI) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .73 และสามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ร้อยละ 53.29 เมื่อพิจารณาที่ความพึงพอใจภายใน (INSA) ปรากฏว่าตัวแปรความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน (TSCH) เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ในลำดับต่อไปคือความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู (TCOL) ที่สามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจภายในได้ร้อยละ 34.81 ส่วนความพึงพอใจภายนอก (EXSA) ปรากฏว่าตัวแปรความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหาร (TPRI) เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ในลำดับต่อไปคือความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน (TSCH) ที่สามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจภายนอกได้ร้อยละ 60.84 และในส่วนของกลุ่มตัวแปรชีวสังคมของครู ปรากฏว่าตัวแปรประสบการณ์ในการทำงาน (EXP) เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดในการทำนายความพึงพอใจในงานของครู (GEN) และความพึงพอใจภายนอก (EXSA) ได้ร้อยละ 1.27 และ 1.83 ตามลำดับ

จะเห็นได้ว่า ในแต่ละกลุ่มของตัวแปรต้นมีตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครูทุกกลุ่ม โดยภาวะผู้นำของผู้บริหารมีตัวแปรการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) การใช้อำนาจของผู้บริหารมีตัวแปรอำนาจการให้รางวัล (R) ความศรัทธาของครูมีตัวแปรความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน (TSCH) และชีวสังคมของครูมีประสบการณ์ในการทำงาน (EXP) เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในการทำนายความพึงพอใจในงานของครูดีที่สุด

2. การวิเคราะห์หำอำนาจพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครู โดยใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และชีวสังคมของครูรวม 19 ตัวแปรเป็นตัวพยากรณ์ร่วมกัน ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง ๑๑ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อการพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครู
โดยใช้ตัวแปรต้นทั้ง 19 ตัวเป็นตัวพยากรณ์

ตัวแปรตาม ตัวแปรต้น	GEN		INSA		EXSA	
	b	B	b	B	b	B
CHA	-.021	-.025	-.017	-.021	-.015	-.014
INS	-.089	-.085	-.070	-.068	-.114	-.082
IS	.046	.043	.044	.042	.051	.036
IC	-.048	-.045	-.049	-.047	-.062	-.044
CR	.082	.078	.105*	.102*	.045	.032
MBE	.041	.042	.049	.052	.037	.029
R	.095*	.153*	.066	.109	.154**	.187**
C	.049	.068	.063	.090	.051	.054
L	-.009	-.013	-.029	-.045	-.004	-.004
REF	.038	.071	.048	.091	.062	.088
E	-.064	-.112	-.073	-.131	-.032	-.042
TPRI	.035	.056	-.014	-.024	.189***	.229***
TCOL	.181***	.218***	.209***	.256***	-.011	-.010
TSCH	.191***	.255***	.149**	.203**	.227***	.229***
AGE	-.043	-.048	-.043	-.049	-.023	-.020
ED	-.035	-.032	-.034	-.032	-.036	-.025
EXP	.029	.032	.0007	.0008	.075	.061
SALARY	.059*	.086*	.047	.070	.058	.063
LOCA	-.024	-.023	-.036	-.035	.0007	.0005
Constant		2.055		2.427		1.491
R		.614		.504		.665
R ²		.3770		.2540		.4422
F		20.95***		11.79***		27.47***

*** = Sig .001 , ** = Sig .01 , * = Sig .05

จากตาราง 39 แสดงให้เห็นว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตัวแปรต้นทั้ง 19 ตัวกับความพึงพอใจในงานของครู (GEN) มีค่าเท่ากับ .614 และมีอำนาจพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครู (GEN) ได้ร้อยละ 37.70 โดยตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีคือความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน (TSCH) ความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู (TCOL) อำนาจการให้รางวัล (R) และระดับเงินเดือน (SALARY) เมื่อพิจารณาที่มีจิตความพึงพอใจภายใน (INSA) พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .504 และมีอำนาจพยากรณ์ได้ร้อยละ 25.40 โดยตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีคือความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู (TCOL) ความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน (TSCH) และการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) เมื่อพิจารณาที่มีจิตความพึงพอใจภายนอก (EXSA) พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .665 และมีอำนาจพยากรณ์ได้ร้อยละ 44.22 โดยตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีคือความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหาร (TPRI) ความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน (TSCH) และอำนาจการให้รางวัล (R) จะเห็นได้ว่าความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน (TSCH) มีอำนาจในการพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครูทุกมิติ

เมื่อทำการวิเคราะห์อำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรต้นทั้ง 19 ตัวที่ใช้พยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครูตามลำดับที่ของการทำนาย ผลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 40 อำนาจการพยากรณ์ตามลำดับที่ของตัวแปรต้นทั้ง 19 ตัว ที่ใช้พยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครู

GEN			INSA			EXSA		
ตัวพยากรณ์	R	ร้อยละของกาวทำนาย	ตัวพยากรณ์	R	ร้อยละของกาวทำนาย	ตัวพยากรณ์	R	ร้อยละของกาวทำนาย
TSCH	.56***	31.36	TCOL	.44***	19.36	TPRI	.61***	37.21
TSCH, TCOL	.58***	33.64	TCOL, TSCH	.48***	23.04	TPRI, TSCH	.64***	40.96
TSCH, TCOL, R	.60***	36.00	TCOL, TSCH, CR	.49***	24.01	TPRI, TSCH, R	.65***	42.25
TSCH, TCOL, R, SALARY	.61***	37.21				TPRI, TSCH, R, SALARY	.66***	43.56
						TPRI, TSCH, R, SALARY, INS	.67***	44.89

*** = Sig .001

จากตาราง 40 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครู (GEN) ได้ดีที่สุดคือความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน (TSCH) ซึ่งสามารถทำนายความพึงพอใจในงานของครู (GEN) ได้ร้อยละ 31.36 ส่วนตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ในลำดับต่อไป คือความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู (TCOL) อำนาจการให้รางวัล (R) และระดับเงินเดือน (SALARY) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทุกคู่เท่ากับ .60 และสามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจในงานของครู (GEN) ได้ร้อยละ 37.21 เมื่อพิจารณาที่ความพึงพอใจภายใน (INSA) ปรากฏว่าตัวแปรความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู (TCOL) เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด ขณะที่ความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหาร (TPRI) เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดในการทำนายความพึงพอใจภายนอก (EXSA)

จะเห็นได้ว่ากลุ่มตัวแปรความศรัทธาของครูแต่ละตัวเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในการทำนายความพึงพอใจในงานของครูในแต่ละมิติได้ดี และผลการวิจัยนี้พบว่ามิตตัวแปร 4 ตัว ที่มีอิทธิพลในการทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ดีที่สุด คือ ความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน ความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู อำนาจการให้รางวัล และระดับเงินเดือน

จากการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครูระหว่างแต่ละกลุ่มตัวแปรต้นที่เป็นตัวพยากรณ์กับตัวแปรต้นทุกตัวรวม 19 ตัวแปรร่วมกันเป็นตัวพยากรณ์ สามารถเปรียบเทียบให้เห็นอำนาจพยากรณ์ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 41 การเปรียบเทียบอำนาจพยากรณ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรต้นแต่ละกลุ่มกับตัวแปรต้นทั้งหมด 19 ตัวแปรที่ใช้พยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครู

ตัวแปรตาม ตัวพยากรณ์	GEN		INSA		EXSA	
	R	ร้อยละของ การทำนาย	R	ร้อยละของ การทำนาย	R	ร้อยละของ การทำนาย
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	.293	8.58	.336	11.29	.227	5.15
การใช้อำนาจของผู้บริหาร	.662***	43.82	.517***	26.73	.813***	66.10
ความศรัทธาของครู	.733***	53.73	.605***	36.60	.780***	60.84
ชีวิตสังคมของครู	.138*	1.90	.095	.90	.148	2.20
ตัวแปรต้นทั้ง 19 ตัวแปร	.614***	37.70	.504***	25.40	.665***	44.22

*** = Sig .001 , * = Sig .05

จากตาราง 41 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรความศรัทธาของครูเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพล การทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ดีที่สุด รองลงไปคือตัวแปรการใช้อำนาจของผู้บริหาร ตัวแปรต้นทั้ง 19 ตัวแปร ภาวะผู้นำของผู้บริหารและชีวสังคมของครูตามลำดับ ในการเปรียบเทียบ ความแตกต่างของอิทธิพลการทำนายระหว่างตัวแปรแต่ละกลุ่มกับตัวแปรต้น ทั้งหมด 19 ตัวแปร โดยใช้เกณฑ์ 5 เปอร์เซนต์ของโคเฮน (Cohen. 1977 : 412-414) ผลปรากฏว่าตัวแปรต้นทั้ง 19 ตัวแปรที่มีอิทธิพลในการทำนายความพึงพอใจในงานของครู (GEN) ดีกว่าตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร และตัวแปรชีวสังคมของครูเท่านั้น ขณะที่ตัวแปรการใช้อำนาจของผู้บริหาร และตัวแปร ความศรัทธาของครูสามารถทำนายความพึงพอใจในงานของครู (GEN) ได้ดีกว่าร้อยละ 6.12 และ 16.03 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาที่มีติของความพึงพอใจภายใน (INSA) ปรากฏว่าตัวแปรต้น ทั้ง 19 ตัวแปรที่มีอิทธิพลในการทำนายความพึงพอใจภายใน (INSA) ดีกว่าตัวแปรกลุ่มอื่น ๆ ยกเว้น เพียงตัวแปรความศรัทธาของครูที่สามารถทำนายความพึงพอใจภายใน (INSA) ได้ดีกว่าร้อยละ 11.20 และเมื่อพิจารณาที่มีติของความพึงพอใจภายนอก(EXSA)ปรากฏว่าตัวแปรต้นทั้ง 19 ตัวแปร มีอิทธิพลในการทำนายความพึงพอใจภายนอก (EXSA) ได้ดีกว่าตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร และตัวแปรชีวสังคมของครู โดยที่ตัวแปรการใช้อำนาจของผู้บริหารและตัวแปรความศรัทธาของ ครูสามารถทำนายความพึงพอใจภายนอก (EXSA) ได้ดีกว่าร้อยละ 21.88 และ 16.62 ตามลำดับ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าตัวแปรต้นทั้ง 19 ตัวแปรสามารถทำนายความพึงพอใจในงาน ของครูได้ดีกว่าตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร และตัวแปรชีวสังคมของครูเท่านั้น ขณะที่ตัวแปร การใช้อำนาจของผู้บริหารและตัวแปรความศรัทธาของครูเพียงตัวเดียวสามารถทำนายความพึงพอใจ ในงานของครูได้ดีกว่าตัวแปรต้นทั้ง 19 ตัวแปร

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3

จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) และการวิเคราะห์ การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน (Step-wise Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบ สมมติฐานที่ว่าทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และ ชีวสังคมของครูสามารถทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ดีกว่าการทำนายโดยตัวใดตัวหนึ่ง สามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. อำนาจพยากรณ์ของตัวแปรต้นแต่ละกลุ่มกับความพึงพอใจในงานของครู พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลในการทำนายความพึงพอใจในงานของครูน้อย โดยมี ตัวแปรการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) เป็นตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด ส่วนตัวแปร

การใช้อำนาจของผู้บริหารพบว่าสามารถพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครูได้ดี โดยเฉพาะอำนาจการให้รางวัล (R) เป็นตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด ส่วนตัวแปรความศรัทธาของครูพบว่าเป็นตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครูได้ดีกว่าตัวแปรกลุ่มอื่น ๆ โดยมีความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน (TSCH) เป็นตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด สำหรับตัวแปรชีวสังคมของครูมีอิทธิพลในการทำนายความพึงพอใจในงานของครูน้อยมาก

2. อำนาจพยากรณ์ของตัวแปรต้นทั้ง 19 ตัวแปรพบว่ามียิทธิพลในการทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ดี โดยที่กลุ่มของตัวแปรความศรัทธาของครูเป็นตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครูในทุกมิติ กล่าวคือ ตัวแปรความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน (TSCH) เป็นตัวพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครู (GEN) ที่ดีที่สุด ความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู (TCOL) เป็นตัวพยากรณ์ความพึงพอใจภายใน (INSA) ที่ดีที่สุด และความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหาร (TPRI) เป็นตัวพยากรณ์ความพึงพอใจภายนอก (EXSA) ที่ดีที่สุด และผลการวิจัยนี้ให้ข้อค้นพบว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลในการทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ดีที่สุดตามลำดับคือ ความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน ความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู อำนาจการให้รางวัล และระดับเงินเดือน

จากการเปรียบเทียบอิทธิพลการทำนายความพึงพอใจในงานของครู (GEN) ระหว่างแต่ละกลุ่มตัวแปรต้น ซึ่งมี 4 กลุ่ม กับตัวแปรต้นทั้งหมด 19 ตัวแปร ผลปรากฏว่าตัวแปรต้นทั้งหมด 19 ตัวแปรนั้นมีอิทธิพลการทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ดีกว่าตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร และตัวแปรชีวสังคมของครูเท่านั้น ขณะที่ตัวแปรการใช้อำนาจของผู้บริหาร และตัวแปรความศรัทธาของครูมีอิทธิพลการทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ดีกว่าตัวแปรต้นทั้งหมด 19 ตัวแปร ดังนั้นผลการวิจัยจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ว่าทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และชีวสังคมของครูสามารถทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ดีกว่าการทำนายโดยตัวใดตัวหนึ่งเพียงบางส่วนเท่านั้น

บทที่ 5

บทย่อ สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

บทย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) ประเภทการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ (Correlation Research) มุ่งศึกษาความพึงพอใจในงานโดยทั่วไปของครู และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อนำผลการวิจัยไปกำหนดนโยบายและแนวทางในการพัฒนาความพึงพอใจในงานของครู ความศรัทธาของครู ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร และการพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นสำคัญ กรอบความคิดในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาตัวแปร 5 กลุ่มที่คาดว่าตัวแปรเหล่านี้มีความสัมพันธ์กัน และตัวแปรที่กำหนดเป็นตัวแปรอิสระคือภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และชีวสังคมของครูที่คาดว่าจะเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามคือความพึงพอใจในงานของครู ตัวแปรแต่ละกลุ่มประกอบด้วยตัวแปรย่อย ๆ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารประกอบด้วยตัวแปร 6 ตัวแปร มีตัวแปรภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 2 ตัวแปร และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ 4 ตัวแปร ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ประกอบด้วยตัวแปรการให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) และการบริหารงานแบบวางเฉย (Management by Exception) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ประกอบด้วยตัวแปรความเสน่หา (Charismatic) การคล้อย (Inspiration) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) และการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) 2) การใช้อำนาจของผู้บริหารประกอบด้วยตัวแปร 5 ตัวแปร มีตัวแปรอำนาจการให้รางวัล (Reward Power) อำนาจการบังคับ (Coercive Power) อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) อำนาจการอ้างอิง (Referent Power) และอำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) 3) ความศรัทธาของครูประกอบด้วยตัวแปร 3 ตัวแปร คือ ความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหาร (Faculty Trust in the Principal) ความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู (Faculty Trust in Colleagues) และความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน (Faculty Trust in the School) 4) ชีวสังคมของครูประกอบด้วยตัวแปร 5 ตัวแปร คือ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับเงินเดือน และที่ตั้งของโรงเรียน 5) ความพึงพอใจในงานของครูประกอบด้วยตัวแปร 3 ตัวแปรคือความพึงพอใจภายใน (Intrinsic Satisfaction) ความพึงพอใจภายนอก (Extrinsic Satisfaction) และความพึงพอใจโดยทั่วไป (General Satisfaction)

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษาในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล กลุ่มตัวอย่างได้แก่โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ที่ได้มาจากการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จำนวน 97 โรงเรียนในการวิจัยครั้งนี้ใช้โรงเรียนเป็นหน่วยการสุ่ม (Sampling Unit) โดยโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจะมีผู้ให้ข้อมูลหรือตอบแบบสอบถาม 8 คน คือ ผู้บริหารโรงเรียน 1 คน และครู - อาจารย์ อีก 7 คนที่สุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จากครูที่ทำหน้าที่หัวหน้าหมวดวิชาจำนวน 2 คน ครูที่ทำหน้าที่สอนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นจำนวน 3 คน และครูที่ทำหน้าที่สอนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายจำนวน 2 คน รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 776 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยใช้ แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 2 ฉบับ ฉบับที่ 1 เป็นแบบสอบถามผู้บริหาร แบ่งเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับชีวสังคมของผู้บริหาร ได้แก่ อายุ วุฒิการศึกษา สาขาวิชา ประสบการณ์ในการบริหาร และการฝึกอบรม ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหารใน 2 มิติ คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational and Transactional Leaderships) โดยพัฒนาจากเครื่องมือวัด MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) ของแบส และอวอลิโอ (Bass and Avolio, 1990) จำนวน 57 ข้อ โดยวัดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ 4 ด้าน คือ (1) ความเสนาหา (2) การคล้อยตาม (3) การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และวัดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 2 ด้าน คือ (1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (2) การบริหารงานแบบวางเฉย ฉบับที่ 2 เป็นแบบสอบถามครูในโรงเรียน แบ่งเป็น 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับชีวสังคมของครู ได้แก่ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับเงินเดือน และที่ตั้งของโรงเรียน ตอนที่ 2 แบบสอบถามการใช้อำนาจของผู้บริหาร โดยพัฒนาจากแนวคิดของเฟรนช์ และราเวน (French and Raven, 1959) จำนวน 30 ข้อ โดยวัดการรับรู้ของครูเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร 5 ประเภท คือ (1) อำนาจการให้รางวัล (2) อำนาจการบังคับ (3) อำนาจตามกฎหมาย (4) อำนาจการอ้างอิง (5) อำนาจความเชี่ยวชาญ ตอนที่ 3 แบบสอบถามความศรัทธาของครู โดยพัฒนาจากเครื่องมือวัดความศรัทธาของครูของฮอย และคูเปอร์สมิธ (Hoy and Kuper-Smith, 1985) จำนวน 21 ข้อ โดยวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับความศรัทธาของครู 3 ด้าน คือ (1) ความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหาร (2) ความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู (3) ความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน ตอนที่ 4 แบบสอบถามความพึงพอใจในงานของครู โดยพัฒนาจากเครื่องมือวัด MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) ของไวสส์ และคนอื่น ๆ (Weiss and others, 1967) จำนวน 23 ข้อ โดยวัดความรู้สึกเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานโดยทั่วไปของครู

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ดำเนินการโดยทำเรื่องขออนุญาตกรมสามัญศึกษาในการขอความร่วมมือโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยมีจดหมายถึงผู้บริหารโรงเรียนขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและจัดส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์ ถูกต้องทั้งหมดจำนวน 97 โรง คิดเป็นร้อยละ 94.18 และวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาระดับความพึงพอใจในงานของครูโดยใช้สถิติพื้นฐาน ประกอบด้วยค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) วิเคราะห์ความพึงพอใจในงานของครูที่มีชีวิตสังคมแตกต่างกันโดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้วยวิธีการของเชฟเฟ่ (Scheffé Method) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครู โดยใช้สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple Correlation) และสหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation) วิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร และชีวิตสังคมของครูในการทำนายความศรัทธาของครูและความพึงพอใจในงานของครู และการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครูและชีวิตสังคมของครูในการทำนายความพึงพอใจในงานของครู โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน (Step-wise Multiple Regression Analysis)

สรุปผล

การนำเสนอสรุปผลการวิจัย และผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ สรุปผลการวิจัยโดยทั่วไป และสรุปผลการวิจัยจากการทดสอบสมมติฐาน

1. สรุปผลการวิจัยโดยทั่วไป

1.1 สภาพทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้พบว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีอายุ 50 ปีหรือมากกว่า 50 ปี (ร้อยละ 85.6) มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท (ร้อยละ 53.6) มีประสบการณ์ในการบริหารมากกว่า 20 ปี (ร้อยละ 43.3) สำเร็จการศึกษาในสาขาการบริหารการศึกษามากที่สุด (ร้อยละ 27.8) และได้รับการฝึกอบรมด้านการบริหารการศึกษามากกว่า 8 ครั้ง (ร้อยละ 52.6)

เมื่อพิจารณาสภาพทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียนใน 2 มิติในด้านอายุและวุฒิการศึกษาพบว่าผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่า 50 ปี ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ขณะที่ผู้บริหารที่มีอายุ 50 ปี หรือมากกว่า 50 ปี มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมากกว่าปริญญาโทเล็กน้อย แต่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะมีอายุ 50 ปีหรือมากกว่า 50 ปี และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ในด้านอายุและประสบการณ์ในการบริหารพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุ 50 ปี หรือมากกว่า และมีประสบการณ์การบริหารมากกว่า 20 ปี และผู้บริหารที่มีอายุ 50 ปีหรือมากกว่า 50 ปีได้รับการฝึกอบรมด้านการบริหารการศึกษามากกว่า 8 ครั้ง มีร้อยละ 79.5 ขณะที่ผู้บริหารอายุน้อยกว่า 50 ปี ได้รับการฝึกอบรมด้านการบริหารการศึกษามากกว่า 8 ครั้ง มีร้อยละ 42.9 ในด้านวุฒิการศึกษา และสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท สำเร็จการศึกษาสาขาการบริหารการศึกษา ในด้านวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการบริหารพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทและมีประสบการณ์ในการบริหารมากกว่า 20 ปี ในด้านวุฒิการศึกษา และการได้รับการฝึกอบรมด้านการบริหารการศึกษามากกว่า 8 ครั้ง ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทและได้รับการฝึกอบรมด้านการบริหารมากกว่า 8 ครั้ง

1.2 สภาพทั่วไปของครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา

ครู-อาจารย์ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-45 ปี (ร้อยละ 69.7) มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 77.0) มีประสบการณ์ในการทำงาน 10-24 ปี (ร้อยละ 75.4) มีระดับเงินเดือนระดับ 6 (ร้อยละ 65.7 : เก็บข้อมูลก่อนการให้ระดับเงินเดือนของครูเลื่อนไหลจากระดับ 6 เป็นระดับ 7 ได้ตั้งแต่วันที่ 2 ตุลาคม 2539) และส่วนใหญ่สอนโรงเรียนในเขตกรุงเทพฯ (ร้อยละ 72.2)

เมื่อพิจารณาสภาพทั่วไปของครู-อาจารย์ใน 2 มิติพบว่าครู-อาจารย์ส่วนใหญ่มีอายุ 30-45 ปี วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการทำงาน 10-24 ปี มีระดับเงินเดือนระดับ 6 ขณะที่กลุ่มครู-อาจารย์ที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี และมีระดับเงินเดือนต่ำกว่าระดับ 6 ส่วนกลุ่มครู-อาจารย์ที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการทำงาน 10-24 ปี และมีระดับเงินเดือนระดับ 6 ในกลุ่มครู-อาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ 10-24 ปี มีระดับเงินเดือนระดับ 6 เช่นเดียวกับกลุ่มครู-อาจารย์ วุฒิการศึกษา ระดับปริญญาโทหรือเอกส่วนใหญ่มีประสบการณ์ 10-24 ปี และมีระดับเงินเดือนระดับ 6

1.3 สภาพทั่วไปของตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาระดับความพึงพอใจในงานโดยทั่วไปของครูและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครูเป็นสำคัญ จากการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสรุปได้ว่า

1.3.1 ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) มากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) แต่อยู่ในระดับมากทั้งสองแบบ และในการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารปรากฏว่าได้ใช้การคล้อยมากที่สุด รองลงไปคือการกระตุ้นการใช้ปัญญา การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และความสนใจ ส่วนการใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารปรากฏว่าได้ใช้การให้รางวัลตามสถานการณ์มากกว่าการบริหารงานแบบวางเฉย

1.3.2 การใช้อำนาจของผู้บริหารมีระดับปานกลางทุกประเภท โดยผู้บริหารโรงเรียนใช้อำนาจตามกฎหมายมากที่สุด รองลงไปคืออำนาจการอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล และอำนาจการบังคับ

 1.3.3 ความศรัทธาของครูมีระดับปานกลาง โดยความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียนมีสูงที่สุด รองลงไปคือความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู และความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหาร แต่ค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกันมาก

1.3.4 ความพึงพอใจในงานของครูมีอยู่ในระดับมาก โดยความพึงพอใจภายในมีสูงที่สุด รองลงไปคือความพึงพอใจโดยทั่วไป และความพึงพอใจภายนอก เมื่อพิจารณาระดับความพึงพอใจในงานของครูในแต่ละข้อ พบว่าครูโรงเรียนมัธยมศึกษามีความพึงพอใจในระดับมากเกือบทุกข้อยกเว้นข้อที่เกี่ยวกับวิธีการบริหารงานของผู้บริหาร และข้อที่เกี่ยวกับ

ความเหมาะสมของเงินเดือนกับงานที่ทำ ซึ่งครู-อาจารย์มีความพึงพอใจในระดับปานกลางเท่านั้น สำหรับข้อที่ครู-อาจารย์มีความพึงพอใจมากที่สุดคือข้อที่เกี่ยวกับงานที่ทำมีความมั่นคง สามารถที่จะทำในสิ่งที่ไม่ขัดกับคุณธรรม มีโอกาสทำงานโดยใช้ความรู้ความสามารถของตนเอง และมีโอกาสที่จะทำงานเพื่อคนอื่นหรือส่วนรวม ซึ่งเป็นความพึงพอใจภายในทุกข้อ

2. สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ในการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ปรากฏผลดังต่อไปนี้

2.1 การวิเคราะห์ความพึงพอใจในงานของครูที่มีชีวิตสังคมแตกต่างกัน พบว่า

2.1.1 ครูที่มีอายุ วุฒิการศึกษา และที่ตั้งของโรงเรียนแตกต่างกันมีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน

2.1.2 ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานและมีระดับเงินเดือนแตกต่างกันมีความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน กล่าวคือครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 25 ปี มีความพึงพอใจภายนอก และความพึงพอใจโดยทั่วไปมากกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10-24 ปี และน้อยกว่า 10 ปี ส่วนครูที่มีระดับเงินเดือนระดับ 8 หรือ 9 มีความพึงพอใจภายในสูงกว่าครูที่มีระดับเงินเดือนระดับ 6 และมีความพึงพอใจภายนอกสูงกว่าครูที่มีระดับเงินเดือนระดับ 7 ต่ำกว่าระดับ 6 และระดับ 6 และมีความพึงพอใจโดยทั่วไปสูงกว่าครูที่มีระดับเงินเดือนระดับ 7 ระดับ 6 และต่ำกว่าระดับ 6

2.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครู ปรากฏดังนี้

2.2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร

ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรในภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับตัวแปรในการใช้อำนาจของผู้บริหาร ยกเว้นเฉพาะตัวแปรการบริหารงานแบบวางเฉย อย่างไรก็ตามตัวแปรภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนก็มีความสัมพันธ์กับตัวแปรการใช้อำนาจของผู้บริหาร แต่มีขนาดความสัมพันธ์ที่ต่ำมาก

2.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความศรัทธาของครู

ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับตัวแปรความศรัทธาของครู แต่ขนาดความสัมพันธ์ต่ำมาก โดยตัวแปรภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและตัวแปรในภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์กับความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน ขณะที่ตัวแปรภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและการให้รางวัลตามสถานการณ์มีความสัมพันธ์กับความศรัทธาของครู

ในทุกมิติ ส่วนตัวแปรการบริหารงานแบบวางเฉยมีความสัมพันธ์กับความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู

2.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในงานของครู

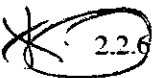
ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเท่านั้น ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครูทุกมิติ แต่ขนาดความสัมพันธ์ต่ำมาก สำหรับตัวแปรในภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีเพียงตัวแปรความสนใจที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจภายใน ขณะที่ตัวแปรในภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจภายใน และความพึงพอใจโดยทั่วไป

2.2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับความศรัทธาของครู

ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรการใช้อำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับตัวแปรความศรัทธาของครู ขนาดค่อนข้างสูง โดยมีความสัมพันธ์กับความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหารสูงสุด และยังพบว่าตัวแปรอำนาจการอ้างอิงมีความสัมพันธ์กับความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหารสูงสุด และตัวแปรอำนาจตามกฎหมายมีความสัมพันธ์กับความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู และความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียนสูงสุด

2.2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในงานของครู

ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรการใช้อำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครูขนาดปานกลาง โดยมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจภายนอกสูงสุด และยังพบว่าตัวแปรในการใช้อำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจภายในขนาดต่ำ ขณะที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจภายนอก และความพึงพอใจโดยทั่วไปขนาดปานกลาง โดยที่ตัวแปรอำนาจตามกฎหมายมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจภายในสูงสุด และตัวแปรอำนาจการให้รางวัลมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจภายนอก และความพึงพอใจโดยทั่วไปสูงสุด

 2.2.6

ความสัมพันธ์ระหว่างความศรัทธาของครูกับความพึงพอใจในงานของครู
ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรความศรัทธาของครูมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครูขนาดปานกลาง โดยมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจภายนอกสูงสุด และยังพบว่าความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครูมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจภายในสูงสุด ส่วนความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจภายนอกสูงสุด และความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจโดยทั่วไปสูงสุด

2.2.7 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร
การใช้อำนาจของผู้บริหาร และความศรัทธาของครูกับความพึงพอใจในงานของครู

ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การใช้อำนาจของ
ผู้บริหาร และความศรัทธาของครูมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู โดยที่ตัวแปร
ความศรัทธาของครูมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครูสูงสุด รองลงไปคือการใช้
อำนาจของผู้บริหาร และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตามลำดับ ขณะที่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู

จะเห็นได้ว่าตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับตัวแปร
อื่น ๆ ขนาดต่ำมาก ขณะที่ตัวแปรการใช้อำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับตัวแปรความศรัทธา
ของครูขนาดค่อนข้างสูง และมีความสัมพันธ์กับตัวแปรความพึงพอใจในงานของครูขนาดปานกลาง
ตัวแปรความศรัทธาของครูมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครูขนาดปานกลาง โดยตัวแปร
ความศรัทธาของครูมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครูสูงกว่าความสัมพันธ์ของการใช้
อำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในงานของครู ทั้งตัวแปรความศรัทธาของครูและการใช้
อำนาจของผู้บริหารต่างก็มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจภายนอกมากที่สุด และมีความสัมพันธ์
กับความพึงพอใจภายในน้อยที่สุดเช่นกัน

2.3 การวิเคราะห์หาอำนาจพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครู โดยใช้ภาวะผู้นำ
ของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครูและชีวสังคมของครูเป็นตัวพยากรณ์

ในการวิเคราะห์นี้เป็นการศึกษาอำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรต้นแต่ละกลุ่ม
ในการพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครู และศึกษาอำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรต้นทั้งหมด
4 กลุ่ม รวม 19 ตัวแปรในการพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครู ผลปรากฏดังนี้

2.3.1 อำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารในการพยากรณ์
ความพึงพอใจในงานของครู

ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอำนาจในการพยากรณ์
ความพึงพอใจในงานของครู ความพึงพอใจภายใน และความพึงพอใจภายนอกได้ร้อยละ 8.57 ,
11.30 และ 5.13 ตามลำดับ โดยมีตัวแปรการให้รางวัลตามสถานการณ์เป็นตัวพยากรณ์ความพึงพอใจ
ในงานของครู และความพึงพอใจภายในที่ดีที่สุด

2.3.2 อำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรการใช้อำนาจของผู้บริหารในการพยากรณ์
ความพึงพอใจในงานของครู

ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรการใช้อำนาจของผู้บริหารมีอำนาจในการพยากรณ์
ความพึงพอใจในงานของครู ความพึงพอใจภายใน และความพึงพอใจภายนอกได้ร้อยละ 43.88 ,
26.77 และ 66.12 ตามลำดับ โดยมีตัวแปรอำนาจการให้รางวัลเป็นตัวพยากรณ์ความพึงพอใจในงาน

ของครูที่ดีที่สุดในทุกมิติ คือสามารถทำนายความพึงพอใจในงานของครู ความพึงพอใจภายใน และความพึงพอใจภายนอกได้ร้อยละ 41.91 , 24.92 และ 63.03 ตามลำดับ

2.3.3 อำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรความศรัทธาของครูในการพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครู

ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรความศรัทธาของครูมีอำนาจในการพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครู ความพึงพอใจภายใน และความพึงพอใจภายนอกได้ร้อยละ 53.73 , 36.65 และ 60.84 ตามลำดับ โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลในการทำนายความพึงพอใจในงานของครูที่ดีที่สุดในลำดับ มีดังนี้

- 1) ตัวแปรความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน ความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู และความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหาร มีอิทธิพลร่วมกันในการทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ร้อยละ 53.73
- 2) ตัวแปรความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน และความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู มีอิทธิพลร่วมกันในการทำนายความพึงพอใจภายในได้ร้อยละ 35.40
- 3) ตัวแปรความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหาร และความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน มีอิทธิพลร่วมกันในการทำนายความพึงพอใจภายนอกได้ร้อยละ 60.61

2.3.4 อำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรชีวิตสังคมของครูในการพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครู

ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรชีวิตสังคมของครูมีอำนาจในการพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครู ความพึงพอใจภายใน และความพึงพอใจภายนอกได้ร้อยละ 1.89 , 0.90 และ 2.20 ตามลำดับ โดยมีตัวแปรประสบการณ์ในการทำงานเป็นตัวพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครู และความพึงพอใจภายนอกที่ดีที่สุด

2.3.5 อำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และชีวิตสังคมของครู รวมทั้งหมด 19 ตัวแปรในการพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครู

ผลการวิจัยพบว่าตัวพยากรณ์ทั้ง 19 ตัวแปรมีอำนาจในการพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครู ความพึงพอใจภายใน และความพึงพอใจภายนอกได้ร้อยละ 37.65 , 25.37 และ 44.20 ตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวแปรเหล่านี้มีอำนาจในการพยากรณ์ความพึงพอใจภายนอกได้ดีที่สุด สำหรับตัวแปรที่มีอำนาจในการพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครูที่ดีที่สุดในลำดับมีดังนี้

1) ตัวแปรความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน ความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู อำนาจการให้รางวัล และระดับเงินเดือนมีอิทธิพลร่วมกันในการทำนายความพึงพอใจในงานของครูไคร้อยละ 36.19

2) ตัวแปรความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู ความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน และการให้รางวัลตามสถานการณ์มีอิทธิพลร่วมกันในการทำนายความพึงพอใจภายในไคร้อยละ 23.56

3) ตัวแปรความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหาร ความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน อำนาจการให้รางวัล ระดับเงินเดือน และการคล้อยมีอิทธิพลร่วมกันในการทำนายความพึงพอใจภายนอกไคร้อยละ 43.56

เมื่อทำการเปรียบเทียบอำนาจการพยากรณ์ของกลุ่มตัวแปรต้นทั้ง 4 กลุ่ม รวมทั้งหมด 19 ตัวแปรกับอำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรต้นแต่ละกลุ่มในการพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครู ผลปรากฏว่าตัวแปรต้นทั้ง 19 ตัวแปรมีอิทธิพลในการทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ดีกว่าตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร และตัวแปรชีวิตสังคมของครูเท่านั้น ขณะที่ตัวแปรการใช้อำนาจของผู้บริหาร และตัวแปรความศรัทธาของครูมีอิทธิพลในการทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ดีกว่าตัวแปรต้นทั้ง 19 ตัวแปร และเมื่อเรียงลำดับอิทธิพลการทำนายความพึงพอใจในงานในแต่ละมิติ ผลปรากฏดังนี้

1) ตัวแปรที่มีอิทธิพลในการทำนายความพึงพอใจในงานได้ดีตามลำดับคือความศรัทธาของครู (ร้อยละ 53.73) การใช้อำนาจของผู้บริหาร (ร้อยละ 43.82) ตัวแปรต้นทั้งหมด (ร้อยละ 37.70) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (ร้อยละ 8.58) และชีวิตสังคมของครู (ร้อยละ 1.90)

2) ตัวแปรที่มีอิทธิพลในการทำนายความพึงพอใจภายในได้ดีตามลำดับคือความศรัทธาของครู (ร้อยละ 36.60) การใช้อำนาจของผู้บริหาร (ร้อยละ 26.73) ตัวแปรต้นทั้งหมด (ร้อยละ 25.40) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (ร้อยละ 11.29) และชีวิตสังคมของครู (ร้อยละ 0.90)

3) ตัวแปรที่มีอิทธิพลในการทำนายความพึงพอใจภายนอกได้ดีตามลำดับคือการใช้อำนาจของผู้บริหาร (ร้อยละ 66.10) ความศรัทธาของครู (ร้อยละ 60.84) ตัวแปรต้นทั้งหมด (ร้อยละ 44.22) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (ร้อยละ 5.15) และชีวิตสังคมของครู (ร้อยละ 2.20)

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 “ครูที่มีชีวิตสังคมแตกต่างกันจะมีความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน”

ผล ครูที่มีชีวิตสังคมด้านประสบการณ์ในการทำงาน และระดับเงินเดือนเท่ากันที่มีความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน ส่วนครูที่มีชีวิตสังคมด้านอายุ วุฒิการศึกษา และที่ตั้งของโรงเรียนมีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน
ผลการวิจัยจึงสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ในบางส่วนเท่านั้น

สมมติฐานที่ 2 “ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครูมีความสัมพันธ์กัน”

ผล ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครูมีความสัมพันธ์กัน แต่ขนาดความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารกับตัวแปรอื่น ๆ มีขนาดต่ำมาก
ผลการวิจัยจึงสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3 “ทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และชีวิตสังคมของครู สามารถทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ดีกว่าการทำนายโดยตัวใดตัวหนึ่ง”

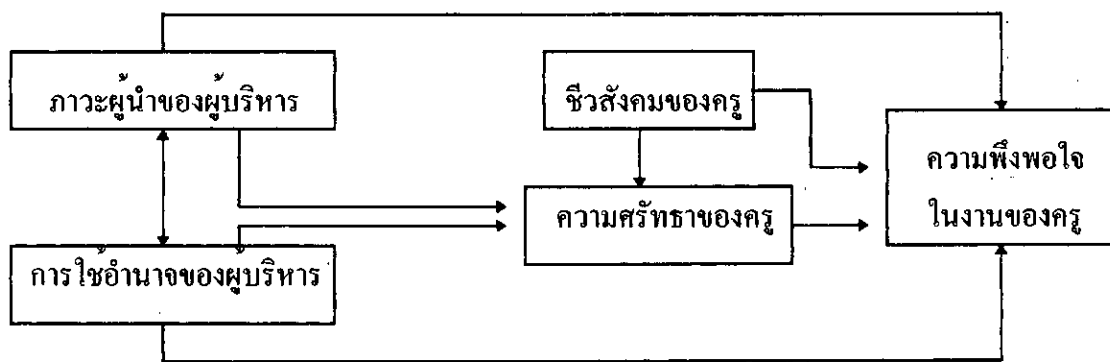
ผล ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และชีวิตสังคมของครู สามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ดีกว่าตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร และตัวแปรชีวิตสังคมของครูเท่านั้น ขณะที่ตัวแปรความศรัทธาของครู และตัวแปรการใช้อำนาจของผู้บริหารสามารถทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ดีกว่าตัวแปรทั้ง 4 กลุ่มที่ร่วมกันทำนาย
ผลการวิจัยจึงสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้เพียงบางส่วนเท่านั้น

อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยในที่นี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นสำคัญจากการค้นพบในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งจะอภิปรายใน 2 ลักษณะคือ 1) อภิปรายผลตามกรอบความคิดของการวิจัย 2) อภิปรายผลตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ความสอดคล้องของผลการวิจัยกับกรอบความคิดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จึงมีตัวแปรหลักที่ศึกษา 4 กลุ่ม คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครู และได้เพิ่มตัวแปรชีวสังคมของครูเข้าไปในกรอบความคิดอีก 1 กลุ่ม เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการศึกษาความพึงพอใจในงานของครูมากยิ่งขึ้น ซึ่งจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถกำหนดกรอบความคิดของการวิจัยครั้งนี้ โดยมีตัวแปรความพึงพอใจในงานของครูเป็น ตัวแปรตาม ส่วนตัวแปรอื่น ๆ เป็นตัวแปรต้น โดยกำหนดให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารและการใช้อำนาจของผู้บริหารมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน และตัวแปรทั้งสองต่างก็มีอิทธิพลต่อความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครู ส่วนความศรัทธาของครูนั้นมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของครู สำหรับชีวสังคมของครูนั้นมีอิทธิพลต่อความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครู ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 10 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ตามกรอบความคิดของการวิจัย

การอภิปรายผลในด้านความสอดคล้องของผลการวิจัยกับกรอบความคิดของการวิจัย มีดังต่อไปนี้

1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ตามกรอบความคิดของการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรในภาวะผู้นำของผู้บริหารส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรในการใช้อำนาจของผู้บริหาร ตัวแปรในความศรัทธาของครู และตัวแปรในความพึงพอใจในงานของครูแต่มีขนาดความสัมพันธ์ที่ต่ำมาก ขณะที่ตัวแปรในการใช้อำนาจของผู้บริหาร ตัวแปรในความศรัทธาของครู และตัวแปรในความพึงพอใจในงานของครูมีความสัมพันธ์กันทุกตัว และมีขนาดความสัมพันธ์ปานกลางและค่อนข้างสูงเป็นส่วนใหญ่ และเมื่อทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตามองค์ประกอบของตัวแปรตามกรอบความคิดของการวิจัย ปรากฏว่าองค์ประกอบของตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร 6 ตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรใดเลย ขณะที่องค์ประกอบของตัวแปรในการใช้อำนาจของผู้บริหารรวม 5 ตัวมีความสัมพันธ์ที่สูงกับความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครู เช่นเดียวกับองค์ประกอบของตัวแปรความศรัทธาของครูรวม 3 ตัวแปรก็มีความสัมพันธ์ที่สูงกับความพึงพอใจในงานของครู ส่วนตัวแปรชีวสังคมของครูนั้นไม่มีความสัมพันธ์กับความศรัทธาของครู แต่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครูในขนาดที่ต่ำมาก (โปรดดูตาราง 42-45 ในภาคผนวก ก)

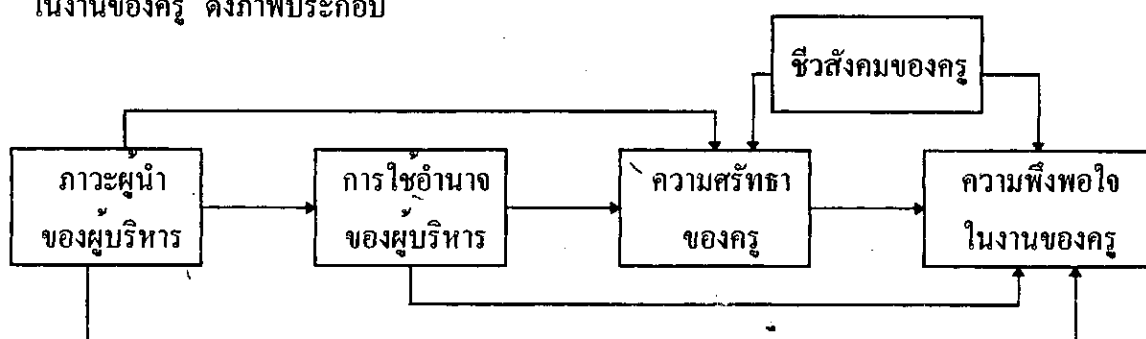
ดังนั้นอาจสรุปได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ในการวิจัยนี้ส่วนใหญ่เป็นไปตามกรอบความคิดของการวิจัย

1.2 อำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรต่าง ๆ ตามกรอบความคิดของการวิจัย

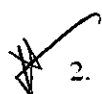
จากผลการวิเคราะห์อำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรต่าง ๆ ตามกรอบความคิดของการวิจัยครั้งนี้ พบว่าตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารรวม 6 ตัวแปรมีอำนาจในการพยากรณ์ตัวแปรในการใช้อำนาจของผู้บริหาร ตัวแปรความศรัทธาของครู และตัวแปรความพึงพอใจในงานของครูได้น้อย เช่นเดียวกับตัวแปรชีวสังคมของครูก็มีอำนาจในการพยากรณ์ตัวแปรความศรัทธาของครู และตัวแปรความพึงพอใจในงานของครูได้น้อย ขณะที่ตัวแปรในการใช้อำนาจของผู้บริหารรวม 5 ตัวแปรมีอำนาจในการพยากรณ์ตัวแปรความศรัทธาของครู และตัวแปรความพึงพอใจในงานของครูได้มาก เช่นเดียวกับตัวแปรความศรัทธาของครูรวม 3 ตัวแปรก็มีอำนาจในการพยากรณ์ตัวแปรความพึงพอใจในงานของครูได้มาก แต่อำนาจในการพยากรณ์ระหว่างกันของตัวแปรในการใช้อำนาจของผู้บริหารกับตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ปรากฏว่าอิทธิพลของตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารมีมากกว่า (โปรดดูตาราง 42-45 ในภาคผนวก ก) และจากการวิเคราะห์อำนาจการพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครู โดยกลุ่มตัวแปรต้นต่าง ๆ ตามกรอบความคิดของการวิจัย พบว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลในการทำนายความพึงพอใจในงานของครูคือความศรัทธาของครู ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และเมื่อวิเคราะห์หาตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด ก็พบว่า

ตัวแปรความศรัทธาของครูมีอิทธิพลในการทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ดีที่สุดรองลงไป คือ ระดับเงินเดือน (โปรดดูตาราง 46-47 ในภาคผนวก ค)

จากผลการวิจัยดังกล่าว กรอบความคิดของการวิจัยที่เหมาะสมควรจะเป็นดังนี้ คือ ลำดับแรกตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อตัวแปรการใช้อำนาจของผู้บริหาร ตัวแปรความศรัทธาของครู และตัวแปรความพึงพอใจในงานของครู ส่วนตัวแปรการใช้อำนาจของผู้บริหารอยู่ลำดับที่สองมีอิทธิพลต่อตัวแปรความศรัทธาของครู และตัวแปรความพึงพอใจในงานของครู สำหรับตัวแปรความศรัทธาของครูอยู่ลำดับที่สามมีอิทธิพลต่อตัวแปรความพึงพอใจในงานของครู ส่วนตัวแปรชีวิตสังคมมีอิทธิพลต่อตัวแปรความศรัทธาของครู และตัวแปรความพึงพอใจในงานของครู ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 11 กรอบความคิดในการวิจัยใหม่



2. ความสอดคล้องของผลการวิจัยกับจุดมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดจุด มุ่งหมายของการวิจัยไว้ 3 ข้อเพื่อให้สามารถตอบคำถามการวิจัยในแต่ละข้อได้ จึงขออภิปรายผลตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยดังต่อไปนี้

2.1 จากจุดมุ่งหมายของการวิจัย ข้อที่ 1 ที่ว่า “เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในงานโดยทั่วไปของครู” ผลการวิจัยที่สำคัญมีดังนี้

2.1.1 ความพึงพอใจในงานของครูมีอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า

1) โรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ มีสิ่งอำนวยความสะดวก อาคารสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ ที่มีความพร้อมในการจัดการศึกษา ให้กับนักเรียนได้เรียนเป็นอย่างดีที่สุด และผู้บริหารมีประสบการณ์ในการบริหารมาก

2) ครู-อาจารย์ในโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง มีประสบการณ์ในการทำงานมาก และมีระดับเงินเดือนสูง มีความมั่นคงในงาน และไม่คิดที่จะเปลี่ยนงาน ทั้งนี้อาจมีผลทำให้ความพึงพอใจในงานของครูมีมาก

๑๓) ครู-อาจารย์ในโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี อาจมีผลทำให้เกิดความศรัทธาที่สูงทั้งต่อโรงเรียน เพื่อนครู และผู้บริหาร และความศรัทธาของครูนี้มีผลทำให้คณะครูมีความพึงพอใจในงานในระดับที่สูง

ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของแมคเนล (Macneil. 1993 : 3758) ขณะที่งานวิจัยในประเทศไทยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่พบว่าความพึงพอใจในงานของครูมีอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น (สุดใจ ทองอ่อน . 2522 ; สนธยา เชนันท์ . 2531 ; สังคม โทบุรินทร์ . 2536) ซึ่งทั้งนี้อาจเป็นเพราะงานวิจัยเหล่านี้ได้ทำมานานหลายปี และกลุ่มตัวอย่างเป็นครู-อาจารย์ที่สอนในโรงเรียนในต่างจังหวัด แต่ปัจจุบันสถานภาพชีวิตความเป็นอยู่ของครู โดยเฉพาะในเมืองใหญ่ ความเป็นอยู่ดีขึ้น มีคุณภาพชีวิตในการทำงานดีขึ้น จึงมีผลต่อความพึงพอใจในงานของครู

2.1.2 ความพึงพอใจในงานของครู เป็นความพึงพอใจภายในมากกว่าความพึงพอใจภายนอก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า

1) ครู-อาจารย์ในโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์ในการทำงานมาก จึงทำให้มีวิญญานของความเป็นครูสูง มีความชอบ ความศรัทธาในอาชีพครูมากกว่าอาชีพอื่น ความชอบเหล่านี้เป็นความชอบที่เกิดภายในตน คือต้องการเห็นความสำเร็จของศิษย์มากกว่าที่จะเห็นแก่ลาภ ยศ สรรเสริญ

2) ครู-อาจารย์มีความตระหนัก และเห็นความสำคัญและคุณค่าของการศึกษาว่าเป็นการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ และมีผลต่อการพัฒนาประเทศชาติ ครูจึงมีความภาคภูมิใจ ความสุขใจในการทำหน้าที่อันยิ่งใหญ่

จากผลการประเมินความพึงพอใจในงานของครูในการวิจัยครั้งนี้ พบว่า 5 อันดับแรกที่ครูมีความพึงพอใจมากที่สุดเป็นความพึงพอใจภายใน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอีลี (Ely . 1994 : 22) ที่พบว่าครูมีความพึงพอใจมากที่สุดกับปัจจัยคุณค่าทางศีลธรรม การบริการทางสังคม และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.1.3 ครูที่มีชีวิตสังคมแตกต่างกันมีความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน

ในภาพรวมแม้ว่าครูจะมีความพึงพอใจในงานในระดับมาก แต่ครูก็จะมีมีความพึงพอใจในงานแตกต่างกันเมื่อแยกตามชีวิตสังคมของครู ซึ่งพบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน และระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันเท่านั้นที่มีความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน โดยครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 25 ปี มีความพึงพอใจในงานมากกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 - 24 ปี และครูที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากจะมีวิญญานของความเป็นครูสูง ไม่ก็คิดจะเปลี่ยนงาน มีความสุขใจกับการได้เห็น

ความก้าวหน้าความสำเร็จของศิษย์ ตลอดจนมีความชำนาญในการสอน และเป็นผู้อาวุโสในโรงเรียน ซึ่งจะเป็นที่ยอมรับ เคารพนับถือของคณะครูในโรงเรียน จึงมีผลทำให้ มีความพึงพอใจในงานมาก สำหรับด้านระดับเงินเดือนของครูนั้น พบว่าครูที่มีระดับเงินเดือนระดับ 8 หรือ 9 มีความพึงพอใจในงานสูงกว่าครูที่มีระดับเงินเดือนระดับ 7 ระดับ 6 และต่ำกว่าระดับ 6 ตามลำดับ ทั้งนี้เพราะว่าครูที่มีระดับเงินเดือนสูงมีเงินประจำตำแหน่งทางวิชาการ คือตำแหน่งอาจารย์ 3 จึงทำให้มีผลตอบแทนเพิ่มขึ้น ที่จะใช้ซื้อสิ่งของต่าง ๆ ที่จะเป็นการเพิ่มคุณภาพชีวิต สถานภาพความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น ตลอดจนความมีชื่อเสียง เกียรติยศ เป็นที่ยอมรับของคณะครูทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน จึงทำให้ครูที่มีระดับเงินเดือนระดับ 8 หรือ 9 มีความพึงพอใจในงานมากกว่าครูที่มีระดับเงินเดือนระดับอื่น ส่วนชีวิตสังคมของครูด้านอายุ วุฒิการศึกษา และที่ตั้งของโรงเรียน พบว่าครูมีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีคุณลักษณะและระบบการบริหารงานที่คล้ายคลึงกัน ดังนั้นการจำแนกชีวิตสังคมของครูตาม อายุ วุฒิการศึกษา และที่ตั้งของโรงเรียนจึงไม่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของครู

ผลการวิจัยมีทั้งสอดคล้องและไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของมาลี บะวงศ์ (2533 : 57 - 63) ที่พบว่าครูที่มีเพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน และสอนในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร และนอกเขตกรุงเทพมหานครมีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน แต่ครูที่มีระดับเงินเดือน และตำแหน่งทางวิชาการแตกต่างกันมีความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน ส่วนงานวิจัยของวิลแบงก์ส (Wilbanks. 1995 : 1267) พบว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก จะมีความพึงพอใจภายนอกสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย

จากการอภิปรายผลที่กล่าวมาสรุปได้ว่าความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา มีอยู่ในระดับมาก โดยครูจะมีความพึงพอใจภายในมากกว่าความพึงพอใจภายนอก และครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 25 ปี มีความพึงพอใจในงานมากกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานอื่นที่น้อยกว่า และครูที่มีระดับเงินเดือนระดับ 8 หรือ 9 มีความพึงพอใจในงานมากกว่าครูที่มีระดับเงินเดือนระดับอื่นที่น้อยกว่า

2.2 จากจุดมุ่งหมายของการวิจัย ข้อที่ 2 ที่ว่า “เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครู”

ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครูมีความสัมพันธ์กัน เพียงแต่ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่น ๆ ขนาดต่ำมาก ขณะที่ตัวแปรการใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครูมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง เหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า

1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้นขึ้นอยู่กับความถี่ของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม แต่งานวิจัยนี้โรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ โอกาสของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูจึงน้อย จึงมีผลทำให้ทำให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่น ๆ น้อย

อย่างไรก็ตามอิทธิพลของภาวะผู้นำของผู้บริหารก็มีผลต่อการใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครู ซึ่งงานวิจัยของคเชนสกี (Kshensky. 1990 : 1852) พบว่าการใช้อำนาจทางบวกของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และ ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของโคมิฟส์ (Komives. 1991 : 509 -595) และ กร็อปปเปอร์ (Cropper . 1995 : 1593) ที่พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์กับความศรัทธาของครู และงานวิจัยของทาร์เตอร์ บลิสส์ และฮอย (Tarter, Bliss and Hoy. 1989 : 294 - 306) และงานวิจัยของฮอย ทาร์เตอร์ และวิทโกสกี (Hoy , Tarter and Witkoskie. 1992 : 39 - 45) ที่พบว่า ผู้นำจะเป็นผู้สร้างความศรัทธาในผู้บริหาร แต่ไม่ได้ทำให้เกิดความศรัทธาในเพื่อนครู สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในงานของครู ในงานวิจัยนี้มีเพียงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าครู จะพึงพอใจกับการที่ผู้บริหารให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน และไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการเรียน การสอนของครู ทำให้ครูมีอิสระในการทำงาน จึงมีผลต่อความพึงพอใจในงานของครู ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาเพียงบางส่วน งานวิจัยส่วนใหญ่จะพบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการให้ รางวัลตามสถานการณ์ และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทุกด้านมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. 2538 : 272-273 ; Bass. 1985 : 218-228 ; Chu. 1994 : 429 ; Pinegar. 1994 : 1442 ; Weatherly. 1992 : 101)

2) โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นหน่วยงานราชการมีกฎระเบียบ ข้อปฏิบัติจำนวนมาก และกลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ มีครูอาจารย์จำนวนมาก ผู้บริหารจึงบริหารงาน โดยการใช้อำนาจมากกว่าภาวะผู้นำ โดยเฉพาะอำนาจตามกฎหมาย จึงมีผลทำให้การใช้อำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครูสูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฮอย และคูเปอร์สมิธ (Hoy and Kupersmith. 1985 : 1-9) ที่พบว่าพฤติกรรม การบริหารของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหาร ที่มีต่อโรงเรียนและ ที่มีต่อเพื่อนครูตามลำดับ ซึ่งงานวิจัยหลายฉบับก็พบว่าการใช้อำนาจทางบวก โดยเฉพาะอำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจการอ้างอิงของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความเข้มแข็งของวัฒนธรรมโรงเรียน ก่อให้เกิดความศรัทธา ความผูกพันและความพึงพอใจในงาน (Achilles , Keedy and High. 1994 ; citing High and Achilles. 1985 ; Boggs.1993 : 054 ; Yukl. 1994 : 208)

ซึ่งแสดงให้เห็นว่าอิทธิพลการใช้อำนาจของผู้บริหารก่อให้เกิดความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครูมาก

3) องค์การในสังคมเมืองที่มีลักษณะเป็นแบบ "ตัวใครตัวมัน" แต่ในองค์การโรงเรียนมัธยมศึกษา ครูยังมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันนี้มีผลต่อความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครู ครูที่มีความศรัทธาต่อคนอื่น คือผู้บริหารและโรงเรียน จะแสดงออกอย่างอบอุ่น และจริงใจ มีความเป็นมิตรและตั้งใจที่จะร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน ในงานวิจัยนี้พบว่าความศรัทธาของครูมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของครูมากที่สุด ซึ่งก็สอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาที่พบว่าความพึงพอใจในงานของครูเป็นผลมาจากความศรัทธาของครู (Evers. 1992 : 1451 ; Smith. 1992 : 14-16)

จากการอภิปรายผลที่กล่าวมา สรุปได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครูมีความสัมพันธ์กัน โดยที่การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครูมีความสัมพันธ์กันสูง

2.3 จุดมุ่งหมายของการวิจัยข้อที่ 3 ที่ว่า "เพื่อศึกษาปริมาณการทำนายความพึงพอใจในงานของครู โดยใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และชีวิตสังคมของครูเป็นตัวทำนาย"

ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลในการทำนายความพึงพอใจในงานของครู ได้ดีตามลำดับคือ ตัวแปรความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน ความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู อำนาจการให้รางวัล และระดับเงินเดือน ตัวพยากรณ์ทั้งสี่ตัวนี้สามารถทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ร้อยละ 37.21 ซึ่งสามารถอภิปรายผลตามตัวแปรดังกล่าวได้ดังนี้

2.3.1 ความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน

ผลการวิจัยพบว่าความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียนเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในการทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ดีที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า

1) ความพึงพอใจในงานของครูมีมากเพราะครูมีความรู้สึภาคภูมิใจในโรงเรียนหรือองค์การที่ตนทำงานอยู่ ภูมิใจในความมีชื่อเสียง เกียรติยศ ศักดิ์ศรีของสถาบัน ซึ่งโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียงในการสร้างเยาวชนให้ เป็นกำลังสำคัญของประเทศชาติ มีศิษย์เก่าที่มีชื่อเสียงในสังคม มีศิษย์ปัจจุบันที่ทำชื่อเสียงให้โรงเรียน ความรัก ความผูกพัน และความภูมิใจในโรงเรียนของคณะครูจึงมีผลต่อความพึงพอใจในงานของครูมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมิธ (Smith . 1992 : 14-16) ที่ว่าความศรัทธาของครู จะทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน และความสุขในการทำงาน

★2) ความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียนนั้นจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับ

ผู้บริหาร ความเป็นผู้นำของผู้บริหารจะเกี่ยวข้องกับศักดิ์ศรีของโรงเรียน ผู้บริหารจะเป็นผู้สร้างความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน และความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหาร ซึ่งถ้าครูมีความศรัทธาในตัวผู้บริหารสูงก็就会有ความศรัทธาในโรงเรียนสูงด้วย (Hoy and Kuper-Smith, 1985 : 7-9) ในงานวิจัยนี้พบว่า การใช้อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ อำนาจการอ้างอิง และอำนาจความเชี่ยวชาญมีความสัมพันธ์ที่สูงตามลำดับกับความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน

3) ความศรัทธา ความเชื่อมั่นต่อสถาบันทำให้คณะครูทำงานด้วยความผูกพัน ด้วยเจตนารมณ์ที่มุ่งมั่น เพื่อความสำเร็จตามปรัชญา และความเชื่อของโรงเรียนเป็นสำคัญ จึงทำให้คณะครูมีความพึงพอใจในงานสูง

2.3.2 ความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู

ผลการวิจัยพบว่าความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในการทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ดีเป็นลำดับที่ 2 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า

1) ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษามีประสบการณ์ในการทำงานมากทำให้คณะครูมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีค่านิยม และวัฒนธรรมร่วมกัน และมีความรักสามัคคี ความศรัทธาของครูที่มีต่อกันจะกลายเป็นวัฒนธรรมความร่วมมือที่ก่อให้เกิดความผูกพัน ทำให้คณะครูร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน งานวิจัยของฮอย ทาร์เตอร์ และวิทโกสกี (Hoy tarter and Witkoskie, 1992 : 39-45) พบว่า ความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครูเป็นตัวแปรตัวเดียวที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยที่ความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครูนั้นเกิดขึ้นจากอิทธิพลของตัวแปรความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหาร และความสามัคคีของคณะครูที่เกิดจากภาวะผู้นำของผู้บริหาร ดังนั้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีในระหว่างคณะครูด้วยกันจะสนับสนุนการสร้างศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครูสูง (Tarter , Bliss and Hoy. 1989 : 294-306)

2) ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู เพราะผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการสร้างบรรยากาศ หรือวัฒนธรรมที่ทำให้คณะครูเกิดความเชื่อมั่นไว้วางใจกัน เคารพนับถือกัน และมีความผูกพันกันด้วยตั้งมั่นอยู่บนฐานของความเข้าใจในวัตถุประสงค์เป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งถ้าผู้บริหารสร้างศรัทธาได้ก็จะสามารถนำโรงเรียนไปสู่ทิศทางที่ต้องการได้สำเร็จ จากงานวิจัยของมิลเลอร์ (Miller, 1994 : 3283) พบว่าผู้บริหารที่ช่วยให้คณะครูเข้าใจการปฏิบัติงานของโรงเรียนได้เป็นอย่างดีจะได้รับความศรัทธาจากครูในระดับที่สูง และงานวิจัยของฟอสเตอร์ (Foster, 1993 : 3748) ที่พบว่าความศรัทธาของครูเมื่อรวมกับบรรยากาศแบบเปิดจะสามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้สูง ในงานวิจัยนี้พบว่าการใช้อำนาจการให้รางวัลของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครูสูง

(3) ความรู้สึกของคณะครูที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในการร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อความสำเร็จของนักเรียนและของโรงเรียน ด้วยตระหนักในหน้าที่และความรับผิดชอบของความเป็นครูที่สูง ความชอบและความศรัทธาในอาชีพครู จึงทำให้ครูทำงานอย่างมีความสุข ด้วยต้องการที่จะเห็นความเจริญก้าวหน้าและความสำเร็จของศิษย์และโรงเรียนของตน จึงมีผลทำให้ครูมีความพึงพอใจในงานสูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอีเวอร์ส (Evers. 1992 : 1451) ที่พบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของครู คือนักเรียน การท้าทายของการสอน การเติบโตทางสติปัญญา ผู้บริหาร เพื่อนครู และความเครียด เช่นเดียวกับงานวิจัยอีลี (Ely. 1994 : 22) ที่พบว่าความรับผิดชอบเป็นตัวทำนาย ความพึงพอใจในงานของครูได้ดีที่สุด ขณะที่มาโลน (Malone. 1993 : 1179) พบว่าตัวแปรที่มี อิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของครู คือความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและนักเรียน ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และความมั่นคงในงาน

(4) ความสัมพันธ์อันดีต่อกันของคณะครู จะทำให้คณะครูทำงานด้วยกันอย่างมีความสุขและมีคุณภาพ คณะครูต่างช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน สามารถแสดงความคิดเห็นที่ตรงข้ามอย่างเปิดเผยและใช้เหตุผลได้ดี ทำให้ทีมงานสามารถทำงานได้สมบูรณ์ ซึ่งจะสร้างความเข้มแข็งในความสัมพันธ์และความมั่นใจในความร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ จึงทำให้ครูมีความพึงพอใจในงานมาก

2.3.3 อำนาจการให้รางวัล

ผลการวิจัยพบว่าอำนาจการให้รางวัลของผู้บริหารเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในการทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ดีเป็นลำดับที่ 3 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า

1) แรงจูงใจในการทำงานที่ดีของครูที่จะทำให้ครูมีความพึงพอใจในงานคือ การได้รับรางวัลตอบแทนในการปฏิบัติงาน ระบบการให้รางวัลจะเป็นการเสริมแรงทางบวกที่ดีของครูที่จะทำให้ครูได้ทำงานโดยใช้ความพยายามมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของฮิงกิน และชรีเชียม (Hinkin and Schriesheim. 1991 : 355-356) ที่พบว่าอำนาจการให้รางวัลมีความสัมพันธ์ทางบวกสูงกับความพึงพอใจ ซึ่งในงานวิจัยนี้ก็พบว่าตัวแปรในการใช้อำนาจของผู้บริหารทุกตัวมีอิทธิพลในการทำนายความพึงพอใจในงานของครู โดยเฉพาะการใช้อำนาจการให้รางวัลเป็นตัวแปรที่สามารถทำนายความพึงพอใจในงานของครูทุกมิติได้ดีที่สุด

2) ครู-อาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ต้องการความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ จึงมีความพอใจกับการใช้อำนาจการให้รางวัลของผู้บริหาร เช่นการได้ 2 ขั้น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งและหน้าที่การงาน ความต้องการการยอมรับนับถือ ตลอดจนความต้องการการเสริมแรงทางบวกอื่น ๆ และความต้องการที่จะทำตามที่เป็นปรารถนา ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจในงานของครู

3) การได้รับรางวัลมีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน สถานภาพชีวิตความเป็นอยู่ ความภาคภูมิใจในตนเอง และชื่อเสียงเกียรติยศ สิ่งเหล่านี้มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสูง ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจในงานของครู

2.3.4 ระดับเงินเดือน

ผลการวิจัยพบว่าระดับเงินเดือนเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในการทำนายความพึงพอใจในงานของครูในอันดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า

1) การได้รับเงินเดือนมากหรือผลตอบแทนสูงทำให้สามารถใช้เงินนั้นซื้อสิ่งของต่าง ๆ เพื่อทำให้คุณภาพชีวิตของตนเองและครอบครัวดีขึ้น โดยเฉพาะโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างอยู่ในเขตเมืองที่มีความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ และสังคม ความจำเป็นในการใช้จ่ายย่อมมีสูง ดังนั้นระดับเงินเดือนจึงมีผลต่อความพึงพอใจในงานของครู แม้ว่าจะไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของมาโลน (Malone, 1993 : 1179) ที่พบว่าเงินเดือนไม่ได้เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของครู แต่ก็สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพศาล หวังพานิช (Wangphanich, 1984 : 118-119) ซึ่งพบว่าผลตอบแทนเป็นตัวทำนายความพึงพอใจในงานโดยทั่วไปที่สำคัญ สำหรับงานวิจัยนี้พบว่าครูได้ประเมินความเหมาะสมของเงินเดือนกับงานที่ทำอยู่เป็นอันดับสุดท้าย และมีความพึงพอใจในระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าระดับเงินเดือนเป็นปัจจัยที่สำคัญตัวหนึ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานของครู

2) ระดับเงินเดือนที่สูงของครู - อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาเกี่ยวข้องกับเงินประจำตำแหน่งทางวิชาการ จากผลการวิจัยพบว่าครูที่มีระดับเงินเดือนระดับ 8 หรือ 9 มีความพึงพอใจมากกว่าครูที่มีระดับเงินเดือนอื่น ๆ ที่ต่ำกว่า นอกจากนี้การมีตำแหน่งทางวิชาการยังสร้างความรู้สึกภาคภูมิใจให้กับครู ซึ่งจะได้รับ การยอมรับนับถือ และได้รับเกียรติในการเป็นวิทยากรให้ความรู้ เป็นที่ปรึกษาในการจัดทำผลงานทางวิชาการแก่ครูคนอื่น ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลต่อความพึงพอใจในงานของครูเป็นอย่างมาก

การที่ตัวแปรอื่น ๆ ไม่มีอิทธิพลในการทำนายนั้นเป็นเพราะว่า ในกลุ่มของตัวแปรชีวสังคมของครู และกลุ่มตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลในการทำนายความพึงพอใจในงานของครูน้อยมาก ส่วนกลุ่มตัวแปรการใช้อำนาจของผู้บริหารแม้ว่าจะมีอิทธิพลในการทำนายความพึงพอใจในงานของครูสูง แต่ตัวแปรในการใช้อำนาจของผู้บริหารก็มีความสัมพันธ์กันสูง และตัวแปรการใช้อำนาจของผู้บริหารก็เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในการทำนายความศรัทธาของครูสูง ดังนั้นการใช้อำนาจจะมีผลโดยอ้อมที่ผ่านความศรัทธาของครูไปยังความพึงพอใจในงานของครูมากกว่าที่จะมีผลโดยตรง อย่างไรก็ตามตัวแปรอำนาจการให้รางวัลก็เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในการทำนายความพึงพอใจในงานของครูดีที่สุด สำหรับความศรัทธาของครูเป็นกลุ่มตัวแปรที่มีอิทธิพลในการทำนายความพึงพอใจในงานของครูสูงกว่ากลุ่มตัวแปรอื่น ๆ และเป็นกลุ่มตัวแปรที่มี

อำนาจในการพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครูได้ดีที่สุดด้วย จะเห็นได้ว่าเมื่อแยกความพึงพอใจในงานของครูออกเป็นความพึงพอใจโดยทั่วไป ความพึงพอใจภายใน และความพึงพอใจภายนอก ปรากฏว่าตัวแปรความศรัทธาของครูทั้ง 3 ด้านเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในการทำนายความพึงพอใจในงานของครู แต่ละมิติได้ดีที่สุดคือ ความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียนทำนายความพึงพอใจโดยทั่วไปได้ดีที่สุด ความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครูทำนายความพึงพอใจภายในได้ดีที่สุด และความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหารทำนายความพึงพอใจภายนอกได้ดีที่สุด

อย่างไรก็ตาม ความพึงพอใจในงานของครูก็เกิดจากอิทธิพลภาวะผู้นำของผู้บริหารและการใช้อำนาจของผู้บริหารที่ทำให้เกิดความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครู และความศรัทธาของครูก็มีผลต่อความพึงพอใจในงานของครู โดยที่ความศรัทธาของครูนั้นเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลมากที่สุด นอกจากนี้ยังมีตัวแปรชีวสังคมของครู ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของครู โดยสรุปแล้วในบรรดาตัวแปรต้นทั้งหมดตัวแปรที่มีอิทธิพลในการทำนายความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาได้ดีที่สุดตามลำดับคือ ความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน ความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู อำนาจการให้รางวัล และระดับเงินเดือน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ สำหรับกรมสามัญศึกษาและสำหรับผู้บริหารโรงเรียน 2) ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

1 ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติสำหรับกรมสามัญศึกษาและสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

1.1 ผลการวิจัยพบว่า ระดับความพึงพอใจในงานของครูอยู่ในระดับมาก และระดับความศรัทธาของครูอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ด้วยความศรัทธาของครูมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของครูสูง ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยมีดังนี้

1) กรมสามัญศึกษา และผู้บริหารโรงเรียนควรมีการประเมินความพึงพอใจในงานของครู และความศรัทธาของครูเป็นระยะ ๆ อย่างเป็นระบบต่อเนื่องอยู่เสมอ เพื่อพัฒนาและรักษาระดับของความพึงพอใจในงานของครู และความศรัทธาของครูให้อยู่ในระดับมากหรือมากที่สุด

2) ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดงานและกิจกรรม ตลอดจนพิธีกรต่าง ๆ เพื่อที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีในระหว่างคณะครู และระหว่างครูกับผู้บริหาร เพื่อพัฒนาระดับความพึงพอใจในงานของครูและความศรัทธาของครู

1.2 ผลการวิจัยพบว่า ความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน และความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในการทำนายความพึงพอใจในงานของครูมากที่สุดด้วยความศรัทธาของครูเป็นความเชื่อถือ ความไว้วางใจ ดังนั้นจึงต้องสร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจของครูที่มีต่อโรงเรียน และเพื่อนครู ให้ได้มากที่สุด ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย มีดังนี้

1) กรมสามัญศึกษา ควรจัดการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนให้มีความรู้ ทักษะ และเทคนิคต่าง ๆ ในการสร้างความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน และความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู โดยเน้นเรื่องกลุ่มสัมพันธ์ พลวัตของกลุ่ม และการสร้างทีมงาน ตลอดจนการพัฒนาเทคนิคการบริหารให้แก่ผู้บริหารโรงเรียน โดยเน้นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานโรงเรียน

2) กรมสามัญศึกษา ควรพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ให้มีความรู้ ทักษะ เทคนิคและวิธีการบริหารใหม่ ๆ ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของครูที่จะมีผลต่อการสร้างความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน และความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู โดยการประสานขอความร่วมมือวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ในเขตพื้นที่ใกล้โรงเรียนที่จะจัดส่งผู้บริหารโรงเรียนเข้ารับฟังความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในรายวิชาที่เกี่ยวข้อง

3) ผู้บริหารโรงเรียนควรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความรู้ ทักษะ เกี่ยวกับการสร้างความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน การสร้างความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู โดยการฝึกอบรม การศึกษาเพิ่มเติม การเข้าร่วมประชุมสัมมนาและการศึกษาดูงานในหน่วยงาน ทั้งของรัฐและเอกชน

1.3 ผลการวิจัยพบว่า อำนาจการให้รางวัลเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ ในงานของครูสูง ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยมีดังนี้

1) กรมสามัญศึกษา ควรพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีความรู้เทคนิค วิธีการ และกลยุทธ์ในการใช้อำนาจโดยเฉพาะอำนาจการให้รางวัล อาจทำโดยการฝึกอบรม การประชุม เชิงปฏิบัติการ

2) กรมสามัญศึกษา ควรฝึกอบรมผู้บริหารทั้งการฝึกอบรมก่อนดำรงตำแหน่ง การฝึกอบรมขณะดำรงตำแหน่งในเรื่องการใช้อำนาจของผู้บริหาร โดยเฉพาะอำนาจการให้รางวัล

3) ผู้บริหารโรงเรียน ควรพัฒนาตนเอง ให้มีเทคนิควิธีการใช้อำนาจ การให้รางวัลที่มีประสิทธิผลที่จะก่อให้เกิดผลต่อความพึงพอใจในงานของครู และคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียน

1.4 ผลการวิจัยพบว่า ระดับเงินเดือนเป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ ในงานของครูสูง ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยมีดังนี้

1) กรมสามัญศึกษา และผู้บริหารโรงเรียนควรมีนโยบาย เป้าหมาย และ การดำเนินการที่ชัดเจน ในการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู ให้ครูสามารถทำผลงานได้ ตำแหน่งอาจารย์ 3 ในอัตราส่วนที่สูงขึ้น โดยการประชุมปฏิบัติการ การฝึกอบรมการใช้ชุดฝึกอบรม ด้วยตนเอง การนิเทศทางไกลทางเอกสารและผ่านดาวเทียม ตลอดจนมีระบบและกลไกในการกำกับติดตามที่ชัดเจน เพื่อให้การพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครูเป็นไปตามเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ผู้บริหารโรงเรียนควรสนับสนุนและส่งเสริมการจัดทำผลงานทางวิชาการ ของครูที่เป็นไปเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียน เช่น การจัดกลุ่มในการช่วยกัน จัดทำผลงานทางวิชาการ การให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำผลงานทางวิชาการ การให้เข้าร่วม ประชุมสัมมนาในเรื่องที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน และการสนับสนุนช่วยเหลือในด้านวัสดุ อุปกรณ์ หรือการอำนวยความสะดวกในเรื่องต่าง ๆ ตลอดจนการสร้างสรรค์บรรยากาศทาง วิชาการในโรงเรียน

3) กรมสามัญศึกษา และผู้บริหารโรงเรียน ควรส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาต่อ ให้มากขึ้น เพราะจะช่วยทำให้ครูได้รับการปรัญญาการศึกษา ซึ่งอาจทำให้ระดับเงินเดือนของครู สูงขึ้น และยังทำให้ครูมีความรู้ความสามารถในการทำผลงานทางวิชาการได้เป็นอย่างดี

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

ผลการวิจัยครั้งนี้มีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไปดังนี้

2.1 วิธีดำเนินการวิจัย ในการวิจัยครั้งนี้ให้ผู้บริหารประเมินภาวะผู้นำของตนเอง ดังนั้นในการวิจัยต่อไปควรให้ครูประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งประชากรและกลุ่มตัวอย่างจะเปลี่ยนไปจากโรงเรียนเป็นครูในโรงเรียน และการจัดแบ่งกลุ่มชีวิตสังคมของครูด้านอายุ และประสบการณ์ในการทำงาน ควรจัดแบ่งกลุ่มหลังจากได้ข้อมูล อายุ และประสบการณ์ในการทำงานที่แท้จริงของครูแต่ละคนแล้ว

2.2 การศึกษาเปรียบเทียบ ควรจะมีการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดต่างกัน สังกัดต่างกัน เขตการศึกษาต่างกัน โรงเรียนที่มีคุณภาพต่างกัน และโรงเรียนที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับแตกต่างกัน เป็นต้น เพื่อจะให้เห็นความคล้ายคลึงและแตกต่างของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครู และการพัฒนาการมัธยมศึกษาในแง่มุมอื่นที่เพิ่มขึ้น

2.3 การศึกษาความพึงพอใจในงานของครูกับประชากรกลุ่มอื่น การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเฉพาะประชากรที่เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในเขตกรุงเทพฯ ฯ และปริมณฑล สังกัดกรมสามัญศึกษา น่าจะได้มีการศึกษาจากประชากรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดอื่น เช่น สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ และกรุงเทพมหานคร โดยไขกรอบความคิดของการวิจัยที่ปรับเปลี่ยน เพื่อจะได้ข้อมูลมาพัฒนาคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่กว้างขวางยิ่งขึ้น

2.4 การศึกษาความพึงพอใจในงานกับตัวแปรกลุ่มอื่น ในการวิจัยนี้เน้นที่ผู้บริหารและครูเป็นหลัก จึงศึกษาเฉพาะภาวะผู้นำ การใช้อำนาจของผู้บริหารและความศรัทธาของครู ควรที่จะศึกษาตัวแปรกลุ่มอื่น ๆ เช่น การสนับสนุนทางสังคม นักเรียน บรรดาฯ ของโรงเรียน สุขภาพของโรงเรียน การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของครู เป็นต้น เพื่อจะได้ทราบถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของครูเพิ่มขึ้น

2.5 การศึกษาวิจัยด้วยวิธีการดำเนินการวิจัยแบบอื่น การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ควรจะมีการวิจัยเชิงคุณภาพด้วย ซึ่งจะช่วยให้ทราบรายละเอียดของภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร และความศรัทธาของครูที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของครูที่ชัดเจนมากขึ้น

2.6 การศึกษาความพึงพอใจในงานของครูตามแนวคิดอื่น ในการวิจัยครั้งนี้ศึกษาความพึงพอใจในงานของครูโดยภาพรวมที่เป็นการศึกษาความพึงพอใจในงานโดยทั่วไป (General Job Satisfaction) น่าจะมีการศึกษาความพึงพอใจในงานเฉพาะด้าน (The Facets of Job Satisfaction) ต่อไป

2.7 การวิเคราะห์ทางสถิติด้วยวิธีการอื่น การวิจัยครั้งนี้สถิติที่ใช้วิเคราะห์คือ
การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) และการวิเคราะห์การถดถอย
พหุคูณแต่ละขั้นตอน (Step-wise Multiple Regression Analysis) จึงน่าที่จะใช้สถิติการวิเคราะห์
เส้นทาง (Path Analysis) ในการวิจัยต่อไปด้วย

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กมล ธิโสภณ. "การบริหารโรงเรียนมัธยมของไทยและประเทศใกล้เคียง," การจัดการโรงเรียนมัธยมศึกษา. หน้า 63-108. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2525.
- _____. "ตัวบ่งชี้คุณภาพบัณฑิตครูในทัศนะของผู้ใช้ครู." ครูปริทัศน์. 14 : 63-64; สิงหาคม 2532.
- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน. ปริญญาโท กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536. อัดสำเนา.
- กิติมา ปรีดีคิลก. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ธนะการพิมพ์, 2529.
- ก่อ สวัสดิ์พาณิชย์. มองการศึกษา : เส้นทางที่เทาเทียมของคนไทย. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.
- ขวัญเรือน อาชวีบูลโยบล. "วิเคราะห์การศึกษาระดับมัธยมในประเทศไทย", วารสารครูศาสตร์. 13 (2) : 67 - 78; ตุลาคม - ธันวาคม 2527.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. รายงานการวิจัยประสิทธิภาพของการมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ : กองวิจัยการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2530.
- คณะกรรมการข้าราชการครู, สำนักงาน. กฎหมายและระเบียบในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู : มาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู กระทรวงศึกษาธิการ, 2536.
- คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี. กรุงเทพฯ : กองแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2535.
- ฉลอง ปิ่นทอง. "พฤติกรรมการเมืองในองค์กรกับการบริหาร," มิตรครู. 28(9) : 13-17; พฤษภาคม 2529.
- ชูชาติ สะอาด. ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจ กับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2532. อัดสำเนา.
- ดิน ปรัชญพฤธี. การบริหารการพัฒนา : ความหมาย เนื้อหา แนวทาง และปัญหา. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534.

บุญชู โรจนเสถียร. "ท่านน่าจะรู้ว่าแม่พิมพ์กำลังชำรุด," วิทยจารย์. 90(3) : 7-10 ;
มีนาคม 2535.

ประชาชาติธุรกิจ. วันจันทร์ 23 - วันพุธ 25 ตุลาคม 2538.

ประเวศ วะสี. แด่คุณครู : กัลยาณมิตรของสังคม. กรุงเทพฯ : หมอชาวบ้าน, 2534.

ประสันทน์ โสภณบุญ. "แนวการศึกษาสังคมวิทยาทางการบริหารรัฐกิจ," รัฐศาสตร์นิเทศ.
13(1) : 17-68 ; มิถุนายน 2521.

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผล
องค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์-
มหาวิทยาลัย, 2538. อัดสำเนา.

ปรัชญา เวสารัชช และอรุณ รักธรรม. "อำนาจและอิทธิพลในองค์กร," พัฒนาบริหารศาสตร์.
19(4) : 517-535 ; ตุลาคม 2522.

ธงชัย สันติวงษ์. พฤติกรรมองค์การ : การศึกษาการบริหารพฤติกรรมองค์การเชิงบริหาร.
กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช , 2535.

ธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์. "สยาม 2543," มติชน. 9 มกราคม 2538. หน้าพิเศษ 12-13.

นพดล เจนอักษร, ว่าที่ร้อยเอก. การใช้อำนาจในการบริหารของผู้นำทางการบริหาร
การศึกษาไทย : กรณีศึกษาเชิงคุณภาพ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ :
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537. อัดสำเนา.

นวล กัลยาณธรรม. การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงาน
ของครูในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร,
2530. อัดสำเนา.

แผนการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2535. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,
2535.

แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539). กรุงเทพฯ : สำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2535.

พนัส หันนาคินทร. การมัธยมศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิมพ์เนต, 2528.

ภิญโญ สาร. หลักบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2519.

มาลี บะวงษ์. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของอาจารย์โรงเรียนสาธิต. สังกัดทบวง
มหาวิทยาลัย. ปรินญาณิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2533. อัดสำเนา.

รสสุคนธ์ พหลเทพ. "อำนาจของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย," รวมคำแหง. 10(1) : 62-71 ;
ธันวาคม 2527.

_____. "อำนาจในสถาบันอุดมศึกษา," ใน ความเป็นผู้นำ เป้าหมาย และอำนาจในสถาบันอุดมศึกษา. บรรณาธิการโดย ประกอบ กุปรัตน์ หน้า 96-113. กรุงเทพฯ :
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.

เวศ ศรีสมุล. ความพึงพอใจของอาจารย์ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้าคณะวิชาที่มีลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ในวิทยาลัยครูภาคใต้. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2523. อัดสำเนา.

ยุพิน พิพิธกุล. "สภาพการศึกษาไทยปัจจุบันที่ควรจะทบทวน," ใน ทบทวนการศึกษาไทย.
หน้า 78-80. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2530.

สมรภูมิ ขวัญคุ้ม. ความพึงพอใจของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อการจัดสวัสดิการภายในมหาวิทยาลัย. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย-
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530. อัดสำเนา.

สังคม โทปรีนทร์. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการบริหารกับความพึงพอใจในงานของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย. ปริญญาโท
กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536. อัดสำเนา.

สามัญศึกษา, กรม. การประชุมสัมมนาผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้าหน่วยงาน สังกัดกรมสามัญศึกษา ประจำปีการศึกษา 2537, 20-23 มีนาคม 2538 ณ ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์. กรุงเทพฯ : กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา, 2538.

_____. เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2532. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2532. ก.

ขอบข่ายและหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์การศาสนา, 2532. ข.

รายงานการประเมินคุณภาพการศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2531. กรุงเทพฯ : ศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา, 2533.

_____. สถิติการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ปีการศึกษา 2536. กรุงเทพฯ :
กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา, 2537.

ลีปนันท เกตุทัต. ปัญหาการศึกษาของประเทศไทยในปัจจุบัน. กรุงเทพฯ : สำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ม.ป.ป. อัดสำเนา.

สิทธิศักดิ์ นิระทัย. ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจ แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและระดับวุฒิภาวะของครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดฉะเชิงเทรา.

วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2531. อัดสำเนา.

เสรี लाखโรจน์. บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อักษรสมัย, 2531.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. "การบริหารการศึกษาเพื่อการพัฒนา," ใน เจ้าฟ้านักพัฒนา สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี กับพัฒนศึกษาศาสตร์.

หน้า 168-176. กรุงเทพฯ : รุ่งแสงการพิมพ์, 2534.

_____. "การวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร," ใน การวิจัยการบริหารการศึกษา. หน้า 63 - 340.

นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536.

_____. ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2539.

_____. ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2534.

_____. วิสัยทัศน์ของผู้นำ. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2538.

_____. สถานภาพของครู : พิจารณาจากปัจจัยด้านผู้เรียน. เอกสารประกอบการประชุมใหญ่ เรื่องสถานภาพครูของสมาคมการศึกษาแห่งประเทศไทย 23-24 เมษายน 2535.

สนธยา เขื่อนนันท. การใช้อำนาจของผู้จัดการ และครูใหญ่ที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2531. อัดสำเนา.

สมน อมรวิวัฒน์. "หัวใจของครู," วารสารการศึกษา กทม. 10(4) : 15-16 ; มกราคม 2529.

_____. การสอนโดยสร้างศรัทธา และโยนิโสมนสิการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2530.

สุวัฒน์ ช่างเหล็ก. ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของหัวหน้าคณะวิชา และสถานการณ์ กับประสิทธิผลการบริหารคณะวิชาตามทฤษฎีของอาจารย์วิทยาลัยครู.

ปริญญาณีพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536. อัดสำเนา.

- สุดใจ ทองอ่อน. พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ความพึงพอใจในการทำงานของครู และ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี. ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2522. อัดสำเนา.
- สมยศ นาวิการ. "การจูงใจ," ผู้จัดการรายวัน. 3 ตุลาคม 2537. หน้า บริการธุรกิจ 1.
- สำเร็จ โพธิ์วรรณ. การศึกษามูลฐานอำนาจการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531. อัดสำเนา.
- ศิริ โพธิ์นาม. ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจและรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับระดับวุฒิภาวะ ของครู-อาจารย์ในวิทยาลัยเทคนิคของกรมอาชีวศึกษา : เขตการศึกษา 1, 5 และกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2533. อัดสำเนา.
- อรุณ รักธรรม. การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2523.
- อมรวิทย์ นาคธรรม. ความฝันของแผ่นดิน. กรุงเทพฯ : โครงการการศึกษาไทยในยุค โลกาภิวัตน์ : สู่ความก้าวหน้าและความมั่นคงของชาติในศตวรรษหน้า, 2539.
- อังคณา โกสีย์สวัสดิ์. ความผูกพันกับสถาบันและความพึงพอใจในงานของอาจารย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2534. อัดสำเนา.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. การบริหาร : ทักษะ และการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สุขภาพจิต, 2538.
- เอกวิทย์ ณ ถลาง. ครูวาทะ. กรุงเทพฯ : มติชน, 2532.
- _____. คุณภาพและประสิทธิภาพของการศึกษาไทยในปัจจุบัน. พิมพ์ครั้งที่ 2. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.
- _____. "สามทศวรรษของการพัฒนาการศึกษาไทย : ความสำเร็จ ความล้มเหลว และ การกีดกันเนื่อง," มติชนสุดสัปดาห์. 8 (387) : 26 - 27 ; มกราคม 2531.
- _____. "ผลกระทบของการประกอบอาชีพครูกับสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบัน," สารพัฒนาหลักสูตร. 24 : 8-12 ; กันยายน 2526.
- Achilles C.M., J.L. Keedy and R.M. High. "The Political World of the Principal : How Principals Get Things Done," in The Principal As Leader. edited by Larry W. Hughes. p. 29-60. New York : Maxwell Macmillan International, 1994.

Alkin, C. Marvin. (Ed.) Encyclopedia of Educational Research. 6 th ed. New York : Maxwell Macmilan International, 1992.

Bagin, Don, Donald R. Gallagher and Leslie W. Kindred. The School and Community Relations. 5 th ed. Boston : Allyn and Bacon, 1994.

Bailey, John E. and others. Managing Organizational Behavior. 2 nd ed. Brisbane : John Wiley & Sons. , 1991.

Ballantine, Jeanne H. The Sociology of Education : A Systematic Analysis. 3 rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, Inc., 1993.

Baron, Robert A. and Jerald Greenberg. Behavior in Organizations : Understanding and Managing the Human Side of Work. 3 rd ed. Boston : Allyn and Bacon, 1990.

✓ Bass, Bernard M. Leadership and Performance Beyond Expectations. New York : The Free Press, 1985

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

✓ Bass, Bernard M. and others. "Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect," in Organizational Behavior : Readings and Exercises. 8 th ed. edited by John W. Newstrom and Keith David. p. 322-333. New York : Mc Graw - Hill Book Company, 1989.

Bateman, Thomas S. and Carl P. Zeithaml. Management : Function and Strategy. Boston : Irwin, 1990.

Beare, Hedley, Brian J. Caldwell and Ross Millikan. Creating and Excellent School : Some New Management Techniques. London : ROUTLEDGE, 1989.

----- "Leadership," in Managing The Effective School. edited by Margaret Preedy. p. 141- 162. London : Paul Chapman Publishing Ltd., 1993.

Bechtol, William M. and Juanita S. Sorenson. Restructuring Schooling for Individual Students. Boston : Allyn and Bacon, 1993.

Beck, Robert C. Motivation Theories and Principles. 3 rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, Inc., 1990.

Bell, Les. Managing Teams In Secondary Schools. London : Routledge, 1992.

Benfari, Robert and Jean Knox. Understanding Your Management Style : Beyond the Myers Briggs Type Indicators. Lexington, Massachusetts : D.C. Heath and Company, 1991.

Bennis, W. and B. Nanus. Leaders : The Strategies for Taking Charge. New York : Harner and Row, 1985.

- Best, John W. Research in Education. Englewood Cliff ; New Jersey : Prentice - Hall, 1977.
- Bimbaum, Pierre. "Power Divorced from its Sources : A Critique of the Exchange Theory of Power," in Power and Political Theory Some European Perspectives. edited by Brain Barry. p. 15-31. London : John Wiley & Son, Ltd., 1976.
- Boggs, Ronald Devon. "A Further Assessment of the Impact of Politics and Markets on American Schools : A Comparison of School Culture, Power, and the Job of Teacher in Public and Private Elementary Schools and their Relationship to Teacher Motivation, Commitment, Compliance, Satisfaction and Intent to Leave," Dissertation Abstracts International. 53(09A) : 3054 ; March, 1993.
- Bogue, E. Grady. The Enemies of Leadership : Lessons for Leaders in Education. Bloomington, Indiana : A Publication of the Phi Delta Kappa Educational Foundation, 1985.
- Borgatta, Edgar F. (ed.) Encyclopedia of Sociology. Volume 2. New York : Macmillan Publishing Company, 1992.
- Bruner, Michael Clay. "The Overall Job Satisfaction of Faculty Members in Selected Rural Community Colleges," Dissertation Abstracts International. 55(02A) : 187 ; August, 1994.
- Buck, Janiece Terrell. "Transformational Leadership Behaviors of Exemplary Texas Superintendents," Dissertation Abstracts International. 50(09A) : 2716 ; March, 1990.
- Burnette, Nellie Phillips. "A Descriptive Study of the Power Bases Used By North Carolina Principals," Dissertation Abstracts International. 53(07A) : 2173 ; January, 1993.
- Busman, Douglas Wayne. "The Influence of Principal Authenticity and Teacher Participation in Decision - Making on Faculty Trust," Dissertation Abstracts International. 52 (05A) : 1584 ; November, 1991.
- Campbell - Evans, Glenda. "A Values Perspective on Schoolbased Management," in Schoolbased Management and School Effectiveness. edited by Clive Dimmock. p. 92-113. London : Routledge, 1993.
- Carnall, Colin A. Managing Change in Organization. New York : Prentice-Hall, 1990.
- Cartwright, Dorwin. "Power : A Neglected Variable in Social Psychology," in Classic Readings in Organizational Behavior. edited by J. Steven Ott. p. 429-439. Pacific Grove, California : Brooks/Cole Publishing Company, 1989.
- Catalani, Gary Thomas. "An Analysis of the Relationship of Leadership Style and Instructional Leadership Behaviors of Illinois Principals," Dissertation Abstracts International. 54(01A) : 36 ; July, 1993.

Chewapun, Suchart. **Job Satisfaction Among Physical Education Instructors at Teachers Colleges in Thailand**. Denton : Texas, Doctoral Dissertation, University of North Texas, 1989.

Chu, Ining Yuan-Hsiang. "The Relationship of Teachers' Job Satisfaction and Their Perceptions of Principals' Leadership Styles in Private Vocational High Schools in a Selected Metropolitan Area of Taiwan," **Dissertation Abstracts International**. 55(03A) : 429 ; September, 1994.

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

Cook, John D. and others. **The Experience of Work : A Compendium and Review of 249 Measures and their Use**. London : Academic Press, Inc., 1981.

Cranny C. J. , Patricia C. Smith and Eugene F. Stone. **Job Satisfaction : How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance**. New York : Maxwell Macmillan International, 1992.

Creemers B.P.M. and D. Reynolds. "Effective School, Management of," in **The International Encyclopedia of Education Volume 4**. 2 nd ed. edited by Torsten Husen and T. Neville Postlethwaite. p. 1929-1934. Oxford : Pergamon, 1994.

Cropper, Ardeth. "Teachers' and Principals' Perceptions of the Transformational Leadership Skill of Principals," **Dissertation Abstracts International**. 56(05A) : 1593 ; November, 1995.

Cunningham, William G. and Donn W. Gresso. **Cultural Leadership : The Culture of Excellence in Education**. Boston : Allyn and Bacon, 1993.

Daft, Richard L. **Organization Theory and Design**. 2 nd ed. St. Paul : West Publishing Company, 1986.

Daresh, John C. and Marsha A. Playko. **The Professional Development of School Administrators**. Boston : Allyn and Bacon, 1992.

Darling, Sandra Kay. "A Study to Identify and Analyze The Relationship Between (1) Transformational Leadership and Collaboration, and (2) Transactional Leadership and Collaboration in Selected Minnesota Elementary Schools," **Dissertation Abstracts International**. 52(02A) : 359 ; August, 1991.

De Roche, Edward F. **An Administrator's Guide for Evaluating Programs and Personnel : An Effective Schools Approach**. 2 nd ed. Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1987.

Dick, Weindling. "Secondary School Headship : A Review of Research," in **Research in Education Management and Policy : Retrospect and Prospect**. edited by Saran Rene and Vernon Trafford. p. 189-194. London : The Falmer Press, 1990.

- Dennellon, Anne. "Power, Politics, and Influence : The Savvy and Substance of Action in Organizations," in The Portable MBA in Management. edited by Allan R. Cohen. p. 113-146. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1993.
- Drake, Thelbert L. and William H. Roe. The Principalship. 3 rd ed. New York : Macmillan Publishing Company, 1986.
- Drucker, Peter F. The Effective Executive. New York : Harper & Row, Publishers, Inc., 1966.
- DuBrin, Andrew J. Human Relations : A Job Oriented Approach. 5 th ed. Englewood Cliffs; New Jersey : Prentice - Hall, Inc., 1992.
- DuBrin, Andrew J. , R. Duane Ireland and J. Clifton Williams. Management & Organization. Cincinnati, Ohio : South - Western Publishing Co., 1989.
- Duignan, Patrick A. and Reginald S.S. Macpherson. "Educative Leadership : A Practical Theory," Educational Administration Quarterly. 29(1) : 8-33 ; February, 1993.
- Eble, Kenneth E. The Art of Administration : A Guide for Academic Administrators. San Francisco : Jossey - Bass Publishers, 1978.
- Ely, Ted Clifford. "Job Satisfaction of Public School Teachers in Ohio : A Comparison of the Similarities and Differences Between Male and Female Teachers," Dissertation Abstracts International. 55(01A) : 22 ; July, 1994.
- Evans, Kathryn M. "Trust and Shared Governance of Schools : A Qualitative Approach," Dissertation Abstracts International. 53(09A) : 3059 ; March, 1993.
- Evers, Tsila Barner. "Factors Affecting Job Satisfaction in Secondary School Teachers in Michigan (Teacher Stress)," Dissertation Abstracts International. 53(05A) : 1451 ; November, 1992.
- Fantini, Mario D. Regaining Excellence in Education. Columbus, Ohio : Merrill Publishing Company, 1989.
- Fiedler, Fred E. "The Contingency Model : A Theory of Leadership Effectiveness," in Classic Reading in Organizational Behavior. edited by J. Steven Ott. p. 299-315. Pacific Grove, California : Brooks/Cole Publishing Company, 1989.
- Fink , Robert A. "Leadership, Culture and Change on the College Campus," Campus Activities Programming. 20(9) : 64-69 ; April, 1988.
- Firestone, William A. and Bruce and Wilson. "Using Bureaucratic and Cultural Linkages to Improve Instruction : The Pricipal's Contribution," in School Leadership : A Contemporary Reader. edited by Joel L. Burdin. p. 275-296. Newbury Park : SAGE Publications, Inc., 1989.

- Fisher, B. Aubrey and Donald G. Ellis. **Small Group Decision Making : Communication and the Group Process**. 3 rd ed. Singapore : Mc Graw - Hill Publishing Company, 1990.
- Fisher, Cynthia D. and Edwin A. Locke. "The New Look in Job Satisfaction Research and Theory" in **Job Satisfaction : How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance**. edited by C. J. Cranny, Patricia C. Smith and Eugene F. Stone p. 165-194. New York : Maxwell Macmillan International, 1992.
- Fjelstad, Norman L. "Superintendent Leadership Behavior and Its Relationship to Trust and Commitment of Wisconsin Principals," **Dissertation Abstracts International**. 52(03A) : 755 ; September, 1991.
- Foster, Olive Winnifred. "Trust, Openness in Interpersonal Communication, and Satisfaction Among Committee on Special Education Members in Special Education Evaluation Processes," **Dissertation Abstracts International**. 53(11A) : 3748 ; May, 1993.
- French, John R. P. Jr. and Bertram Raven. "The Base of Social Power," in **Classic Readings in Organizational Behavior**. edited by J. Steven Ott. p. 440-453. Pacific Grove, California : Brooks/Cole Publishing Company, 1989.
- French, Wendell L. and Cecil H. Bell, Jr. **Organization Development : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement**. 4 th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, 1990.
- Frischer, Josef. "Empowering Management in New Product Development Units," **The Journal of Product Innovation Management**. 10(5) : 393 - 401 ; November, 1993.
- Gannon, Martin J. **Organizational Behavior : A Managerial and Organizational Perspective**. 2 nd ed. Boston : Little, Brown and Company, 1979.
- Gasper, Joseph Mark. "Transformational Leadership : An Integrative Review of the Literature," **Dissertation Abstracts International**. 53(08A) : 2619 ; February, 1993.
- Gillett-Karam, Rosemary. "Transformational Leadership and The Community College President : Are There Gender Differences?," **Dissertation Abstracts International**. 50(02A) : 314 ; August, 1989.
- Goens, George A. and Sharon I.R. Clover. **Mastering School Reform**. Boston : Allyn and Bacon, 1991.
- Gordon, Judith R. and others. **Management and Organizational Behavior**. Boston : Allyn and Bacon, 1990.
- Gorton, Richard A. **School Administration and Supervision : Leadership Challenges and Opportunities**. Dubuque : WM.C. Brown Company Publishers, 1983.

- Gottlieb, Terry Diane Walsh. "Transactional and Transformational Leadership Styles of Chief and Associated Chief Nurses in Department of Veterans' Affairs Medical Centers : A Descriptive Study," Dissertation Abstracts International. 51(07B) : 3322 ; January, 1991.
- Green, Madeleine F. "Leaders and Their Development," in Leaders For A New Era : Strategies for Higher Education. edited by Madeleine F. Green. p. 13-29. New York : Macmillan Publishing Company, 1988.
- Greenfield, Thomas and Peter Ribbins. Greenfield on Educational Administration : Towards a Human Science. London : Routledge, 1993.
- Greenlee, Kathryn Elizabeth. "An Analysis of Leadership Styles and Job Satisfaction in Student Affairs," Dissertation Abstracts International. 53(07A) : 2182 ; January, 1993.
- Greiner, Larry E. and Virginia E. Schein. Power and Organization Development : Mobilizing Power to Implement Change. Reading, Massachusetts : Addison - Wesley Publishing Company, 1989.
- Guest, Robert H. , Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard. Organizational Change Through Effective Leadership. 2 nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall Inc., 1986.
- Hales, Colin. Managing Through Organization : The Management Process, Forms of Organization and the Work of Managers. London : Routledge, 1993.
- Hall, Pfeffer and Peter Norris. "Learning for Leadership," Leadership & Organization Development Journal. 14(7) : 35-40 ; 1993.
- Hanson, E. Mark. Educational Administration and Organizational Behavior. 3 rd ed. Boston : Allyn and Bacon, 1991.
- Hart, Ann Weaver. "Leadership Succession : Reflections of a New Principle," Journal of Research and Development in Education. 20(4) : 1-11 ; Summer, 1987.
- Hegtvædt, Karen A., Elaine A. Thompson and Karen S. Cook. "Power and Equity : What Counts in Attributions for Exchange Outcomes?," Social Psychology Quarterly. 56(2) : 100-119 ; 1993.
- Hellriegel, Don, John W. Slocum, Jr. and Richard W. Woodman. Organizational Behavior. 5 th ed. St. Paul : West Publishing Company, 1989.
- Hendrick, Clyde and Epstein, Yakov M. Introduction to School Psychology. Sunderland, Massachusetts : Sinauer Associates, 1979.
- Heneman III, Herbert G. and others. Personnel/Human Resource Management. 4 th ed. Homewood, Boston : IRWIN, 1989.
- Herman, Roger E. Keeping Good People : Strategies for Solving the Dilemma of the Decade. New York : Mc Graw - Hill, Inc., 1991.

Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard. **Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources**. 5 th ed. New Delhi : Prentice Hall of India, 1988.

Herzberg, Frederick. "One More Time : How Do You Motivate Employees?" in **Manage People, Not Personnel : Motivation and Performance Appraisal**. p. 49-75. Boston : A Harvard Business School Publishing Division, 1990.

Hickman, Craig R. and Michael A. Silva. **Creating Excellence : Managing Corporate Culture, Strategy and Change in the New Age**. New York : New American library, 1984.

Hinkin, Timothy R. and Chester A. Schriesheim. "Power and Influence : The View from Below," in **Organizational Behavior : Readings, Case and Exercises**. 2 nd ed. edited by Joe Kelly, J. Bruce Prince and Blake Ashforth. p. 353-359. Scarborough, Ontario : Prentice-Hall Canada Inc., 1991.

Hitt, William D. "The Model Leader : A Fully Functioning Person," **Leader & Organization Development Journal**. 14(7) : 4-11 ; 1993.

Hodgetts, Richard M. **Organizational Behavior : Theory and Practice**. New York : Macmillan Publishing Company, 1991.

Hoffman, James David. "The Organizational Climate of Middle Schools and Dimensions of Authenticity and Trust," **Dissertation Abstracts International**. 54 (06A) : 2011 ; December, 1993.

Hoover, Nancy Roahrig. "Transformational and Transactional Leadership : A Test of the Model," **Dissertation Abstracts International**. 48(12A) : 3020 ; June, 1988.

Hoover, Nancy R. and others. **Transformational and Transactional Leadership : An Empirical Test of a Theory**. Chicago : paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association April 3-7, 1991.

Hoy, Wayne K. and Cecil G. Miskel. **Educational Administration : Theory Research & Practice**. 4 th ed. New York : Mc Graw-Hill, Inc., 1991.

✓ Hoy Wayne K. and William J. Kupersmith. "The Meaning and Measure of Faculty Trust," **Educational and Psychological Research**. 5(1) : 1-10 ; 1985.

✓ Hoy, Wayne K., C. John Tarter and Louise Witkoskie. "Faculty Trust in Colleagues : Linking the Principal with School Effectiveness," **Journal of Research and Development in Education**. 26(1) : 38-45 ; Fall , 1992.

Howell, Jane M. and Bruce J. Avolio. "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation : Key Predictors of Consolidated - Business - Unit Performance," **Journal of Applied Psychology**. 78 (6) : 891-902 ; December, 1993.

- Hughes, Larry W. **The Principal As Leader**. edited by Larry W. Hughes. p. 5-28. New York : Maxwell Macmillan International, 1994.
- Immegart, Glenn L. "Leadership," in **Encyclopedia of Educational Research**. 6 th ed. edited by Marvin C. Alkin. p. 717-724. New York : Macmillan Publishing Company, 1992.
- Jacobs, Willis C. "A Study to Explore the Bases of Power of School District Chief Executive Officers in the Province of Newfoundland," **Dissertation Abstracts International**. 54 (01A) : 43 ; July, 1993.
- Jarvis, Barbara Ann. "A Study of The Relationship Between Teacher Hardiness and Job Satisfaction at Selected Elementary Schools," **Dissertation Abstracts International**. 54(06A) : 2049 ; December, 1993.
- Johns, Gary. **Organizational Behavior : Understanding Life at Work**. Dallas : Scott, Foresman and Company, 1983.
- Johnson, Cathryn. "Gender and Formal Authority," **Social Psychology Quarterly**. 56(3) : 193-210 ; 1993.
- Johnson, David W. and Frank P. Johnson. **Joining Together : Group Theory and Group Skills**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall Inc., 1991.
- Jones, Anne. **Leadership for Tomorrow's School**. Cornwall, Great Britain : J.J. Press Ltd. Padstow, 1987.
- Jones, Kellye Lynese. "A Study of Leadership Style, Communication Strategy, and Sex," **Dissertation Abstracts International**. 52(07A) : 2323 ; January, 1993.
- Jones, Russell A., Clyde Hendrick and Yakou M. Epstein. **Introduction to Social Psychology**. Sunderland, Massachusetts : Sinaur Associates Inc., 1978.
- Kaven, Bertram H. "Social Influence and Power," in **Current Studies in Social Psychology**, edited by Ivan D. Steiner and Martin Fishbein. p. 371-382. New York : Rinehart and Winston, Inc., 1965.
- Kays, Dieter Ernest. "An Investigation of Transformational and Transactional Leadership Styles in Personal Social Service Organizations," **Dissertation Abstracts International**. 54(08A) : 3207 ; February, 1994.
- Kellerman, Barbara. "Leadership As A Political Act," in **Leadership: New Perspectives**. edited by Barbara Kellerman and James MacGregor Burns. p. 63-90. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, Inc., 1985.
- Kessler, Thomas G. "The Relationship Between Transformational, Transactional, and Laissez - Faire Leadership Behaviors and Job Satisfaction in a Research Environment," **Dissertation Abstracts International**. 54(09A) : 3512 ; March, 1994.

- Khoury, Charles Victor. "Ethical Climate of Secondary Schools : A Study of Trust, Satisfaction, and School Health," Dissertation Abstracts International. 54(05A) : 1614 ; November, 1993.
- Kimbrough, Ralph B. and Charles W. Burkett. The Principalship Concepts and Practices. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, Inc., 1990.
- King, Margaret Ingram. "Extraordinary Leadership in Education : Transformational and Transactional Leadership As Predictors of Effectiveness, Satisfaction, and Organizational Climate in K-12 and Higher Education," Dissertation Abstracts International. 50(08A) : 2329 ; February, 1990.
- Kirby, Peggy C., Louis V. Paradise and Margaret I. King. "Extraordinary Leaders in Educational Leadership," The Journal of Educational Research. 85(5) : 303-311 ; May - June, 1992.
- Kivett, Robert Duane. "Transformational Leadership and Human Resource Development," Dissertation Abstracts International. 52(1) : 56-A ; July, 1991.
- Knezevich, Stephen J. Administration of Public Education : A Sourcebook for the Leadership and Management of Educational Institutions. 4 th ed. Cambridge : Harper & Row Publishers, 1984.
- Koh, Willam Lok Kiang. "An Empirical Validation of the Theory of Transformational Leadership in Secondary Schools in Singapore," Dissertation Abstracts International. 52(02A) : 602 ; August, 1991.
- Komives, Susan R. "The Relationship of Hall Directors' Transformational and Transactional Leadership to Select Resident Assistant Outcomes," Journal of College Student Development. 32 : 509-515 ; November, 1991.
- Koontz, Harold and Heinz Weihrich. Essentials of Management. 5 th ed. New York : Mc Graw - Hill Publishing Company, 1990.
- Kossen, Stan. The Human Side of Organizations. 5 th ed. New York : Harper Collins Publishers Inc., 1991.
- Kotter, John P. "Power, Dependence, and Effective Management," in Classic Readings in organizational Behavior. edited by J. Steven Ott. p. 487-499. Pacific Grove, California : Brooks/Cole Publishing Company, 1989.
- _____. The Leadership Factor. New York : The Free Press, 1988.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. Organizational Behavior. 2 nd ed. Homewood, Boston : IRWIN , 1992.
- Krejcie, Robert V. and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities," Educational and Psychological Measurement. 30 : 607 - 610; 1970.

- Kshensky, Marcel. "Principal Power and School Effectiveness : A Study of Urban Public Middle Schools," Dissertation Abstracts International. 51(06A) : 1852 ; December, 1990.
- Kuhnert, Karl W. and Philip Lewis. Contemporary Issues in Leadership. 2 nd ed. edited by William E. Rosenbach and Robert L. Taylor. P. 192-206. Boulder, Colorado : Westview Press, 1989.
- Lamb, Dale Sullivan. "The Relationship Between Inexperienced Teacher Job Satisfaction and Perceptions of Principal's Leadership Style," Dissertation Abstracts International. 54(04A) : 1177 ; October, 1993.
- Leithwood, Kenneth. A. "The Move Toward Transformation Leadership," Educational Leadership. 49(5) : 8-12 ; February, 1992.
- Leithwood, Kenneth. and Doris Jantzi. "Transformational Leadership : How Principals Can Help Reform School Cultures," in Paper presented at the Annual Meeting of the Canadian Association for Curriculum Studies. p. 1-49. June, 1990.
- Levinson, Harry. "Management by Whose Objectives?," in Manage People, Not Personnel : Motivation and Performance Appraisal. p. 197-215. Boston : A Harvard Business School Publishing Division, 1990.
- Lewis, Lawrence R. A Comparison of Teacher Perceptions of the Power Bases of Public High School Line and Staff Position Holders. Doctoral Dissertation, Ohio University, 1991.
- _____. "A Comparison of Teacher Perceptions of the Power Base of Public High School Line and Staff Position Holders," Dissertation Abstracts International. 52(07A) : 2349 ; January, 1992.
- Liang, Tsanglang. "Relationships Among Leader Attributes, Behaviors, and Effectiveness of Vocational Administrators," Dissertation Abstracts International. 51(11A) : 3715 ; May, 1991.
- Lindesmith, Alfred R., Anselm L. Strauss and Norman K. Denzin. Social Psychology. 6 th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, 1988.
- Luthans, Fred. Organizational Behavior. 6 th ed. New York : Mc Graw - Hill, Inc., 1992.
- _____. Organizational Behavior. 5 th ed. New York : Mc Graw - Hill Book Company, 1989.
- Lymas, Linda Warren. "A Study of the Use of Power By Middle School and Its Relationship to Teacher Satisfaction with Work and With Principal," Dissertation Abstracts International. 54(04A) : 1178 ; October, 1993.
- Lynch, Richard. LEAD! : How Public and Nonprofit Managers Can Bring Out the Best in Themselves and their Organizations. San Francisco : Jossey - Bass Publishers, 1993.

- Macneil, Angus Joseph. "Principal Instructional Management and Its Relation to Teacher Job Satisfaction," Dissertation Abstracts International. 53(11A) : 3758 ; May, 1993.
- Malone, Stephen Lyle. "Identification of Factors Leading to Job Satisfaction and Job Dissatisfaction of South Dakota Public School Teachers," Dissertation Abstracts International. 54(04A) : 1179 ; October, 1993.
- Manz , C. Charles and Henry P. Sims. Super Leadership. New York : Prentice Hall Press, 1989.
- Martin, Roderick. The Sociology of Power. London : Routledge & Kegan Paul, 1977.
- Mcallister, Daniel Jackson. "Interpersonal Trust, Citizenship Behavior, and Performance : A Relational Analysis," Dissertation Abstracts International. 54(03A) : 1010 ; September, 1993.
- McGregor, Douglas M. "An Analysis of Leadership," in Classic Readings in Organizational Behavior. edited by J. Steven Ott. p. 276-282. Pacific Grove, California : Brooks/Cole Publishing Company, 1989.
- Midlemist, Dennis R. and Michael A. Hitt. Organizational Behavior : Managerial Strategies for Performance. New York : West Publishing Company, 1988.
- Miller, Stanley John. "The Relationship Between Junior High School Teachers' Perceptions of a Healthy School Environment and Their Trust in the Principal, Colleagues, and the School Organization," Dissertation Abstracts International. 54(09A) : 3283 ; March, 1994.
- Mitchell, Terence R. and James R. Larson. People in Organizations : An Introduction to Organizational Behavior. 3 rd ed. New York : Mc Graw - Hill Book Company, 1987.
- Mokken, R.J. and F.N. Stokman. "Power and Influence as Political Phenomena," in Power and Political Theory Some European Perspectives. edited by Brain Barry. p. 33-54. London : John Wiley & Son, Ltd., 1976.
- Morphet, Edgar L., Roe L. Johns and Theodore L. Reller. Educational Organization and Administration : Concepts, Practices and Issues. 3 rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentic Hall, Inc., 1974.
- Morris, G. Barry. "A Futuristic Cognitive View of Leadership," in School Leadership : A Contemporary Reader. edited by Joel L. Burdin. p. 405-424. Newbury Park, California : SAGE Publications, Inc., 1989.
- Muth, Rodney. "Toward an Integrative Theory of Power and Educational Organizations," in School Leadership : A Contemporary Reader. edited by Joel L. Burdin. p. 125-141. Newbury Park, California : SAGE Publications, Inc., 1989.
- Myers, David G. Social Psychology. 2 nd ed. New York : Mc Graw - Hill, Inc., 1988.

- Nienhuis, Robert Wayne. "Factors Influencing Faculty Retention : A Study of Job Satisfaction and the Role of the Department Chairperson As They Relate to Faculty Members' Decisions to Remain at Michigan State University," Dissertation Abstracts International. 54(01A) : 48 ; July, 1993.
- Nnadozie, Chinaekwu Alphonse. "A Study of the Relation Between Participation in Decision - Making and School Culture and Perception of Job Satisfaction Among Teachers," Dissertation Abstracts International. 54(06A) : 2018 ; December, 1993.
- Norris, Cynthia J. "Cultivating Creative Culture," in The Principals As Leader. edited by Larry W. Hughes. p. 61-89. New York : Maxwell Macmillan International, 1994.
- Northcraft, Gregory B. and Margaret A. Neale. Organizational Behavior : A Management Challenge. Chicago : The Dryden Press, 1990.
- O'Keeffe, Michael Joseph. "The Effects of Leadership Style on the Perceived Effectiveness and Satisfaction of Selected Army Officers," Dissertation Abstracts International. 51(03A) : 704 ; 1990.
- Ongkasuwan, Jareed. "Job Satisfaction Among Teachers in Private Schools in Bangkok, Thailand," Dissertation Abstracts International. 56(03A) : 785 ; September, 1995.
- Organ, Dennis W. and Thomas S. Bateman. Organizational Behavior. 4 th ed. Homewood, Boston : Irwin, 1991.
- Ott, Steven J. Classic Readings in Organizational Behavior. Pacific Grove, California : Brooks/Cole Publishing Company, 1989.
- Owens, Robert G. Organizational Behavior in Education. 4 th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, Inc., 1991.
- Persell, C. Hodges. Understanding Society : An Introduction to Sociology. New York : Harper & Row, Publishers, Inc., 1984.
- Pinegar, Kem King. "An Investigation of the Effect of Transformational Leadership and Substitutes for Leadership upon the Job Satisfaction of Academic Professionals in Higher Education," Dissertation Abstracts International. 55(06A) : 1442 ; December, 1994.
- Poole, Bruce W. "A Study of the Relationship Between Gender and Job Satisfaction / Dissatisfaction," Dissertation Abstracts International. 53(07A) : 2195 ; January, 1993.
- Popper, Micha and Raanam Lipshitz. "Putting Leadership Theory to Work : A Conceptual Framework for Theory - based Leadership Development," Leadership & Organization Development Journal. 14(7) : 23-27 : 1993.
- Porter, Lyman W., Edward E. Lawler and Richard J. Hackman. Behavior in Organizations. 4 th ed. Singapore : Mc Graw - Hill Book Company, 1987.

- Portscheller, Mary K. "Job Satisfaction of Caos of Contiuing Higher Education, Holland's Congruency Construct, and Selected Variables," Dissertation Abstracts International. 53(06A) : 1755 ; December, 1992.
- Poster, Cyril. "Secondary Schools," in Handbook of Educational Ideas and Practices. p. 445-452. London : Routledge, 1990.
- Price, James L. and Charles W. Mueller. Handbook of Organizational Measurement. Cambridge, Massachusetts : Ballinger Publishing Company, 1986.
- Pumipuntu, Chaloe. "Work Motivation and Job Satisfaction of Faculty in Four Teacher Colleges in Northeast Thailand," Dissertation Abstracts International. 54(07A) : 2416 ; January, 1994.
- Randall, Donna M. "Commitment and the Organization : The Organization Man Revisited," in Organizational Behavior : Readings and Exercises. 8 th ed. edited by John W. Newstrom and Keith David. p 96-110. New York : Mc Graw - Hill Book Company, 1989.
- Robbins, Stephen P. Management. 3 rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, Inc., 1991.
- Raven, Bertram H. "Social Influence and Power," in Current Studies in Social Psychology. Edited by Ivan D. Steiner and Martin Fishbein. P. 371-382. New York : Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1965.
- Robert, Jo. "Building the School Culture," in Becoming a Principal : The Challenges of Beginning Leadership. edited by Forrest W. Parkay and Gene E. Hall. p. 85- 102. Boston : Allyn and Bacon, 1992.
- Robert, Karlene H. and David Marshall Hunt. Organizational Behavior. Boston : PWS - Kent Publishing Compay, 1991.
- Ross, Shirley M. "Transformational Leadership : Measurement of Personality Attributes and Performance Effects on Work Groups," Dissertation Abstracts International. 52 (03B) : 1763 ; September 1991.
- Rossow, Lawrence F. The Principalsip : Dimensions in Instructional Leadership. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, 1992.
- Ruben, Judith Joerger. "Perceived Factors Associated with High and Low Job Satisfaction Among Teachers," Dissertation Abstracts International. 54(08A) : 2835 ; February, 1994.
- Ruggiero, Michael Bartholomen. "A Comparative Analysis : Leader Behavior of Military and Industrail Project Managers As Related to Organizational Authority," Dissertation Abstracts International. 50(06A) : 1728 ; December, 1989.

Russell, Bertrand. Power : A New Social Analysis. 17 th ed. London : Unwin Paperbacks, 1985.

Salancik, Gerald R. and Jeffrey Pfeffer. "Who Gets Power - And How They Hold on to It : A Strategic - Contingency Model of Power," in Classic Readings in Organizational Behavior. edited by J. Steven Ott. p. 470-486. Pacific Grove, California : Brooks/Cole Publishing Company, 1989.

Samuel, Yitzhak and Morris Zelditch. Jr. "Expectations, Shared Awareness, and Power," in Sociological Theories in Progress New Formulations. edited by Joseph Berger, Morris Zelditch, Jr. and Bo Anderson. p. 288-312. Newbury Park, California : SAGE Publications, Inc., 1989.

Sarros, James C. and Don S. Woodman. "Leadership in Australia and Its Organizational Outcomes," Leadership & Organization Development Journal. 14(4) : 3-9 ; 1993.

Sayles, Leonard R. Leadership Managing in Real Organizations. New York : Mc Graw - Hill Book Company, 1989.

Schermerhorn, John R. Management for Productivity. 4 th ed. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1993.

Schermerhorn, John R., James G. Hunt and Richard N. Osborn. Managing Organizational Behavior. 4 th ed. New York : John Wiley & Sons, 1991.

Schneider, Benjamin, Sarah K. Gunnarson and Jill K. Wheeler. "The Role of Opportunity in the Conceptualization and Measurement of Job Satisfaction," in Job Satisfaction : How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance. edited by C. J. Cranny, Patricia C. Smith and Eugene F. Stone. p. 53-68. New York : Maxwell Macmillan International, 1992.

Schultz, Duane P. and Sydney Ellen Schultz. Psychology and Industry Today : an Introduction to Industrial and Organizational Psychology. 5 th ed. New York : Macmillan, 1990.

Sergiovanni, Thomas J. "The Leadership Needed for Quality Schooling," in Schooling for Tomorrow Directing Reforms to Issue that count. edited by Thomas J. Sergiovanni and John H. Moore. p. 213-226. Boston : Allyn and Bacon, 1989.

Value - Added Leadership : How to Get Extraordinary Performance in Schools. New York : Harcourt Brace Jovanovich, 1990.

Sergiovanni, Thomas J. and Robert J. Starratt. Supervision : a redefinition. 5 th ed. New York : Mc Graw - Hill, 1993.

Seyfarth, John T. Personnel Management for Effective School. Boston : Allyn and Bacon, 1991.

- Shaw, Marvin E. **Group Dynamics : The Psychology of Small Group Behavior**. 3 rd ed. New York : Mc Graw - Hill, Inc., 1981.
- Sherman, Arnold K. and Aliza Koler. **The Social Base of Politics**. Belmont, California : Wadsworth Publishing Company, 1987.
- Sineta, Marsha. "Building Trust into Corporate Relationships," in **Organizational Behavior : Readings and Exercises**. 8 th ed. edited by John W. Newstrom and Keith David. p. 136-143. New York : Mc Graw - Hill Book Company, 1989.
- Smith, C. Patricia. "In Pursuit of Happiness : Why Study General Job Satisfaction?," in **Job Satisfaction : How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance**. edited by C.J. Cranny, Patricia C. Smith and Eugene F. Stone. p. 5-20. New York : Maxwell Macmillan International, 1992.
- Smith Julia B., Martin L. Maehr and Carol Midgley. "Relationship Between Personal and Contextual Characteristics and Principals' Administrative behaviors," **The Journal of Educational Research**. V. 86 N. 2 : 111-118 ; November/December, 1992.
- Stafford, Jeffrey Lynn. "A Causal Analysis of Transformational Leadership, Communication of Supervisors, and Organizational Commitment in Three Organizations," **Dissertation Abstracts International**. 53(12A) : 4131 ; June, 1993.
- Steers, Richard M. **Introduction to Organizational Behavior**. 4 th ed. New York : Harper Collins Publishers, 1991.
- Stiles, David Craig. "The Relationship Between Organizational Climate and Teacher Job Satisfaction in Gwinnett County Public Schools Georgia)," **Dissertation Abstracts International**. 55(02A) : 200 ; August, 1994.
- Strother, Deborah B. "Practical Applications of Research : The Many Roles of the Effective Principal," in **The Role of the Principal**. edited by Deborah B. Strother. p. 13-16. Bloomington : Phi Delta Kappa, Center on Evaluation Development and Research, Hot Topics Series, 1984.
- Tannenbaum, Arnold S. "Leadership : Sociological Aspects," in **International Encyclopedia of the Social Sciences**. Volume 9. edited by David L. Sills. p. 101-107. New York : The Macmillan Company & The Free Press, 1972.
- Tarter, John C., James R. Bliss and Wayne K. Hoy. "School Characteristic and Faculty Trust in Secondary Schools" **Educational Administration Quarterly**. 25(3) : 294-308 ; August, 1989.
- Tharrington, Donnie Everette. "Perceived Principal Leadership Behavior and Reported Teacher Job Satisfaction," **Dissertation Abstracts International**. 53(07A) : 2198 ; January, 1993.

- Tichy, Noel M. and David O. Ulrich. "The Leadership Challenge - A Call for the Transformational Leader," in Organizational Behavior : Readings, Cases and Exercises. 2 nd ed. edited by Joe Kelly, J. Bruce Prince and Blake Ashforth. p. 259-270. Scarborough, Ontario : Prentice - Hall Canada Inc., 1991.
- Tompson, Arthur A. and A. J. Strickland III. Strategic Management Concept and Cases. 4 th ed. Home Wood : Business Publications, 1987.
- Torrington, Derek, Jane Weightman and Kirsty Johns. Management Methods. London : Institute of Personnel Management and Gower, 1985.
- Travers, Alfred W. Supervision Techniques and New Dimensions. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall , 1988.
- Tucker, Mary L. "Higher Education Leadership : Transformational Leadership As A Predictor of Satisfaction, Effectiveness, and Extra Effort," Dissertation Abstracts International. 52(03A) : 773 ; September , 1991.
- Tyson, Shaun and Tony Jackson. The Essence of Organizational Behaviour. New York : Prentice Hall , 1992.
- Vecchio, Robert P. Organizational Behavior. 2 nd ed. Chicago : The Dryden Press, 1991.
- Vinton, Donna Elizabeth. "Temporal Congruity and Job Satisfaction : An Exploratory Study," Dissertation Abstracts International. 56(06A) : 2074 ; December, 1995.
- Wangphanich, Paisal. Job Satisfaction of Faculty Members at Srinakharinwirot University, Thailand. Doctoral Dissertation, University of Kansas, 1984.
- Wasley, Patricia A. "When Leaders Leave," Educational Leadership. 50(3) : 64-67; November, 1992.
- Weatherly, kathie Sawyer. "A Comparative Analysis of Nurse Leaders' Degree of Transformational Leadership and Staff Nurse Job Satisfaction," Master Abstracts International. 30(01) : 101 ; Spring 1992.
- Werther, Jr. William B. "Loyalty at Work," in Organizational Behavior : Readings and Exercises. 8 th ed. edited by John W. Newstrom and Keith David. p. 86-95. New York : Mc Graw - Hill Book Company, 1989.
- White, Donald D. and David A. Bednar. Organizational Behavior : Understanding and Managing People at Work. 2 nd ed. Boston : Allyn and Bacon, 1991.
- Wilbanks, Jacqueline Elaine Dillon. "Job Satisfaction Among Part-Time Faculty at Selected Four - Year Institutions in Ohio," Dissertation Abstracts International. 56(04A) : 1267 ; October, 1995.
- Wilcox, H. Douglas. "The Relationship Between the Teachers' Perception of the High School Principal's Leadership Style and the Correlates Job Satisfaction and Morale," Dissertation Abstracts International. 53(09A) : 3079 ; March, 1993.

- Williams, Carol Gatzke. "Development and Test of a Conceptual Model of Teacher Job Satisfaction," Dissertation Abstracts International. 54(03A) : 772 ; September, 1993.
- Witkoski, Louise Ann. "Dimensions of Faculty Trust and Characteristics of Elementary Principals, Teachers and Schools," Dissertation Abstracts International. 52(07A) : 2367 ; January, 1992.
- Yokochi - Bryce, Nobue. "Leadership Styles of Japanese Business Executives and Managers : Transformational and Transactional," Dissertation Abstracts International. 50(06B) : 2655 ; December, 1989.
- Young, Mindy McNutt. "Transformational Leadership Behaviors of Male and Female Academic Deans," Dissertation Abstracts International. 52(03A) : 821 ; September, 1991.
- Yukl, Gary. Leadership in Organizations. 3 rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, Inc., 1994.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

ที่ ศธ 0808/15841

กรมสามัญศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ กทม. 10300

7 มิถุนายน 2539

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถามผู้บริหารสถานศึกษา 1 ชุด
2. แบบสอบถาม-ครูอาจารย์ 7 ชุด

ด้วย นายบัณฑิต แท่นพิทักษ์ ปัจจุบันดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์
กรมสามัญศึกษา กำลังศึกษาต่อระดับปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปรัชญา สาขาการบริหารการศึกษา
ที่มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร และได้ทำวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่าง
ภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา” ทั้งนี้
โดยอยู่ในความควบคุมดูแลของ

ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดา ทัพสุวรรณ

ดร.วีระ สุภากิจ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียนแห่งนี้ โดยขอ
ให้ผู้อำนวยการโรงเรียนตอบแบบสอบถามผู้บริหารสถานศึกษา 1 ชุด และมอบให้ครู-อาจารย์ใน
โรงเรียนตอบแบบสอบถามครู-อาจารย์อีก 7 ชุด

กรมสามัญศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่า การวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์โดยตรงในการ
พัฒนาความศรัทธาและความพึงพอใจในงานของครู และการพัฒนาภาวะผู้นำและการใช้อำนาจ
ของผู้บริหาร รวมทั้งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา
ให้ดียิ่งขึ้น จึงขอให้ท่านและครู-อาจารย์ในโรงเรียนของท่านตอบแบบสอบถามที่ผู้วิจัยส่งมา และ
รวบรวมแบบสอบถามส่งคืนผู้วิจัยภายในวันที่ 24 มิถุนายน 2539

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาคำเนินการ

ขอแสดงความนับถือ

(นายธรรมบุญ วิสัยจร)

รองอธิบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิบดีกรมสามัญศึกษา

หน่วยศึกษานิเทศก์

โทร. 2816420

โทรสาร 2822857

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา

โทร. 281-6420, 281-6430

โทรสาร 282-2857

12 มิถุนายน 2539

กราบท่านผู้อำนวยการที่เคารพอย่างสูง

กระผมนายบัณฑิต แท่นพิทักษ์ เป็นศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ขณะนี้กำลังศึกษาปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา ที่มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร และกำลังทำวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา”

กระผมใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านผู้อำนวยการตอบแบบสอบถามผู้บริหารสถานศึกษา 1 ฉบับ และโปรดมอบแบบสอบถามครู-อาจารย์อีก 7 ฉบับให้กับผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ทำการส่งครู-อาจารย์ในโรงเรียนของท่าน ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าหมวดวิชา 2 คน ครู-อาจารย์ที่สอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น 3 คน และครู-อาจารย์ที่สอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 2 คน เพื่อตอบแบบสอบถามครู-อาจารย์ และขอความกรุณาท่านผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการรวบรวมแบบสอบถามทั้ง 2 ชุด รวม 8 ฉบับที่ตอบเสร็จเรียบร้อยแล้ว ใส่ซองที่กระผมได้เตรียมไว้ให้ และส่งกลับคืนมาให้กระผม หากได้ภายในวันที่ 24 มิถุนายน 2539 จักเป็นพระคุณยิ่ง

กระผมขอรับรองว่าข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากท่านผู้อำนวยการและคณะครู-อาจารย์ของท่านจะรักษาไว้เป็นความลับ และไม่ทำให้เกิดผลเสียหายต่อท่านผู้อำนวยการและคณะครู-อาจารย์หรือโรงเรียนของท่านแต่ประการใด

งานวิจัยนี้จะสำเร็จได้ก็ด้วยความอนุเคราะห์ช่วยเหลือจากท่านผู้อำนวยการเป็นประการสำคัญ และข้อมูลที่ได้รับจากท่านครั้งนี้จะมีคุณค่าต่องานวิจัยและการพัฒนาคุณภาพของการมัธยมศึกษาโดยรวม กระผมหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านผู้อำนวยการ และขอกราบขอบคุณท่านผู้อำนวยการเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

กราบขอบพระคุณด้วยความเคารพอย่างสูง

(นายบัณฑิต แท่นพิทักษ์)

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามงานวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีจำนวน 2 ฉบับ คือ

1. แบบสอบถามผู้บริหารสถานศึกษา มีทั้งหมด 2 ตอน
 - ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไป
 - ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหาร
2. แบบสอบถามครู-อาจารย์ มีทั้งหมด 4 ตอน
 - ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไป
 - ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามการใช้อำนาจของผู้บริหาร
 - ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความศรัทธาของครู
 - ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามความพึงพอใจในงานของครู

โปรดติดต่อกับศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ หรือผู้วิจัย

ภาคผนวก ก.
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตาราง 42 อำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารรวม 8 ตัวแปรที่ใช้พยากรณ์
การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครู

ตัวพยากรณ์	ค่า	การใช้อำนาจของผู้บริหาร				
		R	C	L	REF	E
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	R	.278	.264	.251	.269	.279
	R ²	.0771	.0699	.0630	.0723	.0775
ตัวพยากรณ์	ค่า	ความศรัทธาของครู				
		TPRI	TCOL	TSCH	T	
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	R	.332	.215	.267	.301	
	R ²	.1100	.0460	.0711	.0909	
ตัวพยากรณ์	ค่า	ความพึงพอใจในงานของครู				
		INSA	EXSA	GEN		
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	R	.336	.227	.293		
	R ²	.1130	.0513	.0857		

ตาราง 43 อำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรการใช้อำนาจของผู้บริหารรวม 5 ตัวแปรที่ใช้พยากรณ์
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครู

ตัวพยากรณ์	ค่า	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร							
		CHA	INS	IS	IC	TF	CR	MBE	TS
การใช้อำนาจของผู้บริหาร	R	.166	.243	.187	.228	.216	.073	.124	.216
	R ²	.0276	.0589	.035	.0518	.0466	.0220	.0154	.0465
ตัวพยากรณ์	ค่า	ความศรัทธาของครู							
		TPRI	TCOL		TSCH		T		
การใช้อำนาจของผู้บริหาร	R	.943***	.544***		.806***		.864***		
	R ²	.8894	.2936		.6495		.7473		
ตัวพยากรณ์	ค่า	ความพึงพอใจในงานของครู							
		INSA		EXSA		GEN			
การใช้อำนาจของผู้บริหาร	R	.517***		.813***		.662***			
	R ²	.2677		.6612		.4388			

*** = Sig .001

ตาราง 44 อำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรความศรัทธาของครูรวม 3 ตัวแปรที่ใช้พยากรณ์
ความพึงพอใจในงานของครู

ตัวพยากรณ์	ค่า	ความพึงพอใจในงานของครู		
		INSA	EXSA	GEN
ความศรัทธาของครู	R	.605***	.780***	.733***
	R ²	.3665	.6084	.5373

*** = Sig .001

ตาราง 45 อำนจการพยากรณ์ของตัวแปรชีวสังคมของครูรวม 5 ตัวแปรที่ใช้พยากรณ์
ความศรัทธาของครูและความพึงพอใจในงานของครู

ตัวพยากรณ์	ค่า	ความศรัทธาของครู			
		TPRI	TCOL	TSCH	T
ชีวสังคมของครู	R	.080	.151	.132	.125
	R ²	.0064	.0228	.0174	.0156
ตัวพยากรณ์	ค่า	ความพึงพอใจในงานของครู			
		INSA	EXSA	GEN	
ชีวสังคมของครู	R	.095	.148*	.138*	
	R ²	.090	.0220	.0189	

* = Sig .05

ตาราง 46 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครูโดยใช้
ตัวแปรต้น 4 กลุ่มเป็นตัวพยากรณ์

ตัวแปรตาม ตัวพยากรณ์	GEN		INSA		EXSA	
	b	B	b	B	b	B
TF	-.090*	-.079*	-.078	-.070	-.094	-.062
TS	.093*	.080*	.130**	.114**	.050	.033
P	.040	.061	-.016	-.025	.277***	.318***
T	.440***	.531***	.382***	.471***	.395***	.361***
AGE	-.049	-.055	-.050	-.057	-.023	-.019
ED	-.020	-.019	-.018	-.017	-.032	-.022
EXP	.037	.040	.003	.004	.091	.075
INCOME	.055	.080	.047	.069	.045	.049
LOCA	-.0008	-.0008	-.007	-.007	-.008	-.006
Constant		2.140		2.573		1.298
R		.598		.474		.653
R ²		.3576		.2247		.4264
F		41.31***		21.49***		55.24***

*** = Sig .001 , ** = .01 , * = .05

ตาราง 47 อำนาจการพยากรณ์ตามลำดับที่ของกลุ่มตัวแปรต้นทั้ง 4 กลุ่ม ที่ใช้พยากรณ์
ความพึงพอใจในงานของครู

GEN			INSA			EXSA		
ตัวพยากรณ์	R	ร้อยละของ การทำนาย	ตัวพยากรณ์	R	ร้อยละของ การทำนาย	ตัวพยากรณ์	R	ร้อยละของ การทำนาย
T	.59***	34.81	T	.46***	21.16	T	.61***	37.21
T, INCOME	.60**	36.00	T, TS	.47***	22.09	T, P	.64***	40.96
						T, P, EXP	.65***	42.25

*** = Sig .001

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ	นายบัณฑิต แทนพิทักษ์
วัน/เดือน/ปีเกิด	11 สิงหาคม 2499
สถานภาพสมรส	สมรสกับ นางสุนทรี แทนพิทักษ์ อาจารย์คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
สถานที่เกิด	อำเภอสรรพยา จังหวัดชัยนาท
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 4999 ถนนประชาสงเคราะห์ ดินแดง ห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10400
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2515	มัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนสรรพยาวิทยา
พ.ศ. 2519	ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง (ป.กศ. สูง) วิทยาลัยครูนครสวรรค์
พ.ศ. 2521	การศึกษามัธยมศึกษา (กศ.บ. ประวัติศาสตร์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
พ.ศ. 2528	การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม. ประวัติศาสตร์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
พ.ศ. 2540	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด. การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจ
ในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา

บทคัดย่อ
ของ
บัณฑิต แทนพิทักษ์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

มีนาคม 2540

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษาความพึงพอใจในงาน และความสัมพันธ์ระหว่าง
ภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่
ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล การวิจัยนี้ใช้โรงเรียนเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 97 โรงเรียน
ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ผู้บริหาร 97 คน และครูในโรงเรียน 679 คน เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลมี
2 ฉบับ คือ ฉบับที่ 1 เป็นแบบสอบถามผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) แบบสอบถามชีวสังคมของ
ผู้บริหาร 2) แบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหาร พัฒนามาจากเครื่องมือวัด MLQ (Multifactor
Leadership Questionnaire) ของแบส และอวอลิโอ (Bass and Avolio) ฉบับที่ 2 เป็นแบบสอบถาม
ครูในโรงเรียน ประกอบด้วย 1) แบบสอบถามชีวสังคมของครู 2) แบบสอบถามการใช้อำนาจของ
ผู้บริหาร ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิดของเฟรนช์ และราเวน (French and Raven) 3) แบบสอบถาม
ความศรัทธาของครู พัฒนามาจากเครื่องมือวัดความศรัทธาของฮอย และคูเปอร์ส密斯 (Hoy and
Kupersmith) 4) แบบสอบถามความพึงพอใจในงานของครู พัฒนามาจากเครื่องมือวัด MSQ
(Minnesota Satisfaction Questionnaire) ของไวสส์ และคนอื่นๆ (Weiss and others)
สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมีค่าอยู่ระหว่าง 0.81 - 0.98

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที
การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว สหสัมพันธ์อย่างง่าย สหสัมพันธ์พหุคูณ การวิเคราะห์
การถดถอยพหุคูณ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน เพื่อทดสอบสมมติฐาน
ที่ตั้งไว้ 3 ข้อ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญมีดังนี้ 1) ระดับความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียน
มัธยมศึกษาอยู่ในระดับมาก 2) ครูที่มีชีวสังคมแตกต่างกันด้านประสบการณ์ในการทำงานและ
ระดับเงินเดือนมีความพึงพอใจในงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนครูที่มีชีวสังคม
แตกต่างกันด้านอายุ วุฒิการศึกษา และที่ตั้งของโรงเรียนมีความพึงพอใจในงานแตกต่างกันอย่าง
ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธา
ของครู และความพึงพอใจในงานของครูมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ภาวะผู้นำ
ของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และชีวสังคมของครูสามารถร่วมกัน
ทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ร้อยละ 37.65 ซึ่งดีกว่าการทำนายของภาวะผู้นำของผู้บริหาร
และชีวสังคมของครูที่สามารถทำนายได้เพียงร้อยละ 8.57 และร้อยละ 1.89 ขณะที่การใช้อำนาจ
ของผู้บริหาร และความศรัทธาของครูสามารถทำนายความพึงพอใจในงานของครู ได้ดีกว่าตัวแปร
ต้นทุกตัวรวมกัน คือสามารถทำนายได้ร้อยละ 43.88 และร้อยละ 53.73 5) ตัวแปรที่สามารถ
ทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ดีที่สุดตามลำดับคือความศรัทธาของครูที่มีต่อโรงเรียน
ความศรัทธาของครูที่มีต่อเพื่อนครู อำนาจการให้รางวัล และระดับเงินเดือน

ข้อค้นพบจากการวิจัยนี้ นำไปสู่การเสนอแนวทางให้กับกรมสามัญศึกษา และผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษาในการพัฒนาระดับความศรัทธาของครู และระดับความพึงพอใจในงาน
ของครูโรงเรียนมัธยมตลอดจนการเสนอแนวทางการวิจัยต่อไป

**THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP, POWER, TRUST AND JOB
SATISFACTION OF THE TEACHERS IN SECONDARY SCHOOLS**

AN ABSTRACT

BY

BUNDIT TANPITHAK

**Persented in partial fulfillment of the requirements for the
Doctor of Education degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University**

March 1997

The purpose of this study was to investigate the level of Job Satisfaction and the relationship between Leadership, Power, Trust and Job Satisfaction of the teachers in secondary schools in Bangkok and near-by provinces. Ninety seven secondary schools were sampled. Ninety seven principals and 679 teachers responded to two questionnaires. The first questionnaire used for principals was composed of 2 sections : (1) The Demographic Questionnaire (2) The Transformational and Transactional Leadership Questionnaire developed from Multifactor Leadership Questionnaire of Bass and Avolio. The second questionnaire used for teachers was composed of 4 sections : (1) The Demographic Questionnaire (2) The Power Questionnaire developed from the base of power of French and Raven (3) The Trust Questionnaire developed from the Trust Scale of Hoy and Kupersmith (4) The Job Satisfaction Questionnaire developed from the Minnesota Satisfaction Questionnaire of Weiss and others. The alpha coefficients of reliability of the questionnaires were 0.81 and 0.98.

Three hypothesis were tested by several methods : Mean, Standard Deviation; T-test; One-way Analysis of Variance; Simple Correlation; Multiple Correlation; Multiple Regression Analysis and the Step-wise Multiple Regression Analysis.

The major findings were : (1) the level of Job Satisfaction of the teachers in secondary schools were high mean scores; (2) There were significant difference in Job Satisfaction with Teaching Experience and Salary, but no significant difference in Job Satisfaction with Age, Education and School Location; (3) Statistically significant relationship were found between the Leadership, Power, Trust and Job Satisfaction (4) The four variables of Leadership, Power, Trust and Demographic could predict Job Satisfaction by 37.65 percents, while each variable could predict Job Satisfaction by 8.57, 43.88, 53.73 and 1.89 percents; (5) Whereas Job Satisfaction was predicted, the best predictor were Faculty trust in school and Faculty trust in colleagues, Reward Power, Salary.

Based on the results of this study the researcher suggests various guidelines to develop the level of Trust and Job Satisfaction of the teachers in secondary schools, the Department of General Education and principal of secondary schools, and recommendations for further study were proposed.