

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE SCHOOL  
ADMINISTRATORS' LEADERSHIP STYLES AND THE  
TEACHERS' JOB SATISFACTION UNDER BANGKOK  
PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE

วราภรณ์ ช้างอยู่

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

วราภรณ์ ช้างอยู่

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ปีการศึกษา 2557  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร  
The Relationship between the School Administrators'  
Leadership Styles and the Teachers' Job Satisfaction under  
Bangkok Primary Educational Service Area Office

ชื่อ - นามสกุล

นางสาววราภรณ์ ช้างอยู่

สาขาวิชา

เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา


อาจารย์ที่ปรึกษา


ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุทธิพร บุญส่ง, ศษ.ด.


ปีการศึกษา


2557

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

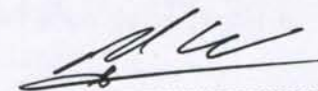
.....ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รุ่งอรุณ รังรองรัตน์, ปร.ด.)

.....กรรมการ  
(อาจารย์อนันต์ เตียวต้อย, ปร.ด.)

.....กรรมการ  
(อาจารย์ต้องลักษณ์ บุญธรรม, ปร.ด.)

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุทธิพร บุญส่ง, ศษ.ด.)

คณะกรรมการอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติวิทยานิพนธ์  
ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโท

.....คณบดีคณะอุตสาหกรรม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุทธิพร บุญส่ง, ศษ.ด.)

วันที่ 5 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2558

|                   |  |
|-------------------|--|
| หัวข้อวิทยานิพนธ์ | ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับ<br>ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงาน<br>เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร |
| ชื่อ – นามสกุล    | นางสาววารภรณ์ ช้างอยู่   |
| สาขาวิชา          | เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา   |
| อาจารย์ที่ปรึกษา  | ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุทธิพร บุญส่ง, ศษ.ด.  |
| ปีการศึกษา        | 2557   |

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร 2) ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2557 ดังนั้นการวิจัยในครั้งนี้กลุ่มตัวอย่างจึงกำหนดให้เป็นผู้บริหาร แบบแบ่งชั้นภูมิ จำนวน 88 คน และครูผู้สอน แบบแบ่งชั้นภูมิ จำนวน 302 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง 390 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น แบบมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คำสำคัญ: ความพึงพอใจ แบบภาวะผู้นำ

|                       |  |
|-----------------------|--|
| <b>Thesis Title</b>   | The Relationship between the School Administrators' Leadership Styles and the Teachers' Job Satisfaction under Bangkok Primary Educational Service Area Office |
| <b>Name – Surname</b> | Miss Varaporn Changyoo   |
| <b>Thesis Advisor</b> | Assistant Professor Sutthiporn Boonsong, Ed.D.   |
| <b>Academic Year</b>  | 2014   |

## ABSTRACT

This research investigated 1) the level of school administrators' leadership styles under Bangkok Primary Educational Service Area Office, 2) the level of teachers' job satisfaction under Bangkok Primary Educational Service Area Office, and 3) the relationship between the school administrators' leadership styles and the teachers' job satisfaction under Bangkok Primary Educational Service Area Office.

The sample in this study was composed of 88 administrators and 302 teachers in schools under Bangkok Primary Educational Service Area Office in academic year 2014 selected using stratified random sampling method. The research instrument used for collecting data was Likert five-point scale questionnaires. The data were analyzed using percentage, mean, standard deviation, and Pearson's product moment correlation coefficient to determine the relationship.

The research revealed that 1) the level of school administrators' leadership styles as a whole and on all aspects was at the high level, 2) the level of teachers' job satisfaction as a whole and on all aspects was at the high level, and 3) the relationship between the school administrators' leadership styles and the teachers' job satisfaction under Bangkok Primary Educational Service Area Office as a whole revealed high relationship at .01 level of significance.

**Keywords:** leadership styles, job satisfaction

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณา และความอนุเคราะห์ของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้เสียสละเวลาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้ทำการศึกษาวิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่งอรุณ รั้งรองรัตน์ ประธานกรรมการสอบ และ ดร.อนันต์ เตียวต้อย ดร.ต้องลักษณ์ บุญธรรม คณะกรรมการสอบ ที่กรุณาให้คำแนะนำ แก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ที่มีประโยชน์ต่อการทำวิจัยในครั้งนี้ จนทำให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คณะครูอาจารย์ ที่ให้การสนับสนุนและประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้สามารถนำมาใช้ในการวิจัยได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งเจ้าหน้าที่ที่ให้คำแนะนำ คอยชี้แนะเกี่ยวกับเอกสารการทำเรื่องขึ้นสอบวิทยานิพนธ์

ขอขอบพระคุณ ดร.บุญประคอง ไม้เขียว ดร.ประดิษฐา ภาษาประเทศ อาจารย์สุกัญญา บุญศรี อาจารย์ชัยอนันต์ มั่นคง คณาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และ ดร.ณัฐนันท์ ปั้นลายนาค ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลสามเสน (สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลอุปถัมภ์) ที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบ ให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ที่ให้ความอนุเคราะห์เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ และได้กลับคืนมาเป็นอย่างดี

คุณค่าและประโยชน์อันเกิดจากการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบความดีทั้งหมดนี้เพื่อบูชาพระคุณบิดา มารดา คุณชาย คุณย่าและทุกคนในครอบครัว เพื่อนที่แสนดี และพี่ๆ เพื่อน ๆ ปริญญาโท สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา รุ่น 53 ทุกคนที่เป็นกำลังใจให้ตลอดมา

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจ หากงานวิจัยขาดตกบกพร่องหรือไม่สมบูรณ์ประการใด ผู้วิจัยกราบขออภัยมา ณ โอกาสนี้

วราภรณ์ ช้างอยู่

## สารบัญ

|   | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย .....   | (3)  |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....  | (4)  |
| กิตติกรรมประกาศ .....   | (5)  |
| สารบัญ.....   | (6)  |
| สารบัญตาราง .....   | (8)  |
| สารบัญภาพ .....   | (10) |
| บทที่ 1 บทนำ .....  | 11   |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....                            | 11   |
| 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย .....                                      | 15   |
| 1.3 คำถามของการวิจัย .....  | 15   |
| 1.4 สมมติฐานของการวิจัย .....                                       | 15   |
| 1.5 ขอบเขตของการวิจัย .....   | 15   |
| 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ .....   | 17   |
| 1.7 กรอบแนวคิดของการวิจัย .....                                     | 20   |
| 1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....                                 | 21   |
| บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....                        | 22   |
| 2.1 หลักการแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ .....              | 23   |
| 2.2 หลักการแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ .....                    | 61   |
| 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ..... | 82   |
| 2.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร .....         | 85   |
| 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....                                     | 89   |
| บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....                                 | 103  |
| 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....                                   | 103  |
| 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....                                | 107  |
| 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล .....                                       | 110  |
| 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล .....  | 111  |

## สารบัญ

|   | หน้า |
|---|------|
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....  | 113  |
| 4.1 วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม โดยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าความถี่ และร้อยละ .....   | 113  |
| 4.2 วิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร .....   | 116  |
| 4.3 วิเคราะห์ข้อมูลระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร .....  | 119  |
| 4.4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ..... | 134  |
| บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....   | 136  |
| 5.1 วัตถุประสงค์การวิจัย .....  | 136  |
| 5.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....   | 136  |
| 5.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....  | 137  |
| 5.4 สรุปผลการวิจัย .....  | 138  |
| 5.5 อภิปรายผลการวิจัย .....   | 138  |
| 5.6 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย .....   | 143  |
| บรรณานุกรม .....  | 144  |
| ภาคผนวก .....   | 154  |
| ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยฯ .....  | 154  |
| ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการตรวจคุณภาพเครื่องมือ .....  | 162  |
| ภาคผนวก ค ผลการพิจารณาแบบประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC).....   | 174  |
| ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....   | 184  |
| ประวัติผู้เขียน .....   | 199  |



## สารบัญตาราง

|  | หน้า |
|--|------|
| ตารางที่ 2.1 ปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในงาน .....   | 77   |
| ตารางที่ 2.2 แนวทางและวิธีการให้บริการแก่ผู้รับบริการ .....  | 86   |
| ตารางที่ 2.3 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ .....  | 88   |
| ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร .....  | 104  |
| ตารางที่ 3.2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษากรุงเทพมหานคร .....  | 105  |
| ตารางที่ 4.1 ความถี่และร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็น<br>ผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>กรุงเทพมหานคร ..... | 114  |
| ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา<br>ให้เผยแพร่ข้อมูลจัดทำวิทยานิพนธ์ .....  | 116  |
| ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา<br>แบบสั่งการ .....  | 117  |
| ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา<br>แบบสนับสนุน .....   | 117  |
| ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา<br>แบบมีส่วนร่วม .....   | 118  |
| ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา<br>แบบมุ่งผลสำเร็จ .....   | 119  |
| ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติ<br>งานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร<br>ทั้ง 10 ด้าน .....       | 130  |
| ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติ<br>งานของครู ด้านนโยบายและการบริหารองค์กรของสถานศึกษา .....                                      | 121  |

## สารบัญตาราง

|  | หน้า |
|--|------|
| ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติ<br>งานของครู ด้านการปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแลของผู้บริหาร ..... | 123  |
| ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติ<br>งานของครู ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน .....    | 124  |
| ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติ<br>งานของครู ด้านสภาพการทำงานในสถานศึกษา.....                           | 125  |
| ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติ<br>งานของครู ด้านเงินเดือน .....  | 126  |
| ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติ<br>งานของครู ด้านความสัมฤทธิ์ผลการทำงาน .....                           | 128  |
| ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติ<br>งานของครู ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ .....                        | 129  |
| ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติ<br>งานของครู ด้านลักษณะงาน .....  | 130  |
| ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติ<br>งานของครู ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงาน .....                   | 132  |
| ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติ<br>งานของครู ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน .....                           | 133  |
| ตารางที่ 4.18 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความ<br>พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู .....                                 | 134  |

## สารบัญภาพ

|   | หน้า |
|---|------|
| ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....   | 21   |
| ภาพที่ 2.1 วิวัฒนาการทางการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ .....  | 41   |
| ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและการปฏิบัติงาน .....   | 68   |
| ภาพที่ 2.3 การมองภาพเปรียบเทียบของความพอใจและความไม่พอใจ .....  | 78   |
| ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการ ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ กับลำดับขั้นความต้องการ 5 ชั้นของมาสโลว์ และทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัลด์เบิร์ก..... | 82   |
| ภาพที่ 2.5 โครงสร้างภายในองค์กร.....  | 87   |



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและสำคัญของปัญหา

สถานการณ์โลกในศตวรรษที่ 21 เป็นโลกแห่งการแข่งขัน และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของสังคมโลกจึงย่อมเกิดผลกระทบด้วย การศึกษาเป็นองค์ประกอบของสังคมจึงเกิดผลจากการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาสังคมให้ยั่งยืนและสามารถปรับตัวให้แปรผันตามการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้เป็นอย่างดี

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้บัญญัติเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไว้ในหมวด 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐส่วนที่ 4 แนวนโยบายด้านศาสนา สังคม การสาธารณสุข การศึกษาและวัฒนธรรม มาตรา 80(3) (4) รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบาย ดังนี้ (3) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับและทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับความต้องการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม จัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติ จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก รวมทั้งปลูกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกของความเป็นไทย มีระเบียบวินัย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข (4) ส่งเสริมและสนับสนุนการกระจายอำนาจเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน องค์กรทางศาสนาและเอกชน จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามาตรฐานคุณภาพการศึกษาให้เท่าเทียมกันและสอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2551, น. 3)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555 – 2559) กำหนดยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเพื่อมุ่งสู่ “สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง” การพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 จึงเป็นการนำภูมิคุ้มกันที่มีอยู่พร้อมทั้งเร่งสร้างภูมิคุ้มกันในประเทศให้เข้มแข็งขึ้นเพื่อเตรียมความพร้อมคน สังคมและระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและสังคมไทยให้มีคุณภาพมีโอกาสเข้าถึงทรัพยากร และได้รับประโยชน์จากการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างเป็นธรรม รวมทั้งสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจด้วยฐานความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิด

สร้างสรรค์บนพื้นฐานการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ขณะเดียวกันยังจำเป็นต้องบริหารจัดการแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 ให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมภายใต้หลักการพัฒนาพื้นที่ ภารกิจ และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคมไทยซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาเพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของสังคมไทย แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 จึงได้กำหนด 6 ยุทธศาสตร์หลักเพื่อการพัฒนา ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรมในสังคม 2) ยุทธศาสตร์การสร้างความเชื่อมโยงกับประเทศในภูมิภาคเพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม 3) ยุทธศาสตร์ความเข้มแข็งภาคเกษตรความมั่นคงของอาหารพลังงาน 4) ยุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน 5) ยุทธศาสตร์การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน 6) ยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจสู่การเติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน กล่าวคือพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์และนักวิจัยให้เพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ บูรณาการระหว่างการเรียนรู้และการทำงานจริงในสถานประกอบการ สนับสนุนนักเรียนทุนผู้มีความสามารถพิเศษ พัฒนาคู่วิทยาศาสตร์ รูปแบบและสื่อการเรียนการสอน สร้างความตระหนักของประชาชนให้เรียนรู้ คิด และทำอย่างเป็นวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีได้อย่างทั่วถึง (ราชกิจจานุเบกษา สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ)

จากข้อสรุปที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2554, น. 13-20) เรื่อง ผลการปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมา คณะรัฐมนตรีจึงมีมติเมื่อ 18 สิงหาคม พ.ศ. 2552 ให้ดำเนินการตามข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) โดยกำหนดหลักการที่ประการ ดังนี้ ประการที่หนึ่ง พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ให้มีนิสัยใฝ่รู้ สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง มีสมรรถนะความรู้ความสามารถ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประการที่สอง พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ ที่เป็นผู้เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ มีระบบกระบวนการผลิตและการพัฒนาที่มีคุณภาพ มีปริมาณครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้เพียงพอ ประการที่สาม พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพ รมรงค์ให้คนไทยมีนิสัยรักการอ่านเป็นวาระแห่งชาติ ประการที่สี่ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ การกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา มีระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (รุ่งอรุณ รั้งรองรัตน์, 2556, น. 3)

จากบทบาทที่สำคัญยิ่งข้างต้นผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อผลสำเร็จของสถานศึกษา เนื่องจากต้องเป็นผู้ผลักดันให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเป็นทั้งผู้นำด้านการบริหารและด้านการจัดการเรียนการสอน ภาวะผู้นำจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงอย่างยิ่ง เพื่อจะได้ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานและบุคลากรในโรงเรียนให้เหมาะสมกับภารกิจ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีภาวะความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงาน กล่าวคือ

นอกจากผู้นำจะเป็นบุคคลสร้างบรรยากาศในองค์กรให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานแล้ว งานจะดำเนินไปด้วยดีและบรรลุวัตถุประสงค์ ยังขึ้นอยู่กับศิลปะในการบริหารงานของผู้นำในการบริหารงาน เป้าหมายส่วนบุคคล และทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายนั้นพร้อมกันนั้นผู้นำจะมีประสิทธิผลเมื่อได้รับการยอมรับ ความพึงพอใจ แรงจูงใจจากสมาชิกในหน่วยงานนั้น ซึ่งแนวคิดนี้มาจากพื้นฐานของทฤษฎีความคาดหวังพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีวิธีทาง-เป้าหมาย มีองค์ประกอบที่เด่นๆ ของภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบบงการ ผู้นำแบบนี้จะใช้พฤติกรรมของตนแสดงให้เห็นว่าเขาคาดหวังอะไรจากสมาชิก ให้แนวทางหรือแนะแนวทางว่า ควรจะทำอะไร ทำอย่างไร และขอร้องให้สมาชิกปฏิบัติตามกฎและระเบียบที่กำหนดไว้ 2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน เป็นผู้นำที่ใช้พฤติกรรมแบบความเป็นมิตรกับสมาชิกและเห็นอกเห็นใจในความเป็นอยู่ จึงทำให้บรรยากาศ แห่งความเป็นมิตรเกิดขึ้นในกลุ่มทำงาน 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมเป็นผู้นำที่ใช้พฤติกรรมในการให้คำปรึกษาร่วมกับสมาชิกและนำเอาแนวคิดของกลุ่มมาพิจารณาก่อนการตัดสินใจ 4) ภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ เป็นผู้นำที่ใช้พฤติกรรมเป้าหมาย แสวงหาแนวทางปรับปรุง การทำงานให้ดีขึ้น เน้นความเป็นเลิศและแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในตนเองสูง โดยสมาชิกก็จะปฏิบัติงานไปสู่มาตรฐานอันสูงด้วย

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพนั้น จำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถที่มีภาวะผู้นำ หากผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำขององค์กรขาดภาวะผู้นำแล้วก็จะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ค่านิยมและผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยเฉพาะสังคมปัจจุบันเป็นสังคมยุคของข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้นเป็นปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการบริหารสถานศึกษาที่จะมีประสิทธิผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด จะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารเป็นสำคัญ

นอกจากนี้ในฐานะผู้นำ ผู้บริหารจะต้องหาวิธีการที่จะจูงใจโน้มน้าวบุคลากรในโรงเรียนและชุมชนเพื่อช่วยเหลืองานของโรงเรียนให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด การจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง การจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งช่วยผู้บริหารในการพัฒนายุทธศาสตร์และการวางแผนเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง (Speck, 1999) ผู้บริหารจะต้องทราบว่าแรงจูงใจวิธีหนึ่งไม่สามารถใช้ได้กับทุกคน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องศึกษาและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ทั้งในเรื่องของการสร้างแรงจูงใจในการทำงานและธรรมชาติของผู้ร่วมงานแต่ละคน จากผลการวิจัยพบว่าปัจจัยแรงจูงใจสี่สัมฤทธิ์ ด้านการมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ความเชื่อว่าความกระตือรือร้น คือ พลังในการทำงาน การมีความกระตือรือร้นในการทำงาน การวางแผนสอดคล้องกับเป้าหมาย การโน้มน้าวผู้อื่นมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ความมุ่งมั่นในการจัดการการบริหารความเสี่ยง การผลักดันให้เกิดเป้าหมายมาตรฐานเชิงรุก และมีความกล้าเสี่ยงเพื่อความก้าวหน้าของ

สถานศึกษา ในปัจจุบันการที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร และปริมณฑลจะบริหารงานตามหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่ได้กำหนดไว้ และก่อกำกับสถานศึกษาต้องมีคุณภาพบรรลุมาตรฐานตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดกรอบมาตรฐานไว้ ฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่จะนำองค์การให้บรรลุมาตรฐาน ทั้งนี้ต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย เพื่อร่วมกันผลักดันให้สถานศึกษาไปสู่เป้าหมายได้ (รุ่งอรุณ รังรองรัตน์, 2556, น. 193-194)

ตามแนวคิดทฤษฎีการจูงใจ – คำจูน (The Motivation – Hygiene Theory) ของ เฮอริสเบิร์ก (Frederick, Herzberg, 1992) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 10 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านนโยบายและการบริหารองค์กร 2) ด้านการปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแล 3) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน 4) ด้านสภาพของการทำงาน 5) ด้านเงินเดือน 6) ด้านความสัมฤทธิ์ผลการทำงาน 7) ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ 8) ด้านลักษณะของงาน 9) ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงาน และ 10) ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน

จากการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้น พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และความพึงพอใจในการทำงานของครูต่างก็เป็นตัวแปรสำคัญ ที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันเป็นยุคปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนถือเป็นบุคคลสำคัญยิ่งที่จะเป็นแบบอย่าง เป็นผู้นำและผู้ประสานงานในการบริหาร ทั้งนี้การใช้ภาวะผู้นำที่ชาญฉลาดจะส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงาน ยอมอุทิศตนเพื่อการทำงาน เกิดความรู้สึกละแฉงและเจตคติที่ดีต่องานที่ทำ มีความกระตือรือร้นมีความสุขในการทำงาน และยอมอุทิศตนเพื่องาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ว่าครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และมีความแตกต่างกันหรือไม่ เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการสอนและขนาดของโรงเรียน และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อที่จะนำผลการวิจัยเป็นข้อมูลในการนำไปพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตลอดจนการปรับปรุงการบริหารงานของสถานศึกษาให้เกิดความพึงพอใจของครู และเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

1.2.2 เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

1.2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

## 1.3 คำถามการวิจัย

1.3.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับใด

1.3.2 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับใด

1.3.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

## 1.4 สมมติฐานการวิจัย

1.4.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมาก

1.4.2 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมาก

1.4.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กัน

## 1.5 ขอบเขตของการวิจัย

1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่



การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ตามความคิดของผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น คือ

1.5.1.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 4 แบบ ตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำวิถีทาง – เป้าหมาย (Path – Goal Theory of Leadership) ของเฮาส์ และอีแวนส์ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ ได้แก่

- 1) ภาวะผู้นำสั่งการ
- 2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน
- 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม
- 4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ

1.5.2.2 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนตามแนวคิดทฤษฎีการจูงใจ – ค้ำจุน (The Motivation – Hygiene Theory) ของเฮอริสเบิร์ก สามารถแยกปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่

- 1) ด้านนโยบายและการบริหารองค์การ
- 2) ด้านการปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแล
- 3) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
- 4) ด้านสภาพของการทำงาน
- 5) ด้านเงินเดือน
- 6) ด้านความสัมฤทธิ์ผลการทำงาน
- 7) ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ
- 8) ด้านลักษณะของงาน
- 9) ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงาน
- 10) ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน

#### 1.5.2 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2557 จำนวน 37 โรงเรียน จำแนกเป็น 1) ผู้บริหารจำนวน 111 คน 2) ครูผู้สอนจำนวน 1,420 คน รวมทั้งหมดจำนวน 1,457 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 13 สิงหาคม 2556)

### 1.5.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1.5.3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 4 ประการ ดังนี้

- 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ
- 2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน
- 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม
- 4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ

1.5.3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย 10 ประการ ดังนี้

- 1) ด้านนโยบายและการบริหารองค์การ
- 2) ด้านการปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแล
- 3) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
- 4) ด้านสภาพของการทำงาน
- 5) ด้านเงินเดือน
- 6) ด้านความสัมฤทธิ์ผลการทำงาน
- 7) ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ
- 8) ด้านลักษณะของงาน
- 9) ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงาน
- 10) ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.6.1 ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำหรือการปฏิบัติที่แสดงออกในลักษณะต่างๆ ของผู้บริหาร ทั้งกาย วาจา จิตใจ และอารมณ์ ตลอดจนการใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่ในการจูงใจ

1.6.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การกระทำหรือการปฏิบัติที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร แบ่งออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

1.6.2.1 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายสูงสุดของสถานศึกษา โดยมีการกำหนดเป้าหมายของ

สถานศึกษา การกำหนดมาตรฐานของแต่ละงาน กำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อให้ครูปฏิบัติตามอย่างละเอียดทุกขั้นตอน ตลอดจนกำหนดเวลาแล้วเสร็จในแต่ละขั้นตอน และมีการควบคุม กำกับ สั่งการทุกขั้นตอนอย่างใกล้ชิด

1.6.2.2 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกต่อครูถึงความเป็นมิตร ให้ความสำคัญต่อกลุ่มคณะบุคคล ยึดถือความเสมอภาคในการปฏิบัติงานของบุคคล สนับสนุนให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหของครูโดยไม่รีรอ สนับสนุนการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นการจัดสวัสดิการให้กับครู เพื่อให้เกิดความสะดวกในการปฏิบัติงาน

1.6.2.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participator Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ให้ความเชื่อมั่นและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ กระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ วางแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษา มีการประชุมเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็น เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นก่อนการตัดสินใจ และยึดถือมติของที่ประชุมในการปฏิบัติงานเสมอ

1.6.2.4 ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ (Achievement Oriented Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงให้ครูเห็นว่า ผู้บริหารต้องการผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายของสถานศึกษา มีการกระตุ้นให้ครูมุ่งมั่นปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ มีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง นำข้อบกพร่องมาปรับปรุงให้ผลงานสำเร็จสู่ความเป็นเลิศ ให้ความสำคัญต่อครูมีความเชื่อมั่นในความสามารถของครู และยึดผลสำเร็จของงานเป็นเป้าหมายสูงสุด

1.6.3 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกและทัศนคติที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติ มีความสุข มีความเต็มใจ และมีความสนุกสนานกับงานที่ปฏิบัติ ทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประสพผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ แบ่งออกเป็น 10 ด้าน ดังนี้

1.6.3.1 นโยบายและการบริหารองค์กร หมายถึง การจัดการและการบริหารขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร นโยบายขององค์กรที่ส่งเสริมความเจริญเติบโตขององค์กรและของตัวพนักงาน การดำรงรักษาและให้ความมั่นคงกับบุคลากร การบริหารงานที่เป็นระบบ ความมีประสิทธิภาพในการบริหารงาน การยึดมั่นความเป็นธรรมในองค์กร

1.6.3.2 การปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแล หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการทำงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร ผู้บังคับบัญชามีความเป็นธรรม และมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานปกครอง เป็นบุคคลที่มีความสามารถแนะนำวิชาการหรือเทคนิคใหม่ๆ เข้ามาปรับใช้ในองค์กรได้

1.6.3.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี มีความสนิทสนมเป็นกันเอง มีความเป็นมิตรภาพ มีความอบอุ่น ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ

1.6.3.4 สภาพของการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่นเกี่ยวกับการทำงาน บรรยากาศ ท่าเลที่ตั้งของที่ทำงาน วัสดุครุภัณฑ์อำนวยความสะดวกในการทำงาน ปริมาณงาน

1.6.3.5 เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทน สวัสดิการ และการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน เงินเดือนมีความเหมาะสมต่องานที่ทำ

1.6.3.6 ความสัมฤทธิ์ผลการทำงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้นๆ ความสำเร็จจากการปฏิบัติงานทั้งงานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษจนบรรลุผลตามเป้าหมาย ความสามารถในการแก้ปัญหา รู้จักป้องกัน ปัญหาที่เกิดขึ้น จนสำเร็จเป็นที่พอใจ ภาคภูมิใจแก่ตนเอง ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา

1.6.3.7 การได้รับความยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษาหารือ จากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ก่อให้เกิดการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงาน ด้วยการได้รับการยกย่องนับถือหรือยอมรับในความรู้ ความสามารถจากนักเรียน เพื่อนร่วมทาง ผู้บังคับบัญชาหรือสังคมภายนอก เมื่อทำงานบรรลุผลจะเป็นสิ่งที่สร้างความประทับใจ ทำให้พนักงานนั้นเกิดความภาคภูมิใจ มีกำลังใจ มีผลในการกระตุ้นใจให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น

1.6.3.8 ลักษณะของงาน หมายถึง งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำทลายให้ลงมือทำ ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมได้ร่วมคิดร่วมทำ ความรู้ความสามารถความเหมาะสมกับลักษณะงานในหน้าที่ ถ้าเป็นงานที่น่าสนใจและท้าทายในความสามารถ เป็นงานสำคัญที่มีคุณค่าเป็นงานที่ต้องใช้ความคิด งานประดิษฐ์ที่คิดค้นสิ่งใหม่ๆ แบบใหม่ๆ พนักงานจะรู้สึกพอใจที่จะทำงานในลักษณะนี้


1.6.3.9 ความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงาน หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมาย ให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการ

ตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด ถ้าได้รับเกียรติและความไว้วางใจมอบหมายให้รับผิดชอบในงานนั้นๆ อย่างอิสระเสรี ให้โอกาสทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยผู้บังคับบัญชาไม่ตรวจตราควบคุมมากเกินไป พนักงานจะมีความพึงพอใจ

1.6.3.10 ความก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่ม หรือได้รับการฝึกอบรม ถ้าได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน ขึ้นเงินเดือนค่าจ้างให้สูงขึ้น จะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมกระตุ้นให้พนักงานตั้งใจทำงานให้มากยิ่งขึ้น ถ้ามีโอกาสที่จะเจริญเติบโต โอกาสที่จะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญในการทำงาน ก็จะเป็นการจูงใจให้พนักงานทำงานให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

## 1.7 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เน้นความสัมพันธ์ของตัวแปร 2 กลุ่ม ตัวแปรกลุ่มที่ศึกษากลุ่มที่ 1 เป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 4 แบบ ตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮาส์อีเวนส์ (House – Evan Path – Goal Theory of Leadership) ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive) 2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive) 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative) และ 4) ภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ (Achievement) ตัวแปรกลุ่มที่ 2 คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตามทฤษฎีการจูงใจ-ค้ำจุนของ เฮอร์ซเบอร์ก (Frederick Herzberg) 10 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านนโยบายและการบริหารองค์กร 2) ด้านการปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแล 3) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน 4) ด้านสภาพของการทำงาน 5) ด้านเงินเดือน 6) ด้านความสัมฤทธิ์ผลการทำงาน 7) ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ 8) ด้านลักษณะของงาน 9) ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงาน และ 10) ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภูมิตามกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังภาพที่ 1.1

| ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  |   | ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน  |
|---|---|---|
| 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ<br>2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน<br>3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม<br>4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ |  | 1) ด้านนโยบายและการบริหารองค์การ<br>2) ด้านการปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแลของผู้บริหาร<br>3) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน<br>4) ด้านสภาพของการทำงาน<br>5) ด้านเงินเดือน<br>6) ด้านความสัมฤทธิ์ผลการทำงาน<br>7) ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ<br>8) ด้านลักษณะของงาน<br>9) ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน<br>10) ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน |

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวความคิดในการทำวิจัย

## 1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.8.1 ทราบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

1.8.2 เป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยมาปรับปรุงภาวะผู้นำและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

1.8.3 ทราบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับดังนี้

- 2.1 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
  - 2.1.1 ความหมายของผู้นำ
  - 2.1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 2.1.3 วิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ
  - 2.1.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 2.1.5 ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมายของเฮาส์และอีแวนส์
- 2.2 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ
  - 2.2.1 ความหมายของความพึงพอใจ
  - 2.2.2 ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
  - 2.2.3 เหตุของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
  - 2.2.4 ความพึงพอใจและการปฏิบัติงาน
  - 2.2.5 ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
  - 2.2.6 ตัวย่อชี้ถึงความพอใจในงาน
  - 2.2.7 ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ
  - 2.2.8 ทฤษฎีความต้องการสองปัจจัยของเฟรดริก เฮอรัลด์เบอร์ก  
ทฤษฎีการจูงใจ-ค้ำจุนของเฮอรัลด์เบอร์ก
- 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
- 2.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 2.5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## 2.1 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

### 2.1.1 ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากผู้นำมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องวางแผน ดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์กร ปฏิบัติงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ดังนี้

ประพันธ์ สุริหาร (2541 อ้างถึงใน วิรุพหัจิต ใบลี, 2548, น. 9) กล่าวว่า ผู้นำคือ ผู้ชักจูงใจให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องร่วมแรงร่วมใจทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยความสมัครใจ มีความกระตือรือร้นและมุ่งให้ได้ผลงานที่ดียิ่งขึ้น เป็นผู้ที่เข้าใจเห็นใจ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการอบอุ่นใจ เคารพรักใคร่และไว้วางใจผู้นำ

วิภาดา คุปตานนท์ (2544, น. 237) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, น. 19) กล่าวว่า ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการบริหารงาน เพราะผู้นำเปรียบเสมือนดวงประทีปขององค์กร เป็นสัญลักษณ์ เป็นตัวแทนขององค์กร และเป็นจุดรวมพลังของทุกคนในองค์กร ฉะนั้นผู้นำย่อมเป็นหลักที่มีความสำคัญต่อหน่วยงานหรือองค์กร ต่อผู้ได้บังคับบัญชา และต่อผลงานของส่วนรวม คุณภาพ และคุณลักษณะของผู้นำย่อมมีผลสะท้อนถึงวิธีปฏิบัติงาน และผลงานขององค์กรเป็นอย่างมาก

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2545, น. 102–106) ผู้บริหารควรตระหนักถึงภารกิจหลักของความเป็นผู้นำในความหมายต่างๆ ดังต่อไปนี้ เพื่อจะได้เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานยิ่งขึ้น

- L Lively มีชีวิตชีวา
- E Encourage การรู้จักบำรุงน้ำใจลูกน้อง
- A Active คล่องแคล่ว / คล่องตัว
- D Decisive เด็ดขาด ยึดหลักการที่ถูกต้อง
- E Endurance อดทน / อดกลั้น
- R Responsibility รับผิดชอบสูง
- S Smart เฉลียวฉลาด / สว่างาม
- H Healthy สุขภาพดีทั้งกายและใจ



I Information มีข่าวสารข้อมูลพร้อม

P Polite สุขภาพอ่อนน้อม

1. ความมีชีวิตชีวา (Lively) หมายถึง การเป็นผู้บริหารที่มีอารมณ์สดชื่น ร่าเริงแจ่มใส กระฉับกระเฉง กระตือรือร้น มีลักษณะเป็นคนเปิดเผย จริงใจ เป็นกันเอง ไม่มีลัษณะขมใน หรือเสแสร้ง แกล้งทำ ทำให้ผู้พบเห็นรู้สึกประทับใจ และคบหาด้วยความสบายใจ

2. การรู้จักบำรุงรักษาน้ำใจลูกน้อง (Encourage) ผู้บริหารที่ดีควรมีเทคนิคในการผูกน้ำใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา เพื่อจะได้ปฏิบัติต่อผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารที่รู้จักใส่ใจผู้อื่น คิดถึงใจเขาใจเรา รู้จักการถนอมน้ำใจและสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดี จะเป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ลูกน้อง ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และยังทำให้ผู้บริหารนั้นได้รับการชื่นชมยกย่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง

3. ความคล่องแคล่ว/คล่องตัว (Active) ผู้บริหารควรเป็นคนมีลักษณะแคล่วคล่อง ว่องไว กระฉับกระเฉง แต่ยังคงมีลักษณะสงบเสถียร มีสัมมาคารวะ สุขภาพร่าเริง รู้จักอ่อนน้อม ถ่อมตนเพื่อให้ผู้อื่นนิยมนิยม และยังใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจผู้อื่นได้อีกด้วย นอกจากนี้ ผู้บริหารควรเป็นผู้รอบรู้ มีความสามารถรอบด้าน ทำให้ปรับตัวยืดหยุ่น เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี รวมทั้งมีความสามารถในการประสานประโยชน์เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรได้

4. ความเด็ดขาด ยึดหลักการที่ถูกต้อง (Decisive) ยึดหลักการที่ถูกต้อง ผู้บริหารควรเป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จ รู้จักการหาเหตุผลและใช้เหตุผลเพื่อไตร่ตรองใคร่ครวญเรื่องราวต่างๆ ด้วยความรอบคอบจะได้ผิดพลาดน้อยที่สุด และหากมีปัญหาเกิดขึ้นก็ไม่ทอดอถอยแพ้อะไรหรือเปลี่ยนใจง่ายๆ

5. ความอดทน/อดกลั้น (Endurance) ผู้บริหารที่ดีควรรู้จักอดทน อดกลั้น เพื่อจะได้ต่อสู้เอาชนะอุปสรรคต่างๆ โดยไม่ทอดอถอย และเพื่อจะได้เข้าใจและยอมรับผู้อื่นตามที่เป็นจริงโดยทำใจยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีสติ และหาทางแก้ไขปัญหาคด้วยวิธีการที่ถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้ปัญหาคลี่คลายไปด้วยดี จะเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันที่ดี

6. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรควรมีจิตสำนึกของความรับผิดชอบต่อองค์กร บุคคลที่อยู่ในองค์กรและสังคมภายนอก อันเป็นการแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำที่มีบารมี (Charisma) ได้รับการยกย่องจากบุคคลทั่วไป

7. ความเฉลียวฉลาด/สว่างาม (Smart) ผู้บริหารในยุคนี้ควรเพียบพร้อมด้วยสติปัญญา ความรู้ความสามารถ ตลอดจนประสบการณ์ต่างๆ เพื่อจะได้บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยควร

ให้ความสำคัญแก่การเรียนรู้กลยุทธ์ และเทคนิคการบริหารงานใหม่ๆ ตลอดเวลา เพื่อจะได้เพิ่มความมั่นใจให้แก่ตนเอง เป็นการเตรียมความพร้อมทางด้านความคิดจะได้นำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน

8. สุขภาพดีทั้งกายและใจ (Healthy) ผู้บริหารควรมีสภาพดี เพื่อจะได้มีร่างกายแข็งแรงมีพลังกำลังที่จะทำงานต่างๆ ได้ดี โดยไม่ต้องวิตกกังวลกับปัญหาด้านสุขภาพ อันจะก่อให้เกิดความรันทด ท้อ หดหู่ใจ ไม่แจ่มใส เบิกบาน มีอารมณ์ หงุดหงิด ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน และยังส่งผลเสียต่อสุขภาพจิต ผู้บริหารควรรู้จักวิธีรักษาอารมณ์ให้แจ่มใส โดยการพยายามมองโลกในแง่ดี ฝึกเป็นผู้มีจิตใจสงบ วางใจเป็นกลาง ฝึกการให้ และการให้อภัย เพื่อจะได้สร้างความสุขใจให้แก่ตนเองและผู้ที่อยู่รอบข้าง

9. ข่าวสารข้อมูล (Information) ผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์จะต้องมีความพร้อมด้านข้อมูล เพื่อจะได้นำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน และในขณะเดียวกันยังสามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้

10. ความสุภาพอ่อนน้อม (Polite) ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ควรมีกิริยาท่าทางและคำพูดที่สุภาพ อ่อนโยน เหมาะสมกับกาลเทศะและบุคคล รวมทั้งการรู้จักถ่อมตัวไม่ยกตนข่มท่าน ด้วยการเบ่งทับผู้อื่น เพราะเป็นการแสดงความก้าวร้าว ดังเช่นคำกล่าวของ จี. เค. เซสเตอร์ตัน ที่ว่า “ถ้าใครต้องการจะทำให้ใหญ่ขึ้นแล้ว เขาจะต้องทำตัวเสมือนผู้น้อยเสมอ” ดังนั้นผู้บริหารจึงควรหลีกเลี่ยงการแสดงตัวเหนือกว่าผู้อื่น ควรใช้หลักการเยือกเย็นอ่อนโยน และยืดหยุ่น เพื่อมิให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้บริหารที่ดีควรมีลักษณะยิ่งสูง ยิ่งต้องอ่อนน้อม อันเป็นบุคลิกภาพของผู้นำที่น่าประทับใจยิ่ง

ขงยุทธ เกษสาคร (2548, น. 68) ได้ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะและคุณสมบัติที่เด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่มและมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงานมีความสามารถสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เกิดแก่หน่วยงานนั้นๆ ได้ ดังนั้น ผู้นำจึงหมายถึงบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ได้รับบทบาทเป็นผู้บริหารประสานประโยชน์ในกลุ่มเสมือนเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มให้ปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

นพพงษ์ บุญจิตราตุล (2549, น. 24) ได้กล่าวถึงความหมายของผู้นำไว้ 4 ประการ คือ

1. ผู้นำ คือ ผู้มีอิทธิพลในทางถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น และมีมากกว่าคนอื่นๆ
2. ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มให้เป็นหัวหน้า
3. ผู้นำ คือ ผู้ใช้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมาย หรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม หรือองค์กร

4. ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับตำแหน่งในสำนักงาน และมีอิทธิพลในตัวสูง (มองในเชิงตำแหน่งงาน)

วาร์เรน เบนนิส (Warren G. Bennis, 1985) กล่าวถึงคุณสมบัติที่จำเป็น 7 ประการของผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้

1. Technical Competence มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง มีทักษะและเทคนิคในการทำงานรอบด้าน

2. Conceptual Skill คิดงานเป็นคอนเซ็ปต์ มองภาพรวมออก คิดเป็นภาพกว้างวางกลยุทธ์ได้

3. Track Record มีประวัติการทำงานดี สร้างผลงานดีเยี่ยมหลายครั้งหลายคราจนเป็นที่ประจักษ์และกล่าวขวัญไปทั่ว

4. People Skills สื่อสารได้ความกระจ่าง กระตุ้นให้ลูกน้องทำงานเต็มความสามารถ มอบหมายงานให้คนอื่นทำแทนได้ ไม่เอางานมากองไว้ที่ตัวเองคนเดียว

5. Taste มองออกว่าลูกน้องแต่ละคน โดดเด่นในเรื่องใด และส่งเสริมความสามารถในด้านนั้นๆ ให้มากขึ้น

6. Judgement มีความสามารถในการตัดสินใจเป็นเยี่ยม เช่น มีเวลาคิดน้อย ข้อมูลยังไม่ครบรอบด้าน แต่สามารถตัดสินใจได้เฉียบขาด

7. Character บุคลิกภาพดี

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker, 1986) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จโดยใช้อิทธิพล จูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม นอกจากนั้นแล้วผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและพนักงาน รวมทั้งผู้นำที่สามารถใช้อิทธิพลต่างๆ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง

แอนดริว (DuBrin, J. Andrew, 1998) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

โอเวนส์ (Owens, 2004) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้แสดงเจตนาที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น โดยมีความผูกพันกับผู้ตามเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามจุดประสงค์ของผู้นำ และตามจุดประสงค์ของผู้ตามด้วย

ฮอลย์ และมิสเกล (Hoy, K. Wayne & Miskel, G. Cecil, 2005) กล่าวว่าผู้นำ หมายถึงบุคคลสำคัญที่เป็นหลักให้กับองค์กรให้คำแนะนำกับเพื่อนร่วมงาน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงและรับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์กร ผู้นำจะใช้อิทธิพลอย่างจริงจังต่อผู้อื่นเพื่อสร้างกิจกรรมและสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือในองค์กร โดยมุ่งให้คนเห็นคล้อยตามว่ามีอะไรบางอย่างที่จำเป็นต้องกระทำให้เกิดผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือยกย่องให้เป็นหัวหน้า เป็นผู้มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในกลุ่ม มีความรู้ในเรื่องงานขององค์กรเป็นอย่างดี เป็นหลักสำคัญให้กับองค์กรและสามารถให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานได้ มีความรับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์กร อุทิศตนและมุ่งมั่นเพื่ออนาคตและความสำเร็จในอนาคตขององค์กร ได้รับความไว้วางใจ เชื่อใจ เชื่อฟัง อีกทั้งได้รับความเคารพจากเพื่อนร่วมงานโดยสามารถปฏิบัติงานร่วมกันไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ การสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือในองค์กร สามารถรับฟังและพูดคุยกับเสียงเรียกร้องที่สร้างสรรค์และให้เป็นที่รับทราบกันทั้งองค์กร มีจิตใจเปิดกว้างและมีวิสัยทัศน์ แสวงหาโอกาสและความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีความเต็มใจทำงานในสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่นและสภาพแวดล้อมที่ขาดลำดับสายงานบริหาร โดยปล่อยให้ผู้อื่นแสดงบทบาทผู้นำได้

#### 2.1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า “Leadership” มีนักวิชาการส่วนใหญ่นิยามและให้ความหมายเป็นภาษาไทยไว้ว่า “ความเป็นผู้นำ” แต่สำหรับการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยขอใช้คำว่า “ภาวะผู้นำ” ส่วนการให้ความหมายของคำว่า “Leadership” เพื่อให้คงความหมายเดิมของนักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ตามที่ได้ข้อมูลจากการค้นคว้าและรวบรวมได้จากหนังสือ ตำราวิชาการ เอกสาร รวมทั้งงานวิจัยต่างๆ เพื่อให้กลุ่มได้บรรลุวัตถุประสงค์ ต่อมาเมื่อผู้สนใจศึกษาเรื่องราวเกี่ยวกับภาวะผู้นำในการศึกษาของนักวิจัย ได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

บ็อง อริสตุททิกุล (2544, น. 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมของผู้นำในฐานะของผู้บริหารที่ใช้อิทธิพล และความสัมพันธ์ของพลังอำนาจที่มีในตนแสดงบทบาท ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ได้อย่างเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ผู้นำที่ดีจะต้องมีภาวะผู้นำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการวางเป้าหมาย ในอนาคต มีนโยบายและแผนงานที่เด่นชัดมีความเด็ดขาด มีวินัยในตนเอง มีความรอบรู้ในหลักวิชาและเต็มใจที่จะเผชิญกับความเสี่ยง ต้องมีไหวพริบ สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นปฏิบัติตามสู่จุดหมายร่วมกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยผ่านกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการ

ตัดสินใจที่ชาญฉลาด คอยควบคุมการตรวจสอบการปฏิบัติงานในองค์การให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2549, น. 59) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยสามารถกำหนดทิศทางเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจนและมีความมุ่งมั่นต่อการสร้างภาพขององค์การ และสามารถนำพาองค์การไปในทิศทางตามที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ได้

สร้อยตระกูล ติวายานนท์ (2550, น. 295) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้นเป็นเรื่องของความสามารถในการนำ หรือการใช้ความสามารถจูงใจโน้มน้าวบุคคลและกลุ่มให้มารวมพลังกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2550, น. 1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น โดยผู้นำที่ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือกับผู้นำนั้น โดยเป็นผู้นำที่มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการในการบังคับบัญชา ประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เพื่อให้ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

คีธ เดวิส (Keith Davis, 1972) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำการมุ่งสู่เป้าหมายอย่างกระตือรือร้น

วารเรน เบนนิส (Warren G. Bennis, 1985) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งสามารถชักนำให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาประพฤติปฏิบัติ ตามแนวทางที่เขาประสงค์

บาสส์ (Bass, 1985, p. 29) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ต้องให้เกิดเป้าหมายที่กำหนด ทศนคติ ความเชื่อมั่น และความ ต้องการของผู้ตามได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับสูง

กริฟฟิน (Griffin, 1996, p. 504) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การไม่ใช้อิทธิพลบังคับกลุ่มหรือทำตามจุดประสงค์ขององค์การ แต่เป็นการกระตุ้นพฤติกรรมของคนทีนำไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน

ยुक์ (Yukl, 1989, p. 2) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือกระบวนการใช้อิทธิพล กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีกระบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่มกระบวนการรักษาสภาพกลุ่มและวัฒนธรรมของกลุ่ม

เนลสัน และควิกซ์ (Nelson & Quick, 1997, p. 346) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน

ดาฟท์ (Daft, 2002, p. 5) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มี อิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายร่วมกัน (Shared Purposes)

จอห์น ซี. แมกซ์เวลล์ (John C. Maxwell, 2012, p.7) ได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 5 ระดับ มีดังนี้

ระดับที่ 1 ตำแหน่งหน้าที่ หรือ Position ตำแหน่งหน้าที่เป็นภาวะผู้นำระดับต่ำที่สุด เป็นระดับเริ่มต้น พลังโน้มน้าวอย่างเดียวซึ่งผู้นำที่มีตำแหน่งหน้าที่มี นั่นคือ พลังโน้มน้าวที่มาจาก ตำแหน่งหน้าที่ ผู้คนทำตามเขาเพราะว่าจำเป็นต้องทำ ภาวะผู้นำแบบยึดตำแหน่งหน้าที่มีพื้นฐานมาจากสิทธิ ซึ่งมาจากตำแหน่งและคำนำหน้า การมีตำแหน่งผู้นำไม่ได้มีอะไรเสียหาย แต่การใช้ตำแหน่ง บังคับให้คนอื่นทำตามนั้นเป็นสิ่งที่ผิดนัด เราไม่ควรนำตำแหน่งหน้าที่มาใช้เป็น Influence หรือ โน้มน้าว และผลักดันให้คนอื่นทำสิ่งต่างๆ ผู้ที่มาถึงระดับที่ 1 นี้ อาจเป็นหัวหน้าได้แต่ไม่มีทางเป็นผู้นำได้ เลย คนเหล่านี้มีลูกน้องก็จริงแต่ลูกน้องเหล่านี้จะไม่มีทางเป็นเพื่อนร่วมทีมได้ ผู้นำประเภทนี้จะยึด กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ นโยบาย และผังองค์กรต่างๆ เพื่อควบคุมคนอื่น ผู้คนจะทำตามเฉพาะภายใน ขอบเขตอำนาจของหัวหน้า และจะทำตามที่พวกเขาจำเป็นต้องทำทั้งนั้น เมื่อผู้นำที่คอยอาศัยตำแหน่ง หน้าที่ขอเวลาหรือความทุ่มเทเพิ่มเติม พวกเขาจะไม่ค่อยได้รับ ผู้นำโดยตำแหน่งที่มักมีปัญหาในการทำงานร่วมกับอาสาสมัครคนหนุ่มสาว รวมไปถึงคนที่มีการศึกษา เพราะอะไร เพราะว่าผู้นำที่ยึด ตำแหน่งหน้าที่มักไม่ค่อยมีบาร์มีหรือพลังในการโน้มน้าว อีกทั้งบุคคลเหล่านั้นก็ไม่จำเป็นต้องรับฟัง คำสั่งด้วย ตำแหน่งหน้าที่เป็นภาวะผู้นำระดับเดียวที่ไม่ต้องใช้ความสามารถหรือความพยายามใดๆ ใครก็สามารถได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งได้ทั้งนั้น

ระดับที่ 2 การยอมรับ หรือ Permission พื้นฐานทั้งหมดของระดับที่ 2 อยู่ที่ความสัมพันธ์กับคนอื่น ในระดับของการยอมรับ ผู้คนจะยอมทำตามเพราะพวกเขาอยากจะทำ เมื่อคุณชอบใครแล้วปฏิบัติต่อเขาในฐานะเป็นบุคคลที่มีหัวใจดีและมีคุณค่า เท่ากับคุณก็ได้เริ่มสร้างบารมีกับพวกเขา คุณได้สร้างความไว้วางใจขึ้นมา บรรยากาศจะเริ่มเป็นไปในทางที่ดีมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นที่บ้าน ทำงานในยามว่าง หรือขณะทำงานอาสาสมัคร เป้าหมายของผู้นำระดับที่ 2 ไม่ใช่การรักษา ตำแหน่งของตัวเองไว้ แต่เป็นการทำความรู้จักผู้คนของพวกเขา และคิดหาทางเข้ากับบุคคลเหล่านั้น ผู้นำจะได้ค้นหว่า ผู้คนของเขาเป็นใครอย่างไร ผู้ตามเองก็จะได้ค้นหว่า ผู้นำของตนเป็นอย่างไร เป็น

การสร้างสัมพันธ์กันอย่างยั่งยืนและแน่นแฟ้นหัวใจสำคัญของระดับที่ 2 คือ คุณต้องชื่นชมทีมงานของตัวเอง

ระดับที่ 3 การสร้างผลงาน หรือ Production อันตรายประการหนึ่งของการก้าวไปถึงระดับของการยอมรับ คือ ผู้นำอาจจะหลงพอใจแล้วอยากหยุดอยู่แค่นั้น ทว่าผู้นำที่ดีจะไม่ได้สร้างแค่บรรยากาศการทำงานที่ดีเท่านั้นแต่จะทำงานต่างๆ ให้สำเร็จด้วย นี่คือเหตุผลที่ต้องก้าวขึ้นไปในระดับที่ 3 ซึ่งมีพื้นฐานสำคัญอยู่ที่ผลงานต่างๆ ที่สร้างขึ้นมาในระดับการสร้างผลงานนี้ ผู้คนจะเริ่มทำตามผู้นำ อีกทั้งผู้นำจะมีความน่าเชื่อถือและสามารถโน้มน้าวหรือผลักดันให้คนอื่นทำสิ่งต่างๆ ได้ เนื่องจากสิ่งต่างๆ ที่ผู้นำได้ทำให้แก่องค์กร สิ่งดีๆ หลายประการจะเริ่มเกิดขึ้นเมื่อผู้นำมาถึงระดับที่ 3 นั่นคือ งานจะสำเร็จลุล่วง ขวัญและกำลังใจจะดีขึ้น ผลกำไรเพิ่มขึ้น อัตราการลาออกของพนักงานลดลง และบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ได้ ในระดับที่ 3 นี้เองที่จะเกิดกระแสในทางบวก หรือ Momentum ขึ้น ในระดับนี้การเป็นผู้นำและการผลักดันให้คนอื่นทำสิ่งต่างๆ จะกลายเป็นเรื่องสนุกสนาน ความสำเร็จและความสามารถในการสร้างผลงาน จะเข้ามาแก้ไขปัญหามากมาย เหมือนอย่างที โจ เนแมธ อดีตควอเตอร์แบค ผู้ตำแหน่งของ NFL กล่าวไว้ว่า “เมื่อคุณชนะ ก็ไม่มีอะไรเสียหาย” ในระดับที่ 3 นี้ผู้นำจะกลายเป็นผู้เริ่มต้นสร้างการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะจัดการปัญหาต่างๆ และเผชิญอุปสรรคที่สลับซับซ้อนต่างๆ นานาได้ สามารถตัดสินใจเรื่องต่างๆ ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพาคนของเขาทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ระดับที่ 4 การพัฒนาคน หรือ People Development ผู้นำจะทำผลงานได้ดีเยี่ยมไม่ใช่เพราะอำนาจของเขา แต่เป็นเพราะความสามารถในการให้อำนาจผู้อื่นนั่นเอง นี่คือหัวใจสำคัญของระดับที่ 4 ผู้นำในระดับนี้จะนำตำแหน่งหน้าที่ ความสัมพันธ์ และความสามารถในการสร้างผลงานไปทุ่มเทช่วยเหลือทีมงาน และพัฒนาให้คนเหล่านั้นกลายเป็นผู้นำด้วยฝีมือของพวกเขาเอง ผลที่ตามมาคือ ผู้นำระดับที่ 4 จะสร้างบุคคลแบบเดียวกับเขาขึ้นมา การสร้างผลงานอาจช่วยให้ได้ชัยชนะในการแข่งขัน แต่การสร้างหรือพัฒนาคนจะช่วยให้คว้าตำแหน่งชนะเลิศ สิ่งที่จะเกิดขึ้นเสมอในระดับที่ 4 นั่นคือ ประการแรกการทำงานจะเป็นทีมมากยิ่งขึ้น เพราะว่าเมื่อได้ทุ่มเทช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว ย่อมทำให้ความสัมพันธ์แน่นแฟ้นมากขึ้น ช่วยให้ผู้คนรู้จักกันมากขึ้น และทำให้ความจงรักภักดีแน่นแฟ้นมากขึ้น ประการที่สอง การปฏิบัติงานจะดีขึ้น เพราะทีมงานจะมีผู้นำเพิ่มมากขึ้น ผู้นำเหล่านี้จะช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานของทุกคนในทีม ผู้นำในระดับที่ 4 จะช่วยเปลี่ยนแปลงชีวิตของทีมงาน ส่งผลให้พวกเขาทำตามผู้นำ เพราะผู้นำได้ทำสิ่งต่างๆ ให้เขามากมาย นอกจากนี้ความสัมพันธ์กับทีมงานก็มักยืนยาวไปชั่วชีวิต

ระดับที่ 5 จุดสูงสุด หรือ Pinnacle ระดับที่สูงที่สุดและยากที่สุดของภาวะผู้นำ คือระดับที่เรียกว่า จุดสูงสุด แม้ผู้คนส่วนใหญ่เรียนรู้ที่จะป็นจากระดับที่ 1 จนไปถึงระดับที่ 4 ได้ แต่ระดับที่ 5 นอกจากจะต้องใช้ความพยายาม ทักษะ และความตั้งใจจริงแล้ว ยังต้องใช้ความสามารถอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำที่มีพรสวรรค์เท่านั้นถึงจะไปถึงระดับดังกล่าวได้ ผู้นำในระดับที่ 5 จะพัฒนาผู้คนให้กลายเป็นผู้นำในระดับที่ 4 นั่นเอง ถ้ามีคนที่น่าเคารพนับถือ นำคอบหา และสร้างผลงานได้คนแบบนี้ ก็โน้มน้าวหรือผลักดันคนอื่นได้ และมีลูกน้องได้ไม่ยาก การทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้นำไม่ใช่เรื่องง่าย ผู้นำส่วนมากไม่ค่อยทำเรื่องนี้ เพราะจะต้องทำอะไรมากมายเมื่อเทียบกับการทำหน้าที่ของผู้นำไปอย่างเดียว อย่างไรก็ตามการทำให้คนอื่นได้กลายเป็นผู้นำตามความสามารถที่มีอยู่ และเต็มใจจะสร้างผู้นำนั้น ถือเป็นงานด้านภาวะผู้นำที่ยากลำบากที่สุดแล้ว ผู้นำระดับที่ 5 จะช่วยสร้างองค์กรในระดับที่ 5 ขึ้นมา ผู้นำระดับนี้จะสร้างโอกาสในแบบที่ผู้นำคนอื่นๆ ทำไม่ได้ และสร้างผลงานดีๆ ที่ตกทอดไปสู่คนรุ่นหลัง ผู้คนต่างพากันทำตามเขา เนื่องจากการเป็นบุคคลในแบบที่พวกเขาเป็น หรือพูดง่ายๆ ภาวะผู้นำของเขาเป็นที่รู้จักกันอย่างดี ผลลัพธ์ก็คือ ผู้นำระดับที่ 5 มักอยู่เหนือตำแหน่งของเขา อยู่เหนือองค์กร หรือบางทีก็อยู่เหนือวงการที่เขาทำงานอยู่

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นอาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในลักษณะการจูงใจใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การติดต่อสื่อสาร การปกครองบังคับบัญชา การควบคุมดูแล การตัดสินใจ และสร้างสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ลิเคอร์ท (Likert, 1961, น. 135) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของแต่ละบุคคลเพื่อควบคุมกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม พฤติกรรมของผู้นำเป็นพฤติกรรมใดๆ ที่ผู้กระทำปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับ หรือกล่าวโดยกว้างๆ ก็คือ พฤติกรรมที่ผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ ปรารถนาที่จะแสดงพฤติกรรมเป็นผู้นำ เป็นพฤติกรรมของบุคคลซึ่งมีผลต่อการกระทำของบุคคลอื่น หรือตอบสนองในเป้าหมายร่วมกัน สอดคล้องกัน ส่วน เฮมพิลล์ (Hemphill, 1957, p. 38) ได้ให้คำจำกัดความว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของแต่ละบุคคลขณะที่เข้าร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม โดยมีเป้าหมายเดียวกัน ในทำนองเดียวกันกับที่ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1974, p. 34) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การกระทำเฉพาะสิ่งๆ ที่ผู้นำผูกพันในวิถีทางเดียวกันและประสานการทำงานร่วมกันของสมาชิกกลุ่ม ที่อาจรวมถึง โครงสร้างความสัมพันธ์ของงาน การยกย่องหรือวิพากษ์วิจารณ์สมาชิกกลุ่ม ตลอดจนการแสดงถึงการคำนึงถึงสวัสดิภาพและความรู้สึกของกลุ่ม



เกตเซลส์ และกูบา (Getzels & Guba, 1957, p. 423) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภท ตามลักษณะของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการบริหารหน่วยงาน คือ

1. ผู้นำที่ยึดหน่วยงานเป็นหลัก (The Nomothetic Leader) คือ ผู้นำที่ถือเอาวัตถุประสงค์ ประสงค์ระเบียบกฎเกณฑ์ และผลประโยชน์ของหน่วยงานหรือองค์กร เป็นสำคัญ

2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (The Idiographic Leader) คือ ผู้นำที่อาศัยความคิดและการตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางสั่งการ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นรายๆ ไปไม่ว่าจะทำ การใด คำนึงถึงความเหมาะสม ความจำเป็น ความสุข

3. ผู้นำที่ประสานประโยชน์ (The Transactional Leader) คือ ผู้นำที่พิจารณาทั้ง ประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงาน และประโยชน์ของบุคคลทั้ง 2 อย่างพร้อมๆ กันไป แล้วประนี ประนอมไม่ให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเสียหาย

ส่วนพฤติกรรมผู้นำตามความคิดเห็นของ ฟลิปโป (Flippo, 1966, p. 220) ได้จัดผู้นำ เป็น 2 แบบ คือ

1. ผู้นำประเภทนิเสธ (Negative Leader) คือ ผู้นำที่ใช้แนวการบริหารไปในทางที่จะ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเกรงกลัว ขอมปฏิตตามคำสั่งด้วยความจำใจ ผู้นำแบบนี้อาศัยอำนาจ หน้าที่เป็นเครื่องมือในการบริหาร และเป็นผู้นำที่มีลักษณะเป็นเผด็จการหรืออิตตาธิปไตยมากที่สุด

2. ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive Leader) คือ ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมแสดงความคิดเห็น รวมทั้งมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลของ การปฏิบัติงานผู้นำแบบนี้มีลักษณะเป็นประชาธิปไตยมากที่สุด

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้ที่แสดงให้เห็น ถึงการนำผู้อื่นทั้งพฤติกรรมและจิตใจให้ผู้อื่นในองค์กรเชื่อมั่น และแสดงออกตามเป้าหมายที่ผู้นำ กำหนดไว้

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงภาวะผู้นำ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยต่างๆ พร้อมสรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

กริฟฟิธส์ (Griffiths, 1957, pp. 243–245) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ 7 ประการ คือ

1. ผู้นำในฐานะผู้คิดริเริ่ม เป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่คิดริเริ่มจะแสดงพฤติกรรมในด้านการ ริเริ่มงานใหม่ๆ จะต้องทำงานหนักอยู่เสมอเพื่อให้งานที่ตนคิดริเริ่มนั้นบรรลุผลสำเร็จ

2. ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมคอยแนะนำ กระตุ้น และให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อปรับปรุงการทำงาน หาวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้เพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ

3. ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ เป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมยอมรับผู้ที่เมื่อเขาทำงานประสบความสำเร็จ รู้จักให้กำลังใจ ยกย่องชมเชย ยอมรับผลสำเร็จของผู้ร่วมงาน ไม่ถือโอกาสหยิบฉวยเอาผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน รู้จักตนเองศักยภาพที่แฝงอยู่ในตัวเองของผู้ร่วมงานมาใช้ประโยชน์ เป็นผู้เข้าใจปัญหาของเพื่อนร่วมงาน รู้จักยกย่องชมเชยทั้งต่อหน้าบุคคลอื่น เมื่อเขาทำงานสำเร็จ

4. ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ เป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความพร้อมเสมอที่จะให้ความช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

5. ผู้นำในฐานะผู้ใฝ่มน้ำใจ เป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความสามารถพูดจา ชักจูง ให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือร่วมใจ และประสานสัมพันธ์กัน เป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ภาษาซึ่งเป็นการสร้างเสน่ห์ให้ผู้อื่นเชื่อถือ มีศรัทธาในตน มีความจริงใจในสิ่งที่พูด เพื่อให้งานสัมฤทธิ์ผลตามที่กำหนด

6. ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน เป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมในการกระตุ้น ให้กับผู้ร่วมงานอื่นเข้าร่วมในการวางแผนงาน และการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน ผู้นำจะต้องเป็นผู้ประสานให้คนอื่นทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจและมีความเข้าใจกัน

7. ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี เป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมที่สามารถเข้ากับคนในสังคมได้ ถือว่าการเข้าสังคมเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้นำ ผู้นำสามารถอยู่กับคนทั้งในองค์กร และนอกองค์กร โดยยอมเสียสละเวลาและทุนทรัพย์ส่วนตัวในบางโอกาสเพื่อนำบุคคลต่างๆ เข้ามาสนับสนุนการทำงานในองค์กร ดังนั้น การเข้าร่วมในระดับต่างๆ ผู้นำต้องเรียนรู้และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม

เกตเซลล์ และกูบา (Getzels & Guba, 1957) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ชนิด ตามลักษณะที่ผู้นำแสดงออกในการบริหารหน่วยงาน คือ

1. ผู้นำที่ยึดหน่วยงานเป็นหลัก คือ ผู้นำที่ถือเอาวัตถุประสงค์ระเบียบกฎเกณฑ์ และผลประโยชน์ของหน่วยงาน หรือองค์กรเป็นสำคัญ

2. ผู้นำที่ยึดตนเป็นหลัก คือ ผู้นำที่อาศัยความคิดและการตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางสั่งการ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะกระทำการใด คำนี้ถึงความเหมาะสม ความจำเป็น ความสุข ฯลฯ

3. ผู้นำที่ประสานประโยชน์ คือ ผู้ที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงาน และประโยชน์ของบุคคลที่ 2 อย่างพร้อมๆ กันไป แล้วประนีประนอมไม่ให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเสียหาย

ลิเคิร์ต (Likert, 1961, p. 135) กล่าวถึงภาวะผู้นำ ว่าหมายถึงพฤติกรรมของแต่ละบุคคลเพื่อควบคุมกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม พฤติกรรมของผู้นำ เป็นพฤติกรรมใดๆ ที่ผู้กระทำปรารถนาที่จะแสดงพฤติกรรมเป็นผู้นำ เป็นพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งมีผลต่อการกระทำของบุคคลอื่น หรือตอบสนองในเป้าหมายร่วมกัน สอดคล้องและยังเป็นผู้นำกับองค์การต่างๆ พบว่าจะมีแบบความเป็นผู้นำ 4 แบบ ดังนี้

1. แบบเผด็จการ (Exploitative Autocratic) ผู้นำมีความเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชา น้อยมาก โดยจะเห็นได้จากข้อเท็จจริงที่ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ ผู้นำตัดสินใจเพียงคนเดียวและสั่งการลงมาตามสายการบังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ดำเนินการตามที่ได้ตัดสินใจไป มาตรฐานและการปฏิบัติงานกำหนดไว้ตายตัวโดยผู้นำ ผู้นำจะใช้การข่มขู่เมื่อมีความจำเป็นและใช้วิธีการลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำไว้วางใจหรือเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก และในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกกลัวผู้บังคับบัญชา ถ้าหากเกิดองค์การไม่เป็นทางการขึ้นมาองค์การดังกล่าวนี้มักจะต่อต้านเป้าหมายขององค์การที่เป็นทางการ

2. แบบเผด็จการอย่างศิวิล (Benevolent Autocratic) ผู้นำยังสั่งการแต่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวิจารณ์คำสั่งได้บ้าง ผู้นำจะยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความคล่องตัวบางอย่างในการปฏิบัติงาน แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้จะมีการตัดสินใจบางอย่างเกิดขึ้นโดยผู้ใต้บังคับบัญชา การตัดสินใจดังกล่าวนี้ จะเกิดขึ้นภายในกรอบที่ระบุไว้ ผลตอบแทนและการลงโทษบางอย่างจะถูกใช้ในการจูงใจพนักงาน โดยทั่วไปผู้นำยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวข้องกับผู้นำอย่างระมัดระวัง และยังคงมีความรู้สึกเกรงกลัวผู้นำอยู่ ถึงแม้จะมีองค์การที่ไม่เป็นทางการขึ้น องค์การดังกล่าวนี้จะไม่ต่อต้านเป้าหมายขององค์การที่เป็นทางการ

3. แบบปรึกษาหารือ (Consultative) ผู้นำมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ผู้นำเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย และสั่งการภายหลังจากที่ได้ปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ถึงแม้ว่าการตัดสินใจที่สำคัญกระทำโดยผู้ใต้บังคับบัญชาระดับสูง ผู้ใต้บังคับบัญชาก็สามารถตัดสินใจด้วยตัวเองถึงวิธีการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสารแบบสองทางจะเห็นได้ชัด มีความไว้วางใจและความเชื่อมั่นบางอย่างระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผลตอบแทนถูกนำมาใช้จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกอิสระเมื่อได้ปรึกษากับผู้นำ ถ้าหากว่าเกิดมีองค์การไม่เป็นทางการขึ้น

องค์การดังกล่าวนี้อาจจะสนับสนุน หรือต่อต้านแต่เพียงเล็กน้อยกับเป้าหมายขององค์การที่เป็นทางการ

4. ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการบริหารที่ลิเคิร์ทให้การสนับสนุนมากที่สุด ภายใต้ระบบที่ 4 เป้าหมายและการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานจะกระทำโดยกลุ่มผู้นำให้ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ การติดต่อสื่อสารไม่เพียงแต่จากบนลงล่างและจากล่างขึ้นไปข้างบนเท่านั้น แต่จะมีการติดต่อสื่อสารตามแนวนอนระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกันด้วยในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำไม่เพียงใช้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเท่านั้น และผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างตรงไปตรงมาภายในบรรยากาศของความเป็นมิตรภาพ องค์การที่เป็นทางการและองค์การที่ไม่เป็นทางการจะเข้ากันได้เป็นอย่างดี

ฟีเดเลอร์ (Fiedler, 1978, p. 134) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำเฉพาะสิ่ง ที่ผู้นำผูกพันในวิถีทางเดียวกันและประสานการทำงานร่วมกันของสมาชิกกลุ่ม ที่อาจรวมถึง โครงสร้างสัมพันธ์ของงาน การยกย่องวิพากษ์วิจารณ์สมาชิกกลุ่ม ตลอดจนการแสดงถึงสวัสดิภาพและความรู้สึกของกลุ่ม

เฮาส์ (House, 1974, อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, น. 51-53) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษโดยพิจารณาจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นดังนี้

1. ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจ ในการกระทำที่ถูกต้องของผู้นำ
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือในผู้นำ
3. ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในการกระทำของผู้นำ
4. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่มี การพูดร้ายต่อผู้นำเพราะชอบในตัวผู้นำ
5. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะอยู่ในโอวาทเชื่อฟัง
6. ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเอาอย่างผู้นำ
7. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีอารมณ์อยากทำงานร่วมกับกลุ่ม
8. ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายในระดับสูง
9. ผู้ใต้บังคับบัญชาอุทิศตนเพื่อความสำเร็จในงาน

เฮอร์เช และเบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1972, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2546, น. 191) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำ ว่าเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กำหนดขึ้นเพื่อนำสมาชิกขององค์การ ให้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบและงานที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ได้แบ่งแบบผู้นำออกเป็น 4 แบบดังนี้

1. แบบกำกับ (Telling) เป็นการกำหนดสิ่งที่ทำและวิธีดำเนินงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติมิมีการควบคุมใกล้ชิด

2. แบบขายความคิด (Selling) อธิบายถึงสิ่งที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจงานและให้โอกาสทำความเข้าใจในงานนั้น

3. แบบมีส่วนร่วม (Participating) เป็นการติดต่อสื่อสารสองทาง และความร่วมมือใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความรู้ความสามารถแต่เต็มใจทำ

4. แบบมอบอำนาจ (Delegating) ให้อิสระในการปฏิบัติงานไม่มีการควบคุม ใช้กับสถานการณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถสูง

นอกจากนี้ เฮาส์ และอีแวนส์ (คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, น. 66-72) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำจากทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายนี้ มาจากที่ผู้นำอิทธิพลเหนือความคิดของสมาชิกที่เกี่ยวกับเป้าหมายของงานเป้าหมายส่วนบุคคล และทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายนั้นพร้อมกันนั้นผู้นำจะมีประสิทธิผลเมื่อได้รับการยอมรับ ความพึงพอใจ แรงจูงใจจากสมาชิกในหน่วยงานนั้น ซึ่งแนวคิดนี้มาจากพื้นฐานของทฤษฎีความคาดหวังพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย มีองค์ประกอบที่เด่นๆ ของพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบบงการ ผู้นำแบบนี้จะใช้พฤติกรรมของตนแสดงให้เห็นว่าเขาคาดหวังอะไรจากสมาชิก ให้แนวทางหรือแนะนำว่าควรจะทำอะไร ทำอย่างไร และขอร้องสมาชิกให้สมาชิกปฏิบัติตามกฎและระเบียบที่กำหนดไว้

2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน เป็นผู้นำที่ใช้พฤติกรรมแบบความเป็นมิตรกับสมาชิกและเห็นอกเห็นใจในความเป็นอยู่ จึงทำให้บรรยากาศแห่งความเป็นมิตรเกิดขึ้นในกลุ่มทำงาน

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เป็นผู้นำที่ใช้พฤติกรรมในการให้คำปรึกษาร่วมกับสมาชิกและนำเอาแนวคิดของกลุ่มมาพิจารณาก่อนการตัดสินใจ

4. ภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ เป็นผู้นำที่ใช้พฤติกรรมมุ่งเป้าหมาย แสวงหาแนวทางปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น เน้นความเป็นเลิศและแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในตนเองสูงโดยสมาชิกก็จะปฏิบัติงานไปสู่มาตรฐานอันสูงอีกด้วย

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้หลายท่าน ซึ่งมีแนวคิดแตกต่างกันไปดังกล่าวข้างต้น แต่สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาใช้แนวคิดการจำแนกภาวะผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายของเฮาส์ และอีแวนส์ (House & Evans, 1974) เพราะสอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ซึ่งผู้ทำวิจัย ได้ศึกษาค้นคว้ารายละเอียดของทฤษฎีโดยแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบบงการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำที่เน้นความสำเร็จ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

## 1. ภาวะผู้นำแบบบงการ

พันธุเทพ ใจคำ (2547, น. 33) กล่าวถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบชี้แนะ ซึ่งมีความหมายเหมือนกับภาวะผู้นำแบบบงการ คือ มีลักษณะที่สำคัญคือ 1) แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ความคาดหวังขององค์กร 2) เสนอแนะสิ่งที่จะต้องทำและวิธีการที่จะทำ 3) กำหนดตารางการทำงาน ให้แล้วเสร็จ 4) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และ 5) สร้างความชัดเจนในการกำหนดบทบาทของ ผู้นำกลุ่ม

เฮาส์ (House, 1974) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบบงการ อะไรคือสิ่งที่เขาคาดหวัง พวกเขาจะเตรียมคำแนะนำเกี่ยวกับสิ่งที่จะต้องทำ และวิธีการที่จะต้องจะใช้จะกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้เรียกร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ในฐานะของผู้นำ ภาวะผู้นำแบบนี้มีความคล้ายคลึงกับผู้นำที่มุ่งกิจสัมพันธ์ ของการศึกษาที่รัฐไอโฮโอ

เฮอร์เช่ และแบรนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1972) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบบงการ บอกล่าว ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำแบบบงการ คือ เป็นรูปแบบผู้นำที่มีความสัมพันธ์ต่ำ และมุ่งงานสูง จึงต้องใช้ภาวะผู้นำที่บงการอย่างมากจะรวมถึงการแสดงออกอย่างชัดเจนถึงการ กำหนดทิศทางเกี่ยวกับวิธีการที่พนักงานควรจะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

เลวิน (Lewin, 1970) ได้กล่าวถึง การแบ่งประเภทของผู้นำจากการใช้อำนาจ คือ ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำแบบบงการ เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจตลอดเวลา ยึดตัวเองเป็นสำคัญ เป็นผู้รู้ข้อเท็จจริงแต่เพียงผู้เดียว ดังนั้นการใช้อำนาจทุกอย่างจึงออกจากตัวผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายหรือวิธีการนำมา ปฏิบัติงาน ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะทำอะไร ที่ไหน ทำเมื่อไร ผู้นำจะเป็นผู้สั่งการให้ผู้ปฏิบัติงาน นำไปปฏิบัติ ผู้นำประเภทนี้ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟัง และปฏิบัติตามทันทีที่ได้รับคำสั่ง

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบบงการเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่เป็นผู้กำหนดเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติงาน เรียกร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และระเบียบต่างๆ จัดทำตารางการปฏิบัติงานและประสานงาน ตลอดจนอธิบายกฎเกณฑ์ในฐานะผู้นำกลุ่มเสนอแนะสิ่งที่จะต้องทำและวิธีการที่จะทำ กำหนดบทบาทและรูปแบบการ สื่อสาร วางแผนกำหนดระยะเวลา รวมถึงมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ ตรวจสอบกำกับและ ติดตามงานที่มอบหมายให้ไปดำเนินการ กระตุ้นและถ่ายทอดความรู้ความชำนาญ ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม

## 2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

พันธุเทพ ใจคำ (2547, น. 33) กล่าวถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุนมีลักษณะสำคัญ คือ 1) ทำให้งานและสภาพแวดล้อมของงานเป็นที่พึงพอใจของบุคลากร 2) ปฏิบัติกับทุกกลุ่มเสมอภาคกัน 3) เป็นมิตรกับบุคลากรและทำตัวให้เป็นที่เข้าหาได้ง่าย และ 4) ให้ความสำคัญในสถานภาพการดำรงชีพที่ดี และการตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรได้ดี

เฮาส์ (House, 1974) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนมีลักษณะเป็นมิตร เป็นผู้ที่สามารถเข้าใกล้ชิดได้ และเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับความต้องการสถานภาพและความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่ให้ความเสมอภาคและมักจะทำงานเต็มหน้าที่เพื่อการจัดตั้งแวดล้อมของงานให้เป็นที่พอใจและสนุกสนานมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จึงมีความคล้ายคลึงกับผู้นำมุ่งมิตรสัมพันธ์ ของการศึกษาไอไฮโอ

เฮอร์เซย์ และแบรนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1972) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบขายความคิด ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำแบบสนับสนุน คือ เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์สูงและมุ่งงานสูง มีการกำหนดทิศทางการทำงาน สนับสนุนความต้องการของพนักงาน แต่จะมีการชักจูงพนักงานด้วยการขายความคิดให้พนักงานปฏิบัติตาม รวมถึงการแสวงหาข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ก่อนการตัดสินใจ

เฮาส์ และคณะ (House and others, 1974) ได้กล่าวถึงทฤษฎีเส้นทางและจุดหมายในด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสนับสนุนว่า จะคำนึงถึงฐานะความเป็นอยู่และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้งานน่าสนใจ มีมิตรภาพคล้ายกับพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีลักษณะเป็นมิตร เป็นผู้ที่สามารถเข้าใกล้ชิดได้ และเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับความต้องการสถานภาพและความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่ให้ความเสมอภาคและมักทำงานเต็มหน้าที่เพื่อจัดตั้งแวดล้อมของงานให้เป็นที่พอใจ และสนุกสนานมากขึ้น เป็นผู้เห็นอกเห็นใจและเข้าใจ การแสดงความเข้าใจใส่ใจต่อความต้องการของผู้ตามเป็นมิตรให้ความรู้และความหวังใจเป็นผู้เข้าใจถึงปัญหาของผู้อื่น การแสดงความซื่อสัตย์และนับถือการช่วยเหลือผู้ตามพัฒนาความสามารถและอาชีพ

### 3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

เฮาส์ (House, 1974) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม จะปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับสาระสำคัญในความสัมพันธ์ของงาน จะชักชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาออกความคิดเห็น และจะพยายามใช้ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ

เฮอร์เซย์ และแบรนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1972) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมเป็นรูปแบบผู้นำซึ่งมุ่งความสัมพันธ์สูงและมุ่งงานต่ำ ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้ใช้คือ มุ่งสนับสนุนการเติบโตและการปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ด้วยการพัฒนาทักษะการแนะแนวและการปฏิบัติงาน เช่น การใช้ทรัพยากรร่วมกับพนักงาน มีการใช้ข้อมูล และมีการใช้การสื่อสารเพื่อการตัดสินใจร่วมกัน

เลวิน (Lewin, 1970) ได้กล่าวถึงผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุด คือ ผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยม ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เป็นผู้นำที่มีใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะความคิดเห็นที่ดีจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ผู้นำแบบนี้เน้นการตัดสินใจโดยกลุ่มยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ให้กำหนดวิธีการทำงานกันเอง ให้ทราบจุดหมายการทำงานร่วมกันเน้นการให้คำแนะนำปรึกษา

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่ให้ความเชื่อมั่นและการให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ เป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป้าหมายและการบังคับบัญชาตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานจะกระทำโดยกลุ่มด้วยการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญและเห็นความสำคัญและเห็นคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา อาศัยความร่วมมือในการทำงานและให้ความอิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงออกและรับฟังผู้ตาม จัดประชุมเพื่อรับทราบปัญหาการตัดสินใจและระดมความคิดพิจารณาการเสนอความคิดของผู้ตามอย่างจริงจัง ห้ามติเอกลัทธิระหว่างผู้ตามและผู้นำอย่างเท่าเทียมกัน มอบหมายการตัดสินใจแก่ผู้ตามที่มีความสามารถ

### 4. ภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546, น. 193) กล่าวถึง ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จว่ามีลักษณะสำคัญ 1) มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย 2) คาดหวังว่าบุคลากรจะปฏิบัติงานที่มีผลงานสูง 3) แสดงให้เห็นว่าบุคลากรจะทำงานได้ผลงานสูง และ 4) มุ่งเน้นความเป็นเลิศและปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง



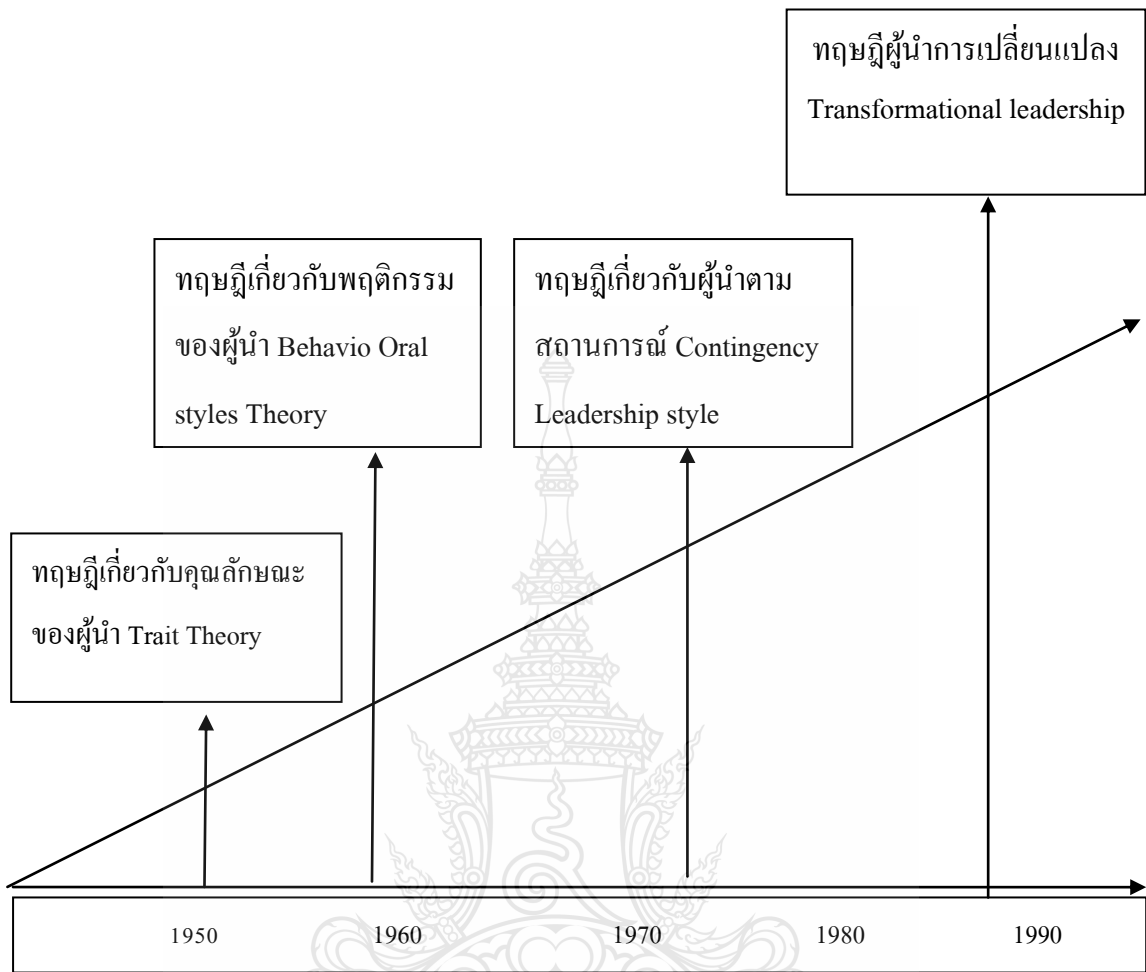
เรดดีน (Reddin, 1974) กล่าวถึง ภาวะผู้นำแบบอูทิสตน ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับ ภาวะผู้นำที่เน้นความสำเร็จคือ เป็นผู้นำที่ใช้ความสัมพันธ์ด้านความสำเร็จของงานเป็นสิ่งสำคัญแต่ การตอบสนองความต้องการของบุคคล พฤติกรรมส่วนใหญ่จะเน้นเรื่องการวางแผนงาน การจัด องค์การและการควบคุมมักใช้อำนาจหน้าที่ในการสั่งการจูงใจการทำงานด้วยการยกย่องชมเชย

เฮาส์ (House) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่เน้นความสำเร็จ จะตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา จะเน้นความสำคัญไปที่ความเป็นเลิศ ในการปฏิบัติงาน และแสดงความ มั่นใจในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยมาตรฐานสูง

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า พฤติกรรมแบบเน้นความสำเร็จเป็นพฤติกรรม ของผู้บริหารที่เน้นความสำเร็จจะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นความสำคัญไปที่ ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง แสดงความมั่นใจในความสามารถของ ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานให้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่

### 2.1.3 วิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ขององค์การ แบบภาวะผู้นำมีหลายแบบต่างกันตามแนวคิดของนักทฤษฎีแต่ละยุค การศึกษาภาวะผู้นำ มีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับ ในระยะแรกให้ความสำคัญกับการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ระยะต่อมาสนใจ พฤติกรรมผู้นำและผู้นำตามสถานการณ์ ในปัจจุบันจากสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นักทฤษฎีต่างมุ่งความสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น ดังภาพแสดงวิวัฒนาการทาง การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 วิวัฒนาการทางการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ที่มา : เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2550, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.

ผู้วิจัยได้สรุปวิวัฒนาการในการศึกษาภาวะผู้นำระยะต่างๆ ของนักทฤษฎีตามลำดับดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory) ทฤษฎีนี้เป็นแนวคิดที่เก่าแก่ที่สุดในยุคเริ่มแรกก่อนคริสตกาล โดยมีต้นกำเนิดมาจากทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) ซึ่งทำการศึกษาลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ ทฤษฎีนี้เชื่อว่า เหตุที่บุคคลหนึ่งเป็นผู้นำได้นั้น เนื่องจากเขาเกิดมาเพื่อที่จะเป็นผู้นำโดยเชื่อว่า “ผู้นำเป็นมาแต่กำเนิดไม่สามารถสร้างได้” ผู้ที่เป็นผู้นำจะมีความแตกต่างจากผู้ตาม ความเชื่อเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำได้ลดน้อยลงจากที่ สตอกคิล (Stogdill, 1969, p. 396) และคนอื่นๆ ได้นำผลการศึกษาวิจัยก่อนปี 1940 เปรียบเทียบกับผลการวิจัยช่วงปี 1940–1970 พบว่า ผลการวิจัยดังกล่าวไม่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำเสมอไป เช่นเดียวกับ วรูม (Vroom, 1976, pp. 152–155) ได้กล่าวถึงการศึกษาเพื่อค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำไม่ประสบความสำเร็จ เพราะไม่อาจชี้ให้เห็นได้

ว่าคุณลักษณะใดๆ ที่ทำให้เกิดความแตกต่างกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ได้อย่างชัดเจนแน่นอน และเรดดิน (Reddin, 1970, p. 204) ได้สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวโดยสรุปว่า การศึกษาภาวะผู้นำแนวนี้มีจุดอ่อนที่ไม่สามารถหาคุณลักษณะที่ดีที่สุดจะนำไปใช้ให้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ได้ (ทองหล่อ เศษไทย, 2544, น. 12-13) นักทฤษฎีที่สำคัญ ได้แก่ วรูม (Vroom) เรดดิน (Reddin) และ สโตกคิลล์ (Stogdill)

2. ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Styles Theory) เนื่องจากการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะไม่ได้รับการยอมรับเท่าที่ควร จึงเกิดแนวคิดที่มุ่งอธิบาย หรือทำนายพฤติกรรมของผู้นำหรือลักษณะการนำมากกว่าการพิจารณาว่าใครเป็นผู้นำ ภายใต้สมมติฐานว่าพฤติกรรมต่างๆ ของผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้ คนที่ได้รับการฝึกฝนให้มีพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่เหมาะสมจะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ดังนั้นการศึกษาวิจัยตามแนวความเชื่อของกลุ่มทฤษฎีนี้ จึงมุ่งเน้นที่การวิเคราะห์หรืออธิบายพฤติกรรมของผู้นำที่พึงกระทำในการบริหารงานเป็นหลัก และการศึกษาที่เป็นที่รู้จักกันแพร่หลาย ได้แก่ การศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน โดยการศึกษาของ เคทซ์ แมคคอบบี้ และมอร์ส (Katz, Mccorby & Mors, 1979, pp. 78-83, อ้างถึงใน สิริอร วิชชาวุธ, 2541, น. 44-46) การศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอไอโอสเตท คือ รูปแบบพฤติกรรมผู้นำแบบทฤษฎีสองมิติ (Two Dimension Theory) โดยนักวิจัยได้ศึกษาความมีประสิทธิภาพของพฤติกรรมของความเป็นผู้นำใน 2 มิติ คือ มิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration Dimension) กับมิติสัมพันธ (Initiating Structure Dimension) ผลการวิจัยพบว่า อัตราการออกจากงานจะต่ำสุดและความพอใจของพนักงานจะสูงสุดภายใต้ผู้นำที่มีพฤติกรรมตามมิติสัมพันธ (มุ่งคน) ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีพฤติกรรมตามมิติสัมพันธ (มุ่งงาน) พนักงานจะมีการร้องทุกข์และออกจากงานมาก ทฤษฎีการบริหาร 4 ระบบ (Four System of Leadership Theory) โดย ลิเคิร์ต (Likert, 1961, p. 266) ได้เสนอการบริหาร 4 ระบบที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน เพื่อหารูปแบบและพฤติกรรมการบริหารที่มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาพบความเป็นผู้นำที่อาจจะแสดงไว้บนแนวต่อเนื่องตั้งแต่ระบบที่ 1 ไปจนถึงระบบที่ 4 หรือจากระบบเผด็จการไปจนถึงระบบการเข้าไปมีส่วนร่วม ได้แก่ ระบบเผด็จการ (System1 : Exploitative Authoritative) ระบบเผด็จการแบบมีศีลป (System2 : Benevolent Authoritative) ระบบปรึกษาหารือ (System3 : Consultative) และระบบให้เข้ามามีส่วนร่วม (System4 : Participative Group) ทฤษฎีตาข่ายบริหาร (Managerial Grid) โดย เบลคและมูตัน (Blake & Mouton, 1978, p. 10) ได้พัฒนาการศึกษาของฮัลบินเป็นตารางการบริหาร (The Managerial Grid) สืบเนื่องมาจากผลการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออก โดยเสนอว่ารูปแบบพฤติกรรมผู้นำสามารถทำเป็นตาข่ายเชื่อมโยงสองมิติ (Two Dimension Grid) ได้ คือ มิติที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ

กับคน (Concern for People) กับมิติที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับงาน (Concern for Production) โดยจำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 5 แบบ คือ 1) แบบอิมโพรเวอริช (Impoverish) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนน้อย 2) แบบคันทริคลับ (Country Club) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมากแต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย 3) แบบทาสต์ (Task) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนน้อย 4) แบบมิดเดิลออฟเดอะโรด (Middle of The Road) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งงานและคน และ 5) แบบทีม (Team) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนมาก

3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Style) (สิริอร วิชชาวุธ, 2541, น. 62) นักทฤษฎีเริ่มมีการศึกษาแบบผู้นำตามสถานการณ์จากสถานการณ์หนึ่งสู่สถานการณ์หนึ่ง หลักการของทฤษฎีนี้ คือ การกำหนดสถานการณ์ขึ้นเพื่อให้ผู้นำได้ปฏิบัติ โดยเชื่อว่าการเป็นผู้นำได้นั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมในขณะนั้น โดยที่ผู้นำต้องมีวิธีการที่ยืดหยุ่นไปตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ทฤษฎีตามสถานการณ์ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นพื้นฐานให้ผู้นำได้ปฏิบัติ ได้แก่ 1) โมเดลตามสถานการณ์ของฟีเดเลอร์ (Fiedler's Leadership Contingency Model) ฟีเดเลอร์ได้สร้างแบบจำลองความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยสถานการณ์ 3 อย่างที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของผู้นำ คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา (Leader Member Relations) 2) โครงสร้างของงาน (Task Structure) และ 3) อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (Position Power) 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอริชเช่ และแบลนชาร์ด ได้เสนอรูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีวงจรชีวิต (A Life Cycle Theory of Leadership) โดยให้ทัศนะว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับวุฒิภาวะของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วย ผู้นำจะเปลี่ยนแบบ (Style) ของตนไปตามเงื่อนไขหรือสถานการณ์ของความเจริญวัย (Maturity) ของผู้ตาม (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2546, น. 64) ในระยะต่อมาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าเป็นการกำหนดภาวะผู้นำอยู่บนพื้นฐานการสังเกตอย่างง่ายในความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตาม และคำนึงถึงเป้าหมายที่จะบรรลุความสำเร็จเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ในขณะที่กาลเวลาเปลี่ยนแปลงไปมีทฤษฎีหนึ่งซึ่งได้รับการพัฒนาและเสนอกรอบแนวคิดภาวะผู้นำที่ได้รับความสนใจอย่างมาก เริ่มมีความชัดเจนประมาณต้นศตวรรษที่ 20 ซึ่งเป็นแนวคิด ภาวะผู้นำที่อยู่บนพื้นฐาน การใช้อิทธิพล (Influence Based Approach to Leadership) และได้รับการยอมรับว่า มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมยุคปัจจุบัน ทฤษฎีที่กล่าวถึง คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

#### 2.1.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ในการศึกษาภาวะผู้นำนั้น มักจะศึกษาถึงพฤติกรรมในการบริหาร วิธีการในการมอบหมายงาน การใช้กลวิธีในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งวิธีการนี้เหมือนกับวิธีการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำในแง่ที่ตั้งของสมมติฐานว่า มีแนวทางที่ดีที่สุดเพียงแนวทางเดียวในการเป็นผู้นำ (One Best Way Theory) แต่จะไม่เหมือนกับวิธีการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำตรงที่การศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำเชื่อว่าพฤติกรรมต่างๆ ของผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้ และปฏิบัติกันได้ คนที่ได้รับการฝึกฝนให้มีพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่เหมาะสม จะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ (Owens, 1973, p. 13–19) ทฤษฎีนี้จึงเน้นที่การวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำที่พึงควรกระทำในการบริหารงานเป็นหลัก ซึ่งมีผู้ทำการวิจัยกันอย่างกว้างขวาง และทำให้เกิดทฤษฎีต่างๆ ขึ้นมาอธิบายถึงพฤติกรรมของผู้นำอยู่หลายรูปแบบด้วยกัน ได้แก่

##### 2.1.4. 1 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theory of Leadership)

เป็นที่ยอมรับกันว่า ฟิเดเลอร์ (Fiedler) เป็นบิดาของทฤษฎีภาวะผู้นำสถานการณ์ (Father of The Contingency Theory of Leadership) เขาได้พัฒนารูปแบบนี้ขึ้นมาโดยมีตัวแปรของสถานการณ์ 3 ตัวแปร ที่จะตัดสินใจว่าสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นเป็นผลดีต่อผู้นำหรือไม่ ฟิเดเลอร์ (Fiedler, 1967, pp. 32–34, อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, น. 62–65) ดังต่อไปนี้ 1) ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับกลุ่มสมาชิก (ผู้นำกับสมาชิก) 2) ลักษณะงานที่กลุ่มได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ (ลักษณะงาน) และ 3) อำนาจและอำนาจหน้าที่ ที่ตำแหน่งกำหนด (อำนาจตามตำแหน่ง)

จากแนวคิดพื้นฐานที่ว่า ธรรมชาติของสถานการณ์ จะเป็นตัวพิจารณาความมีประสิทธิภาพของพฤติกรรมผู้นำ เพื่อการพิจารณาแบบของผู้นำเขาได้พัฒนามาตรวัดซึ่งเรียกว่า “Least Preferred Coworker (LPC) Scale” เพื่อใช้วัดแบบของผู้นำ 2 ประการคือ ผู้นำแบบเน้นงาน (Task Oriented) และผู้นำแบบเน้นสัมพันธ์ (Relationship Oriented) จากการวิจัยโดย ฟิเดเลอร์ และไรซ์ (Fiedler & Rice, 1978, pp. 106–118) ได้เสนอว่าผู้นำแบบ Low-LPC Leader เน้นเรื่องงานให้สำเร็จถึงแม้จะมีความสัมพันธ์ในเรื่องคนข้างเคียงบ้าง ตรงกันข้ามเป็นผู้นำแบบ High-LPC Leader ทำให้เกิดความพึงพอใจและทำงานประสบความสำเร็จโดยอาศัยความสัมพันธ์กับคนอื่น มาตรวัดของ LPC ปรากฏในแบบทดสอบ มีคะแนนอยู่ระหว่าง 18 และ 144 คะแนน ถ้าผู้นำมี Low-LPC Leader จะได้คะแนนต่ำกว่า 58 คะแนน และผู้นำที่มี High-LPC Leader จะได้ 64 คะแนน หรือมากกว่า มาตรวัดแบบ LPC ไม่ได้วัดพฤติกรรมผู้นำโดยตรงเพียงแต่ใช้วัดความรู้สึก (Feeling) ที่มีต่อบุคคลที่ร่วมทำงาน (Co-Worker) คะแนนที่วัดได้จึงไม่น่าจะตรงนักเพราะเกี่ยวกับการตอบแบบสอบถามของแต่ละบุคคล

#### 2.1.4.2. ทฤษฎี 3 มิติ (3-D Leadership Effective Model)

เรดดีน (Reddin, 1970, อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, น. 81-86) ได้พัฒนารูปแบบตามทฤษฎี 3 มิติ จากการวิจัยที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio University) โดยมีสมมติฐานคล้ายกับแบบพฤติกรรมผู้นำสถานการณ์ของ ฟิเดเลอร์ (Fiedler) โดยมีแนวคิดหลักกว่าเป็นผู้นำโดยสถานการณ์ไม่มีแบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่งที่ดีหรือเลว แต่แบบที่เหมาะสมก็คือ เป็นไปตามสถานการณ์ในขณะนั้น บนพื้นฐานแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำของ (Ohio State โดย Ribbin) ได้แบ่งออกเป็น 3 มิติ คือ 1) มิติมุ่งงาน (Task Oriented : To) 2) มิติมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Oriented : RO) และ 3) มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness Oriented : EO)

จากแบบพื้นฐานของผู้นำ จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำ จะนำไปสู่ประสิทธิผลได้ นั้นขึ้นอยู่กับแบบของผู้นำจะมีความสัมพันธ์ภายในกับสถานการณ์อย่างไร ประสิทธิผลจะเกิดขึ้นจากแบบพื้นฐานของผู้นำแสดงออกมาได้สอดคล้องกับสถานการณ์ขนาดนั้น ส่วนมีประสิทธิผลน้อยเกิดจากแบบผู้นำแสดงออกไม่เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสถานการณ์ (Reddin & Kotze, 1974, pp.7-21) หมายความว่า แบบพื้นฐานแต่ละแบบจะก่อให้เกิดผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก 4 แบบ และผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อยอีก 4 แบบ รวมเป็นผู้นำ 8 แบบดังนี้

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก (More Effective Leadership Styles) 4 แบบ

1. ผู้นำแบบทีม (Executives) ลักษณะของผู้นำแบบนี้จะส่งเสริม สนับสนุน ผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ให้ใช้ความพยายาม สูงสุดในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานที่วางไว้ทำให้สมาชิกร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นทีม เกิดความพึงพอใจทั้งผู้ร่วมงานและผู้นำ

2. ผู้นำแบบพัฒนา (Developer) ลักษณะผู้นำแบบนี้จะมองเห็นความสำคัญของศักยภาพบุคคล โดยมุ่งที่จะพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถ ขณะเดียวกันก็สามารถ พัฒนาหน่วยงาน บรรยากาศการทำงานได้อย่างเหมาะสม

3. ผู้นำแบบคฤมกฎเกณฑ์ (Bureaucrat) ลักษณะผู้นำแบบนี้สนใจทั้งคน และงาน แต่ทุกคนปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ โดยทุกคนมีความพึงพอใจซึ่งมีเป้าหมายร่วมกัน คือความสำเร็จ

4. ผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ (Benevolent Autocratic) ลักษณะของผู้นำแบบนี้ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงาน รู้จักใช้ศิลปะในการครองใจคนให้คนเชื่อฟัง และปฏิบัติตามโดยมีความขัดแย้งน้อยที่สุด งานมีผลผลิตสูง

ผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย (Less Effective Leadership Styles) 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบประนีประนอม (Compromise) เป็นผู้นำที่มองเห็นประโยชน์ที่คนและความสัมพันธ์ ไม่กล้าตัดสินใจเวลาเกิดปัญหา ผู้นำแบบนี้ใช้วิธีการยอมความ หรือประนีประนอม

2. ผู้นำแบบนักบุญ (Missionary) เป็นผู้นำที่ยึดความสำคัญกับคนเป็นหลัก หย่อนประสิทธิภาพของการทำงาน ไม่กล้าเสี่ยง ขาดความริเริ่ม เพราะมุ่งแต่เอาอกเอาใจผู้ร่วมงาน หรือผู้ตาม

3. ผู้นำแบบทิ้งงาน (Deserter) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจทั้งคนทั้งงาน ผู้ร่วมงานจะอยู่อย่างโดดเดี่ยวขาดขวัญกำลังใจ และผลสำเร็จของงาน ไม่บรรลุผลตามที่ตั้งไว้

4. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) ผู้นำแบบนี้ใช้อำนาจในการบริหารงาน โดยมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ขาดการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม

#### 2.1.4.3 ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path – Goal Theory of Leadership)

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายนี้มาจากการที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือความคิดของสมาชิกเกี่ยวกับเป้าหมายของงาน เป้าหมายส่วนบุคคล และทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายนั้น พร้อมกันนั้นผู้นำจะมีประสิทธิผลเมื่อได้รับการยอมรับ ความพึงพอใจ แรงจูงใจจากสมาชิกในหน่วยงานนั้น ซึ่งแนวคิดนี้มาจากพื้นฐานของทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายตามที่เฮาส์และคณะ (House and others, 1974, pp. 81-97, อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, น. 66-72) ได้กล่าวถึงทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ว่ามีองค์ประกอบที่เด่นๆ ของพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบบงการ (Directive Leadership) ผู้นำแบบนี้จะใช้พฤติกรรมของตนแสดงให้เห็นว่าเขาคาดหวังอะไรจากสมาชิก ให้แนวทางหรือแนะนำว่าควรจะทำอะไร ทำอย่างไร และขอร้องให้สมาชิกปฏิบัติตามกฎและระเบียบที่กำหนดไว้

2. ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นผู้นำที่ใช้พฤติกรรมแบบความเป็นมิตรกับสมาชิก และเห็นอกเห็นใจในความเป็นอยู่ จึงทำให้บรรยากาศแห่งความเป็นมิตรเกิดขึ้นในกลุ่มทำงาน

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นผู้นำที่ใช้พฤติกรรมในการให้คำปรึกษาร่วมกับสมาชิก และนำเอาแนวคิดของกลุ่มมาใช้พิจารณาก่อนการตัดสินใจ

4. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leadership) เป็นผู้นำที่ใช้พฤติกรรมมุ่งสู่เป้าหมาย แสวงหาแนวทาง ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น เน้นความเป็นเลิศ และ

แสดงให้เห็นถึงเชื่อมั่นในตนเองสูง โดยสมาชิกก็จะปฏิบัติงานไปผู้มาตรฐานอันสูงด้วย

#### การบริหารระบบ 4 (System 4 Management)

ลิเคอร์ท (Likert) ผู้ริเริ่มศึกษาแบบของความเป็นผู้นำ เขาได้สร้างระบบ 4 ระบบ เพื่อการจำแนกผู้นำภายหลังจากได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความเป็นผู้นำกับองค์การต่างๆ แล้ว Likert พบว่า จะมีแบบความเป็นผู้นำ 4 แบบ ที่อาจจะแสดงไว้บนแนวต่อเนื่องตั้งแต่ระบบที่ 1 ไปจนถึงระบบที่ 4 หรือจากระบบเผด็จการไปจนถึงระบบการเข้ามามีส่วนร่วม (Likert, 1961, pp. 222-223) ดังนี้

1. ระบบเผด็จการ (Exploitive Authoritative) ผู้นำมีความเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชา น้อยมาก โดยจะเห็นได้จากข้อเท็จจริงที่ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ ผู้นำตัดสินใจเพียงคนเดียวและสั่งการลงมาตามสายการบังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามที่ได้ตัดสินใจไป มาตรฐานและการปฏิบัติงานกำหนดไว้ตายตัวโดยผู้นำ ผู้นำจะใช้ความข่มขู่เมื่อมีความจำเป็น และใช้วิธีการลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำไว้วางใจหรือเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก และในทางกลับกัน ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกกลัวผู้บังคับบัญชาถ้าหากเกิดองค์การไม่เป็นทางการขึ้นมาองค์การดังกล่าวนี้มักจะต่อต้านเป้าหมายขององค์การที่เป็นทางการ

2. ระบบเผด็จการอย่างมีศีลปี (Benevolent Authoritative) ผู้นำยังคงสั่งการแต่ผู้บังคับบัญชาสามารถวิจารณ์คำสั่งได้บ้าง ผู้นำจะยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความคล่องตัวบางอย่างในการปฏิบัติงาน แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้จะมีการตัดสินใจบางอย่างเกิดขึ้นโดยผู้ใต้บังคับบัญชา การตัดสินใจดังกล่าวนี้จะเกิดขึ้นภายในกรอบที่ระบุไว้ ผลตอบแทนและการลงโทษบางอย่างจะถูกใช้ในการจูงใจพนักงาน โดยทั่วไปผู้นำยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวข้องกับผู้นำบ้างอย่างระมัดระวังและยังคงมีความรู้สึกเกรงกลัวผู้นำอยู่ ถึงแม้จะมีองค์การที่ไม่เป็นทางการขึ้นมา องค์การดังกล่าวนี้จะไม่ต่อต้านเป้าหมายขององค์การ

3. ระบบปรึกษาหารือ (Consultative) ผู้นำมีความเชื่อมั่น และไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ผู้นำเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและสั่งการภายหลังจากที่ได้ปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ถึงแม้ว่า การตัดสินใจที่สำคัญกระทำโดย ผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ผู้ใต้บังคับบัญชาก็สามารถตัดสินใจ ด้วยตัวของเขาถึงวิธีการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสารแบบสองทางจะเห็นได้ชัด มีความไว้วางใจและมีความเชื่อมั่นบางอย่างระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ผลตอบแทนถูกนำมาใช้จูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกเป็นอิสระเมื่อได้ปรึกษางานกับผู้นำ ถ้าหากว่าเกิดมี



องค์การไม่เป็นทางการขึ้น องค์การดังกล่าวนี้อาจจะสนับสนุนหรือต่อต้านแต่เพียงเล็กน้อยกับเป้าหมายขององค์การที่เป็นทางการ

4. ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Group) เป็นการบริหารที่ ลิเคอร์ท (Likert) ให้ความสนับสนุนมากที่สุด ภายใต้ระบบที่ 4 เป้าหมายและการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานจะกระทำโดยกลุ่ม ผู้นำให้ความเชื่อมั่น และความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ การติดต่อสื่อสารไม่เพียงแต่จากบนลงล่าง (Downward Communication) และจากล่างขึ้นไปข้างบน (Upward Communication) เท่านั้น แต่จะมีการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกันด้วย ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นำไม่เพียงใช้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่จะพยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าพวกเขามีความสำคัญ ความเกี่ยวพันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างตรงไปตรงมาภายในบรรยากาศของความเป็นมิตรภาพ องค์การที่เป็นทางการและองค์การที่ไม่เป็นทางการจะเข้ากันได้เป็นอย่างดี

จากผลการศึกษาของ ลิเคอร์ท (Likert) พบว่า งานขององค์การที่มีประสิทธิภาพต่ำ มีผู้นำที่ใช้แบบของการบริหารระบบที่ 1 คือ ระบบเผด็จการ และการบริหารระบบที่ 2 ระบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ ในทางตรงกันข้ามงานที่มีประสิทธิภาพสูงภายในองค์การนั้น ผู้นำใช้แบบของการบริหารระบบที่ 3 คือ การปรึกษาหารือ และการบริหารระบบที่ 4 เป็นรูปแบบการบริหารที่ดีที่สุด ผู้บริหารแต่ละคนจะมีแบบของความเป็นผู้นำแตกต่างกัน เนื่องจากบุคลิกภาพของตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา และสิ่งแวดล้อมประกอบกัน ตามการวิเคราะห์ของ ลิเคอร์ท (Likert) พบว่า ผู้นำส่วนใหญ่จะมีแบบของความเป็นผู้นำระหว่างชายสุด และขวสุดของแนวต่อเนื่อง คือ ผู้นำแบบเผด็จการ และให้เข้ามามีส่วนร่วม อย่างไรก็ตามจากการศึกษาปรากฏว่า ผู้นำส่วนใหญ่ ไม่เป็นแบบเผด็จการหรือแบบให้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างใดอย่างหนึ่งเต็มที่

จากทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำดังกล่าวข้างต้น ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟีเดเลอร์ (Fiedler) ประกอบด้วย ตัวแปรด้านผู้นำและสมาชิก ด้านลักษณะงาน และด้านอำนาจตามตำแหน่ง จากแนวคิดพื้นฐานที่ว่าธรรมชาติของสถานการณ์จะเป็นตัวพิจารณาความมีประสิทธิภาพของพฤติกรรมผู้นำ โดยได้พัฒนามาตรวัดแบบของผู้นำ 2 ประเภท คือ แบบเน้นงานและแบบสัมพันธ์ ทฤษฎี 3 มิติของเรดดีน (Reddin) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 มิติ คือ มิติมุ่งงาน มิติมุ่งสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล จากแบบพื้นฐานของผู้นำทำให้สามารถแบ่งประเภทผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุด 4 แบบ คือ แบบทีม แบบพัฒนา แบบคุมกฎเกณฑ์ และแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ ส่วนประเภทผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ แบบประนีประนอม

แบบนักบุญ แบบทิงงาน และแบบเผด็จการ ทั้งผู้นำที่มีประสิทธิผลมากหรือผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ขึ้นอยู่กับผู้นำนั้นสามารถแสดงออกได้เหมาะสม หรือสอดคล้องเข้ากับสภาพแวดล้อม หรือสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมเพียงใด ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมายของ เฮาส์ และอีแวนส์ (Path – Goal Theory of Leadership) ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 4 แบบ คือ แบบบงการ แบบให้การสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม และแบบมุ่งความสำเร็จ ไม่มีพฤติกรรมผู้นำแบบใดแบบหนึ่งโดยเฉพาะที่จะทำให้ระดับแรงจูงใจ และความพึงพอใจสูงขึ้น พฤติกรรมผู้นำที่จะทำให้สมาชิกดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้ จะต้องสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกอย่างเหมาะสม โดยมีองค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพล 2 องค์ประกอบ คือ คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ และคุณลักษณะสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ตารางถ่ายโอนการจัดการของ เบลค และมูตัน (Blake & Mouton) ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 ประเภทหลักๆ คือ แบบเอาใจใส่งาน และแบบเอาใจใส่คน ส่วนทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำเชิงต่อเนื่องของ แทนเนนบวม และชมิคท์ (Tannenbaum & Schmidt) แสดงให้เห็นถึงการใช้อำนาจ มากจนถึงการใช้อำนาจน้อยของผู้นำ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดต้องเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่นและสามารถเลือกใช้แบบพฤติกรรมผู้นำได้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ และการบริหารระบบ 4 (System 4 Management) ของ ลิเคิร์ต (Likert) ได้แบ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำ 4 ระบบ คือ ระบบที่ 1 ระบบเผด็จการ ระบบที่ 2 คือ ระบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ ระบบที่ 3 คือ ระบบปรึกษาหารือ และระบบที่ 4 คือ ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ไม่ว่าผู้นำจะแสดงความเป็นผู้นำแบบใดก็ตาม พฤติกรรมความเป็นผู้นำนั้นจะเป็น พฤติกรรมความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก็ต่อเมื่อผู้นำนั้นสามารถแสดงพฤติกรรม ความเป็นผู้นำได้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของตนเอง ของผู้ใต้บังคับบัญชา สิ่งแวดล้อมประกอบกันได้อย่างสอดคล้องเหมาะสม ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้พิจารณาเห็นว่า ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายของ เฮาส์ และอีแวนส์ (House-Evans Path-Goal Theory) เป็นทฤษฎีที่น่าสนใจ เพราะเป็นการศึกษาที่เน้นเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้นำ สอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ผู้วิจัยจึงได้นำมาเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า และรวบรวมรายละเอียด ของทฤษฎี หลักการ แนวคิดของนักการศึกษา นักวิชาการ ที่ศึกษาในทฤษฎีดังกล่าว เพื่อนำไปสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย สรุปผล การศึกษา การอภิปรายผล และสร้างเครื่องมือในการวิจัย โดยมีรายละเอียดตามหัวข้อต่อไปนี้

2.1.5 ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายของ เฮาส์และอีแวนส์ (House-Evans Path-Goal Theory) มีนักการศึกษาหลายท่านที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายของ เฮาส์ และอีแวนส์ (House-Evans Path-Goal Theory) ผู้วิจัยขอนำเสนอรายละเอียดดังนี้

บุญช่วย ศิริเกษ (2540, น. 227-232) ได้พูดถึงทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายว่า ทฤษฎีสถานการณ์ของภาวะผู้นำอีกทฤษฎีหนึ่ง ซึ่งเป็นที่รู้จักกันอย่างกว้างขวาง ก็คือทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายแห่งความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ (Path-goal Theory of Leadership Effectiveness) ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายถูกกำหนดขึ้นบนพื้นฐานแนวความคิดของทฤษฎีที่คาดหวัง (Expectancy Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีการจูงใจอีกทฤษฎีหนึ่งที่เน้นความสำคัญที่เป็นผลกระทบของผู้นำต่อเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา และวิถีทางสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำใช้อิทธิพลเหนือความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย การให้รางวัลมีส่วนสัมพันธ์เข้ากับการบรรลุเป้าหมาย และให้ความสำคัญที่เป้าหมาย การพัฒนาความทันสมัยของทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายเชื่อว่าเป็นผลงานของอีแวนส์ (Evans) และเฮาส์ (House)

ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายพยายามจะอธิบายผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำต่อการจูงใจความพอใจพลังความพยายาม และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในลักษณะที่ประมาทขึ้นมา โดยปัจจัยทางสถานการณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมของงานตัวแบบทั่วไปของ เฮาส์ และแต่ละส่วนของทฤษฎีจะได้กล่าวถึงดังต่อไปนี้

รูปแบบของพฤติกรรมผู้นำมีอยู่ 4 แบบที่แตกต่างกัน อันเป็นส่วนประกอบของแบบจำลองวิถีทางสู่เป้าหมายของเฮาส์ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบบงการ (Directive Leadership) ผู้นำแบบบงการรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่พวกเขาคาดหวัง พวกเขาจะเตรียมคำแนะนำเฉพาะอย่างเกี่ยวกับสิ่งที่จะต้องทำ และวิธีการที่จะต้องใช้ จะกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ เรียกร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎเกณฑ์มาตรฐานและระเบียบต่างๆ จัดทำตารางการปฏิบัติงานและประสานงาน ตลอดจนอธิบายกฎเกณฑ์ในฐานะของผู้นำ กลุ่มภาวะผู้นำแบบมีความคล้ายคลึงกับผู้นำที่มุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) ของการศึกษาที่รัฐไอโฮไอ

2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้นำแบบสนับสนุนมีลักษณะเป็นมิตรภาพ เป็นผู้ที่สามารถเข้าใจลึกซึ้งได้ และเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับความต้องการ สถานภาพ และความ เป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่ให้ความเสมอภาคและมักจะทำงานเต็มหน้าที่เพื่อจัดการสิ่งแวดล้อมของงานให้เป็นที่พอใจและสนุกสนานมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จึงมีความคล้ายคลึงกับผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) ของการศึกษาที่รัฐไอโฮไอ

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับสาระสำคัญในความสัมพันธ์ของงาน จะชักชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ออกความคิดเห็นและจะพยายามใช้ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ

4. ภาวะผู้นำที่เน้นความสำเร็จ (Achievement Oriented Leadership) ผู้นำที่เน้นความสำเร็จจะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา จะเน้นความสำคัญไปที่การเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน และแสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยมาตรฐานสูง

งานวิจัยจำนวนมากที่ศึกษาทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย แนะนำว่าผู้นำคนเดียวก็สามารถที่จะใช้รูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบดังกล่าวนี้ได้ตามสถานการณ์ ไม่เหมือนตัวแบบเชิงสถานการณ์ของฟีดเลอร์ ที่พิจารณาพฤติกรรมอย่างไม่มีสติ ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายให้ทัศนะว่าพฤติกรรมผู้นำสามารถปรับเปลี่ยนได้

องค์ประกอบทางสถานการณ์ (Situational Factor)

ภาวะผู้นำแต่ละรูปแบบจะสามารถทำได้ดีเฉพาะในบางสถานการณ์เท่านั้น ไม่สามารถใช้ได้อย่างเหมาะสมในทุกหนทุกแห่ง มีองค์ประกอบหลักอยู่ 2 อย่างที่สัมพันธ์ต่อกัน คือ คุณลักษณะของผู้ตามและแรงผลักดันจากสิ่งแวดล้อม (Environmental Forces) ด้วยการยอมรับต่อคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎีนี้จึงยืนยันว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาภายในขอบเขตที่ว่า พวกเขาเห็นพฤติกรรมนั้นเป็นทั้งแหล่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจหรือเป็นเครื่องมือที่นำไปสู่ความพอใจในอนาคต คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาจะถูกกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเขารับรู้ต่อพฤติกรรมของผู้นำในลักษณะที่ยอมรับได้ และมีความพอใจ เฮาส์และเบทซ์ (House & Baetz) ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ 3 คุณลักษณะ คือ

1. ความสามารถ (Ability) เป็นคุณลักษณะส่วนตัวที่สำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชาคือการรับรู้ต่อความสามารถในการปฏิบัติภารกิจของพวกเขา ตัวอย่างเช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาที่รู้สึกว่าคุณมีความสามารถในการปฏิบัติงานต่ำ ควรจะซาบซึ้งตัวต่อผู้นำแบบบงการ ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าคุณมีความสามารถในการปฏิบัติงาน ก็จะเห็นว่าผู้นำแบบบงการไม่มีความจำเป็น และบางทีก็จะทำให้รู้สึกหงุดหงิดขุ่นเคืองอีกด้วย

2. สภาพการควบคุม (Locus of Control) สภาพของการควบคุมเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับระดับขีดขึ้น (Degree) ที่แต่ละบุคคลเห็นสิ่งแวดล้อมในลักษณะที่มีการตอบสนองอย่างเป็นระบบต่อพฤติกรรมของเขา รายบุคคล (Individuals) ในฐานะที่เป็นผู้ที่อยู่ในสภาพการควบคุมภายในเชื่อว่าผลประโยชน์ที่ได้เป็นหน้าที่ของพฤติกรรมของพวกเขาเอง รายบุคคลในฐานะผู้ที่อยู่ในสภาพควบคุมภายนอกเห็นว่าผลประโยชน์ที่ได้เป็นเรื่องของโชคและโอกาส นักวิจัยแนะนำว่าเรื่องภายในจะทำให้เกิดความพอใจได้ด้วยภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และเรื่องภายนอกจะทำให้เกิดความพอใจได้ด้วยภาวะผู้นำแบบบงการ

3. ความต้องการและแรงจูงใจ (Needs and Motives) ความต้องการ แรงจูงใจ และลักษณะทางบุคลิกภาพที่เด่นๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา อาจมีอิทธิพลต่อการยอมรับและต่อความพอใจแบบของภาวะผู้นำที่เป็นตัวเลือก ตัวอย่างเช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความต้องการมีเกียรติและความอบอุ่นสูง ควรจะพอใจในภาวะผู้นำแบบสนับสนุน แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความต้องการสูงทางด้านความมั่นคง (Security) ก็ควรจะมีความพอใจในภาวะผู้นำแบบบงการมากกว่าแบบอื่น ยิ่งไปกว่านั้นผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความต้องการ ความมีอิสระ (Autonomy) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และ ความมีสำนึกแห่งตน (Self-actualization) อาจถูกจูงใจโดยภาวะผู้นำแบบ มีส่วนร่วม และผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความต้องการเป็นผู้ได้รับความสำเร็จสูง (High Need Achiever) ก็ควรจะพอใจกับผู้นำที่เน้นความสำเร็จ

สภาพแวดล้อมในสถานการณ์ของการปฏิบัติงาน

ด้วยความยอมรับต่อสถานการณ์ที่สอง ซึ่งหมายถึงแรงผลักดันทางสภาพแวดล้อม ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายจึงได้ตั้งขึ้นว่า พฤติกรรมผู้นำจะถูกกระตุ้นให้ไปสู่ขอบเขตของ 2 เรื่องต่อไปนี้เป็น 1) การสร้างความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องการ สถานการณ์ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล 2) ต้องเข้าไปเป็นองค์ประกอบในสภาพแวดล้อมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเตรียมการในเรื่องการสอนแนะ (Coaching) การแนะแนว (Guidance) การสนับสนุน (Support) และการให้รางวัล (Reward) ที่จำเป็นเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล แรงผลักดันของสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย องค์ประกอบทางสถานการณ์อย่างกว้างๆ 3 ลักษณะ คือ 1) ภารกิจของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) กลุ่มงานเบื้องต้น และ 3) ระบบอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ดังจะได้อธิบายต่อไปนี้

1. ภารกิจของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate's Task) เป็นแรงผลักดันที่สำคัญของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมผู้นำในด้านการทำให้เกิดผลผลิตของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทั่วไปแล้วนักวิจัยจะจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ภารกิจที่มีโครงสร้างสูง (High Structured) และไม่มีโครงสร้างสูง (Highly Unstructured) งานวิจัยได้เปิดเผยว่า ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและแบบมีส่วนร่วมดูเหมือนว่าจะส่งเสริมความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ในภารกิจที่มีโครงสร้างอย่างสูง เพราะภารกิจมีลักษณะเป็นงานประจำและไม่ต้องการสั่งการ ในขณะที่เดียวกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ควรจะมี ความพอใจมากขึ้นกับผู้นำแบบบงการสำหรับภารกิจที่ไม่มีโครงสร้าง เพราะว่าพฤติกรรมของผู้นำจะช่วยให้เกิดความชัดเจนในภารกิจของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ระดับขีดขึ้นของการมีโครงสร้างสูง-ต่ำ จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบงการและความพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชิงสมมติฐานระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบงการ และ

ความพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา โดยพิจารณาจากการมีโครงสร้างของภารกิจในฐานะที่เป็นองค์ประกอบหนึ่งของสถานการณ์

2. กลุ่มทำงานเบื้องต้น (Primary Work Group) ลักษณะของกลุ่มทำงานอาจมีอิทธิพลต่อผู้ได้บังคับบัญชาขึ้นการยอมรับหรือไม่ยอมรับในรูปแบบของภาวะผู้นำด้วย ตัวอย่างเช่น ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ยืนยันว่า เมื่อเป้าหมายและวิถีทางสู่เป้าหมายที่ต้องการปรากฏชัดเจนขึ้นอันเนื่องจากความพยายามโดยผู้นำ เพื่อให้เป้าหมายและวิถีทางชัดเจนควรมีมาก และควรจะให้ผู้ได้บังคับบัญชามองเห็นในลักษณะที่เป็นการทำงานให้การควบคุมหมดไปโดยไม่จำเป็น

3. ระบบอำนาจที่เป็นทางการ (Formal Authority System) แรงผลักดันทางสภาพแวดล้อมประการสุดท้าย คือ ระบบอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้

3.1 ระดับการเน้นความสำคัญด้านกฎเกณฑ์ ระเบียบ นโยบาย และการดำเนินการกำกับปฏิบัติการกิจ

3.2 สถานการณ์แห่งความตึงเครียดสูง (High Stress)

3.3 สถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูง

ตัวอย่างบางประการ คือ ลักษณะภารกิจที่มีความชัดเจนในด้านกลไก มาตรฐาน และวิธีดำเนินการ ภาวะผู้นำแบบบงการ อาจจะทำให้เกิดความไม่พอใจของผู้ได้บังคับบัญชา การวิจัยแนะนำว่า ภาวะผู้นำแบบบงการ และแบบสนับสนุนจะทำให้เพิ่มความพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาได้ในบางสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยความตึงเครียดในสภาพแวดล้อมของความไม่แน่นอน ผู้นำอาจจะใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมเป็นขั้นเริ่มแรกเพื่อเชิญชวนหรือค้นหาแนวความคิดที่จะตัดสินใจ แต่หลังจากนั้นอาจใช้ภาวะผู้นำแบบบงการในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายด้วย

การวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย

มีงานวิจัยจำนวนน้อยที่เกี่ยวกับทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย เนื่องจากตัวแปรที่เกี่ยวข้องมาก การตรวจสอบความสัมพันธ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมดจึงทำได้ยาก แบบของภาวะผู้นำแบบบงการ แบบสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม และแบบเน้นความสำเร็จต่างก็มีส่วนดีส่วนเสียเท่าๆ กัน ซึ่งเป็นไปตามสถานการณ์ที่เหมาะสมของแบบนั้นๆ อย่างไรก็ตามก็ค้นคว้าวิจัยในปัจจุบันได้เน้นขอบเขตจำกัดของพฤติกรรมผู้นำ และได้ทำการทดสอบเพียง 2-3 สถานการณ์เท่านั้น โดยเฉพาะได้มีปรากฏการณ์ที่เปิดเผยออกมาว่า พฤติกรรมผู้นำแบบบงการมีประสิทธิผลมากที่สุด สถานการณ์ที่มีความสับสนในการควบคุมและกำกับดูแลงานและกรณีทำงานไม่มีโครงสร้าง ส่วนภารกิจที่ผู้นำแบบสนับสนุนเหมาะสมมากที่สุด ก็คือ งานประจำปี และมีโครงสร้างที่แน่นอน

ได้มีการพิจารณาว่า พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนเสริมการจูงใจ และความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเต็มไปด้วยความตึงเครียด ความซับซ้อนใจหรือความไม่พอใจในงาน นอกจากนี้งานวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย มีผลในการทำนายการจูงใจ และความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าทำนายการปฏิบัติงาน โดยภาพที่มองอย่างกว้างๆ แล้วทฤษฎีดังกล่าวนี้ก็ยังมีส่วนสำคัญต่อผู้นำในองค์การซึ่งรวมถึงผู้นำในสถานศึกษาและนักวิจัยด้วย ทั้งนี้ เพราะว่ามันอาจจะเป็นหนทางไปสู่ความเข้าใจในเรื่องภาวะผู้นำได้ดีขึ้น

ทองใบ สุคชารี (2543, น. 66-69) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบวิธีการกับการบรรลุเป้าหมาย (Path-Goal Theory of Leadership) ว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญอีกทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นในทศวรรษที่ 1970 ผู้ที่พัฒนาทฤษฎีนี้ คือ อีแวนส์ (Evans) และเฮาส์ (House) สาละสำคัญของทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับสถานการณ์ (Situation) และพฤติกรรมของผู้นำ โดยจะต้องปรับภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์

หลักการสำคัญของทฤษฎี (Basic Premises) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบวิธีการกับการบรรลุเป้าหมายเป็นทฤษฎีที่มีพื้นฐานการพัฒนามาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory of Motivation) ทฤษฎีสำคัญของภาวะผู้นำแบบวิธีการกับการบรรลุเป้าหมายเสนอแนะว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate's performance) มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยที่ผู้นำจะต้องสร้างความชัดเจน (Clarifying) ด้านพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมาย จำแนกประเภทของพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ สาละสำคัญของพฤติกรรมผู้นำแต่ละแบบสรุปได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) มีลักษณะสำคัญ ดังนี้
  - 1.1 แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบความคาดหวังขององค์การ
  - 1.2 เสนอแนะสิ่งที่จะต้องทำและวิธีการที่จะทำ
  - 1.3 กำหนดตารางเวลาที่ต้องทำงานให้แล้วเสร็จ
  - 1.4 กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
  - 1.5 สร้างความชัดเจนในการกำหนดบทบาทของผู้นำในกลุ่ม
2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) มีลักษณะสำคัญ ดังนี้
  - 2.1 ทำให้งานและสภาพแวดล้อมของงานเป็นที่พึงพอใจของบุคลากร
  - 2.2 ปฏิบัติกับทุกกลุ่มเสมอภาคกัน
  - 2.3 เป็นมิตรกับบุคลากรและทำตัวให้เป็นผู้ที่เข้าหาได้ง่าย

2.4 แสดงให้เห็นความสำคัญในสถานภาพ การดำรงชีพที่ดี และการตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรได้ดี

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) มีลักษณะสำคัญ ดังนี้

3.1 ใ้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3.2 ปรึกษาหารือบุคลากร

3.3 ขอความเห็นจากบุคลากร

3.4 ให้ความสำคัญกับคำแนะนำต่างๆ ก่อนการตัดสินใจ

4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement – Oriented Leadership) มีลักษณะสำคัญ ดังนี้

4.1 กำหนดเป้าหมายให้เป็นการท้าทาย

4.2 คาดหวังว่าบุคลากรจะปฏิบัติงานที่มีผลงานสูง

4.3 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรจะทำงานได้ผลงานสูง

4.4 มุ่งเน้นความเป็นเลิศและปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยด้านสถานการณ์ (Situational Factors) ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 2 ด้าน คือ

1. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา (Personal Characteristics) ความพยายามที่จะพิจารณาว่า

1.1 ระดับของการควบคุม (Locus of Control) เป็นความเชื่อของบุคลากรในการยอมรับว่าสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับตนเองมีสาเหตุมาจากการกระทำของตนเองหรือมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก ผลจากการวิจัยสรุปว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เชื่อว่าผลการกระทำใดๆ ที่เกิดขึ้นกับตนเองมีสาเหตุมาจากพฤติกรรมของคนเป็นสิ่งที่พอใจภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เชื่อว่าผลลัพธ์ใดๆ ที่เกิดขึ้นกับตนเอง มีสาเหตุมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก จะเป็นผู้ที่พึงพอใจภาวะผู้นำแบบชี้แนะ

1.2 ความสามารถในการรับรู้ (Perceived Ability) เป็นลักษณะที่บุคคลพิจารณาว่าตนเองมีระดับความสามารถในการทำงานเพียงใด ถ้าบุคคลเห็นว่าตนเองเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงานอยู่ในระดับสูง มีแนวโน้มจะยอมรับภาวะผู้นำแบบชี้แนะต่ำ



## 2. ลักษณะของสภาพแวดล้อม (Environment Characteristics) ประกอบด้วย

### 2.1 โครงสร้างของงาน (The Task Structure)

### 2.2 ระบบอำนาจ (The Authority System)

### 2.3 กลุ่มงาน (The work Group)

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบวิธีการกับการบรรลุเป้าหมาย มีฐานคิดว่า พฤติกรรมผู้นำจะเป็นที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงาน ถ้าสามารถช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนอันเกิดขึ้นจากปัจจัยของสภาพแวดล้อมทั้งสามประการ

หลักการพื้นฐานที่สำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบวิธีการกับการบรรลุเป้าหมายมีศักยภาพในการพยากรณ์ที่สำคัญ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน มีความเหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับงานประจำ (Routine) และงานที่มีโครงสร้างแน่นอน (High Structured Tasks)

2. ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ มีความเหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับงานที่มีความคลุมเครือ (Ambiguous Tasks) และเป็นงานที่มีโครงสร้างไม่แน่นอน (Unstructured Tasks)

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีความเหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถในการทำงานสูง (Highly Capable Workers)

4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีความเหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับบุคลากรที่มุ่งทำงานเพื่อความก้าวหน้าในองค์กร (Growth-Oriented Workers)

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2550, น. 271–273) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าประสงค์ของ อีแวนส์ (Evans) และเฮาส์ (House) เมื่อพิจารณาจากทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าประสงค์แล้ว อาจกำหนดชนิดหรือแบบของภาวะการเป็นผู้นำได้ 4 แบบ ซึ่งอาจสรุปได้ดังนี้คือ

1. ภาวะการเป็นผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) ภาวะการเป็นผู้นำแบบชี้แนะมีลักษณะของภาวะการเป็นผู้นำแบบอำนาจนิยม (Authoritarian) ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาจะไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม (Participation)

2. ภาวะการเป็นผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้นำแบบนี้จะมีความเป็นกันเอง มีลักษณะเข้าหาได้ง่าย และมีความเห็นอกเห็นใจในผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง

3. ภาวะการเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้นำแบบนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม โดยเขาจะขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นต่างๆ แต่ถึงกระนั้นเขาก็ยังรักษาและสงวนหน้าที่ในการทำการวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจไว้ที่ตัวเขา

4. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leadership) ผู้นำแบบนี้จะตั้งเป้าหมายที่น่าท้าทายไว้สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะบรรลุเป้าหมายต่างๆ เหล่านั้นได้อย่างดี ดังนั้นผู้นำแบบนี้จึงมีความเชื่อมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา และจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ เขาส์แนะนำว่าชนิดหรือแบบต่างๆ ของภาวะการเป็นผู้นำนี้ ผู้นำคนหนึ่งอาจนำมาใช้ได้ ในสถานการณ์ที่ต่างกัน ปัจจัยที่จะกำหนดความแตกต่างของสถานการณ์หนึ่งๆ ก็คือปัจจัยลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาและปัจจัยสภาพแวดล้อมสำหรับปัจจัยลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชานั้น พฤติกรรมของผู้นำจะเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต่อเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า พฤติกรรมนั้นจะทำให้เขาเกิดความพึงพอใจ (Satisfaction) ในปัจจุบันหรืออนาคตได้ อาทิ ผู้บังคับบัญชาสามารถหารางวัลมาเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้ใต้บังคับบัญชามีบุคลิกภาพที่เชื่อมั่นตนเองสูงเขาก็จะยอมรับอิทธิพลของผู้นำได้น้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเชื่อมั่นในตัวเองต่ำ ดังนั้นบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือความเชื่อมั่นที่จะควบคุมพฤติกรรมโดยตนเองหรือบุคคลอื่น หรือสิ่งอื่นนี้ (Locus of Control) นับเป็นลักษณะส่วนตัวที่มีบทบาทต่อการยอมรับอิทธิพลของผู้บังคับบัญชา

ส่วนปัจจัยสภาพแวดล้อมนั้นเกี่ยวข้องกับเรื่องการจูงใจ ผู้นำจะสามารถเพิ่มระดับการจูงใจได้โดย

1. ทำให้ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการตอบสนองเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในแง่สภาพแวดล้อม โดยการสอนงาน แนะนำงาน สนับสนุน ให้รางวัล

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, น. 45-46) ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายออกเป็น 4 ประเภท แต่ละประเภทแทนได้ด้วยแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน มีรายละเอียดดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating Leadership) ของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตทเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการใช้คำสั่งเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งแจ้งความคาดหวังให้ทราบ บอกถึงวิธีทำงาน ตลอดจนกำหนดเวลาทำงานสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำแบบสั่งการจะกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกับกฎระเบียบต่างๆ ที่ชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration Behavior) ของผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตตที่เขากล่าวมาแล้วคือ ผู้นำให้การสนับสนุนและมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่าย เป็นผู้นำที่ใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่และความต้องการในฐานะความเป็นมนุษย์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาคและให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leadership) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูง (High Standard Excellence) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแสดงถึงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ

4. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ รวมถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในที่ทำงานบ่อยๆ ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมจะกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายของกลุ่ม และเขียนข้อเสนอแนะต่างๆ ขึ้นในที่ทำงาน

สรุปได้ว่า ผู้นำอาจใช้แบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่งหรือหลายแบบกับผู้ใต้บังคับบัญชา และในสถานการณ์ต่างๆ ก็ได้ ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายจึงมิใช่ทฤษฎีแนวความคิดแบบคุณลักษณะ (Trait Approach) ที่เชื่อว่าผู้นำมีแบบภาวะผู้นำที่แน่นอนตายตัวเพียงแบบเดียวเท่านั้น แต่ผู้นำจะต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้เข้ากับสถานการณ์ และความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมในช่วงหนึ่งของการทำงาน แต่อีกช่วงหนึ่งอาจต้องการภาวะผู้นำแบบสั่งการแทน ผู้นำต้องสามารถเปลี่ยนแบบภาวะของผู้นำของตนได้ตามต้องการ สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการพฤติกรรมแบบผู้นำที่ต่างกัน นอกจากนี้ในบางเหตุการณ์ผู้นำอาจจำเป็นต้องใช้การผสมของแบบภาวะผู้นำต่างๆ เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสมมากกว่าการเลือกใช้แต่แบบภาวะผู้นำเดิมอยู่ตลอดเวลา (ศศิวิมล สุขทนารักษ์, 2554, น. 63)

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556, น. 40-45) กล่าวถึง ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย โดยได้นำเสนอลักษณะพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) ผู้นำกำหนดชี้ชัดเจนถึงสิ่งที่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ พฤติกรรมภาวะผู้นำจะวางแผน กำหนดตารางการปฏิบัติงาน ตั้งเป้าหมาย การปฏิบัติงานและมาตรฐานพฤติกรรมยึดถือกฎเกณฑ์

2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) แสดงถึงความห่วงใยต่อชีวิตความเป็นอยู่และความต้องการส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้นำจะปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ พฤติกรรมภาวะผู้นำจะสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ สนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leadership) ผู้นำจะตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย พฤติกรรมของผู้นำเน้นการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง และการปรับปรุงการปฏิบัติปัจจุบัน โดยแสดงถึงความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาและช่วยให้พวกเขาได้เรียนรู้ที่จะทำงานที่มีเป้าหมายสูงได้

มันทนา อินทุสมิต (2545, น. 44-150) ได้ศึกษาและกล่าวถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำไว้ ดังนี้ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory of Leadership) ของความเป็นผู้นำเป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ซึ่งมีลักษณะเป็นปฏิสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตามเป็นรายบุคคล ทฤษฎีนี้ให้ข้อเสนอแนะว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นการจูงใจ และเพิ่มความมั่นใจให้กับผู้ตามในการบรรลุผล ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายได้แนะนำด้วยว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เป็นผู้ช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมายของงาน และทำให้เกิดความพึงพอใจในความพยายามและการได้รับรางวัล ในโมเดลนี้ผู้นำจะเป็นผู้ที่กระตุ้นหรือรื้อฟื้นในการสอนงาน (Coaching) การแนะนำ (Guiding) การกระตุ้น (Encouraging) การจูงใจ (Motivating) และการให้รางวัล (Rewarding) แก่ผู้ตาม เพื่อให้เกิดความพยายามในการทำงานนี้บรรลุผลสำเร็จ

ทฤษฎีผู้นำสี่แบบในโมเดลนี้ ได้แก่ แบบนำทาง (Directive) แบบสนับสนุน (Supportive) แบบมีส่วนร่วม (Participative) และแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement-Oriented) พฤติกรรมผู้นำแบบนำทางเป็นแบบที่ไม่ได้อำนาจ และไม่เป็นการทำโทษ ผู้นำจะจัดทำตารางการทำงานและบอกผู้ตามในลักษณะที่ไม่เป็นการใช้กิริยาอาการคุกคามเมื่อจะต้องทำงาน พฤติกรรมแบบสนับสนุนเป็นการรวมเอาความห่วงใย และเห็นอกเห็นใจในความเป็นอยู่และความต้องการของผู้ตาม ผู้นำแบบสนับสนุนเป็นผู้สร้างสรรค์ความเป็นมิตร และจัดสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงสนับสนุนด้านจิตวิทยาของผู้ตาม พฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม มีความเกี่ยวข้องกับการให้กำลังใจลูกน้องที่ก่อให้เกิดกระบวนการตัดสินใจ พฤติกรรมแบบมีส่วนร่วมได้รวมเอาการสอบถามผู้ตามเพื่อขอแนะนำ และความคิดเห็นและการใช้ข้อมูลของผู้ตามมาประกอบการตัดสินใจ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จได้

รวมเอาการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย การให้กำลังใจแก่ผู้ตามในการทำงานให้บรรลุผลในระดับสูง และการแสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ตามในการที่จะทำงาน โมเดลนี้กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมผู้นำทั้งสี่แบบจะได้ผลในการปรับปรุงเจตคติและความคาดหวังของผู้ตาม เช่น พึงพอใจกัน ยอมรับผู้นำ และผู้ตามเชื่อว่าความพยายามของเขาเหล่านั้นจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิผลและการได้รับรางวัล

ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory of Leadership) ทำนายว่า ปัจจัยเชิงสถานการณ์จะมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของแบบผู้นำทั้งสี่แบบ ดังนี้

1. พฤติกรรมของผู้นำแบบนำทางที่ไม่ใช้อำนาจ และไม่ใช้การลงโทษ จะเพิ่มความพึงพอใจของผู้ตาม และผลการปฏิบัติงาน เมื่อผู้ตามได้มีความผูกพันอยู่กับงานที่ไม่เป็น โครงสร้าง และคลุมเครือ

2. พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน จะเพิ่มความพึงพอใจของผู้ตามที่ผูกพันอยู่ ความคาดหวัง แรงกดดัน หรืองานที่ไม่พึงพอใจ เมื่อพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนถูกนำไปใช้ ผู้ตามที่จะแสดงความพยายามและเพื่อผลการปฏิบัติงานของแต่ละคนได้

3. พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม จะเพิ่มความพึงพอใจและการจูงใจ เมื่องานมีลักษณะคลุมเครือไม่แจ่มแจ้ง และมีความท้าทาย พฤติกรรมผู้นำแบบนี้ยังเพิ่มความพึงพอใจ ต่อการไม่ใช้อำนาจกับผู้ตาม ซึ่งปกติทุกคนต้องการความมีอิสระสูงเมื่องานที่ทำมีลักษณะเฉพาะที่ชัดเจน

4. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสำเร็จจะเพิ่มความพยายามและความเชื่อมั่นของผู้ตามในการบรรลุเป้าหมาย เมื่องานมีลักษณะคลุมเครือ เป็นการไม่ใช้อำนาจและท้าทาย สามารถสรุปผลของพฤติกรรมผู้นำได้

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของการศึกษาที่ได้กล่าวไว้ อย่างหลากหลาย แต่เมื่อพิจารณาแล้วพบว่าทุกแนวคิด ทฤษฎีมีส่วนที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ พฤติกรรมภาวะผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory of Leadership) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบบงการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำที่เน้นความสำเร็จ ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำดังกล่าวเป็นกรอบแนวความคิดของการวิจัยในครั้งนี้ และได้สรุปรายละเอียดพฤติกรรมภาวะผู้นำ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบบงการ (Directive Leadership) เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ผู้นำจะแสดงตนว่าเขาคาดหวังอะไรจากสมาชิก เป็นผู้กำหนดเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติงาน เรียกร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานและระเบียบต่างๆ จัดทำตารางการปฏิบัติงาน ประสานงาน ตลอดจนอธิบายกฎเกณฑ์ในฐานะผู้นำกลุ่ม เสนอแนะสิ่งที่จะต้องทำและวิธีการที่จะทำ

กำหนดบทบาทและรูปแบบการสื่อสาร วางแผนกำหนดระยะเวลา รวมถึงมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบ ตรวจสอบกำกับและติดตามงานที่มอบหมายให้ไปดำเนินการ กระตุ้นและถ่ายทอดความรู้ ความชำนาญ ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วม

2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นผู้นำที่มีลักษณะเป็นมิตรภาพเป็นผู้ที่สามารถเข้าใจลึกซึ้งได้ และเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับความต้องการ สถานภาพและความเป็นอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาในลักษณะที่ให้ความเสมอภาค และมักจะทำงานเต็มหน้าที่เพื่อจัดสิ่งแวดล้อมของงานให้เป็นที่พอใจ และสนุกสนานมากขึ้น เป็นผู้เห็นอกเห็นใจและเข้าใจ การแสดงความเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ตาม เป็นมิตร ให้ความรู้และความห่วงใยเป็นผู้เข้าใจถึงปัญหาของผู้อื่น การแสดงความซื่อสัตย์และนับถือ การช่วยเหลือผู้ตามพัฒนาความสามารถและอาชีพ

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ให้ความเชื่อมั่นและให้ความไว้วางใจผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ เป็นมิตรกับผู้ได้บังคับบัญชาเป้าหมายและการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน จะกระทำโดยกลุ่มด้วยการจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าผู้ได้บังคับบัญชา อาศัยความร่วมมือในการทำงาน และให้ความเป็นอิสระในการทำงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงออกและรับฟังผู้ตาม จัดประชุมเพื่อรับทราบปัญหาการตัดสินใจ และระดมความคิดพิจารณาการเสนอความคิดของผู้ตามอย่างจริงจัง ห้ามดิเอกันท์ระหว่างผู้ตามและผู้นำอย่างเท่าเทียมกัน มอบหมายการตัดสินใจแก่ผู้ตามที่มีความสามารถ

4. ภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leadership) ผู้นำที่เน้นความสำเร็จจะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับผู้ได้บังคับบัญชา จะเน้นความสำคัญไปที่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง แสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยมาตรฐานสูง แสวงหาแนวทางปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีความเชื่อมั่นในตัวผู้ได้บังคับบัญชา และเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่

## 2.2 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

### 2.2.1 ความหมายของความพึงพอใจ

ความพึงพอใจหรือความพอใจที่นิยมใช้โดยทั่วไปนั้น ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Satisfaction ความพึงพอใจเป็นสภาวะทางอารมณ์หรือความรู้สึกทางอารมณ์ของบุคคลที่ตอบสนอง

ต่อสภาพแวดล้อมของงานในด้านความพอใจว่าชอบมากหรือน้อยเพียงใด ความพึงพอใจเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง ที่มีผลต่อความสำเร็จของงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพอันเป็นผลจากการได้รับการตอบสนองต่อแรงจูงใจ หรือความต้องการของบุคคลในแนวทางที่เขาประสงค์ นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความพึงพอใจ ดังต่อไปนี้

กาญจนา อรุณสุขรุจิ (2546, น. 5) กล่าวว่า ความพึงพอใจของมนุษย์ เป็นการแสดงออกทางพฤติกรรมที่เป็นนามธรรม ไม่สามารถมองเห็นเป็นรูปร่างได้ การที่เราจะทราบว่า บุคคลมีความพึงพอใจหรือไม่ สามารถสังเกตโดยการแสดงออกที่ค่อนข้างสลับซับซ้อน และต้องมีสิ่งที่ตรงต่อความต้องการของบุคคล จึงจะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ ดังนั้นการสร้างสิ่งเร้าจึงเป็นแรงจูงใจของบุคคลนั้นให้เกิดความพึงพอใจในงานนั้น

Campbell (1976, pp. 117-124, อ้างถึงใน วาณี ทองเสวต, 2548) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกภายในที่แต่ละคนเปรียบเทียบระหว่างความคิดเห็นต่อสภาพการณ์ ที่อยากให้เป็นหรือคาดหวัง หรือรู้สึกว่าจะสมควรจะได้รับ ผลที่ได้จะเป็นความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจเป็นการตัดสินใจของแต่ละบุคคล

## 2.2.2 ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติหรือความรู้สึกชอบไม่ชอบ โดยเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวกับงาน จะเห็นได้ว่าเรื่องความพึงพอใจในงานนี้เป็นเรื่องของทัศนคติหรือเจตคติโดยตรง โดยสรุปสั้นๆ ถึงทัศนคติในที่นี้ว่าทัศนคติมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ องค์ประกอบทางด้านความคิดความเข้าใจ (Cognitive Component) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง องค์ประกอบด้านอารมณ์หรือความรู้สึก (Affective Component) ซึ่งเป็นส่วนที่เป็นอารมณ์หรือความรู้สึกที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เราารู้และเข้าใจอยู่ก่อนแล้ว และองค์ประกอบด้านแนวโน้มของพฤติกรรม (Behavioral Tendency Component) ซึ่งจะส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมยกตัวอย่างเช่น เมื่อกล่าวว่า ฉันชอบทำงานในหลายลักษณะ (แสดงความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ) แต่งานของฉันยุ่งยากสับสนเกินไป (แสดงถึงความคิดความเข้าใจ) ฉันจึงวางแผนจะหางานใหม่ (แสดงถึงแนวโน้มของพฤติกรรม) เมื่อนำเอาลักษณะทั้งสามมาผสมผสานกันเป็นทัศนคติของบุคคลหนึ่งเกี่ยวกับงานได้แล้ว สิ่งนี้จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาเข้าใจถึงปฏิกิริยาของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องาน และสามารถจะทำนายถึงผลกระทบที่จะมีในอนาคตได้ด้วย (Stephen P. Robbins, 2005) ภาวะทางอารมณ์ที่ชื่นชอบหรือภาวะอารมณ์ทางบวกนี้จะช่วยส่งเสริมให้การทำงานตามค่านิยมของเขาบรรลุผลได้ และค่านิยมเหล่านี้จะสอดคล้องกับความต้องการของเขาด้วย ในกรณีตัวอย่างที่กล่าวมาข้างต้น บุคคลมีค่านิยมชอบทำงานจึงรู้สึกสนุกกับงาน แต่งานนั้นต้องไม่หนัก เมื่อพิจารณาจากค่านิยมดังกล่าวจะ

เห็นว่า หากเขารับรู้หรือมีประสบการณ์ว่างานจะหนัก และหากเขาจะต้องเผชิญกับงานหนักจริง เขาก็จะลาออกจากงานนั้น

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีนักวิชาการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job Satisfaction) ไว้หลายท่าน และได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังที่ผู้วิจัยจะได้นำเสนอต่อไปนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541, น. 125) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และได้รับผลตอบแทนที่เป็นที่พึงพอใจ ที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

วรนารถ แสงมณี (2543, น. 287) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่ และสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เป็นความรู้สึกที่เกิดจากการได้รับการตอบสนอง ทั้งทางด้านร่างกาย และจิตใจ จนทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน จึงตั้งใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

เสนาะ ดิยาวี (2544, น. 228) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นระดับความรู้สึกที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงานในทางบวกหรือทางลบต่องาน

ขงยุทธ เกษสาคร (2545, น. 148) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องของบุคคล เป็นความรู้สึกส่วนตัวของบุคคลในการทำงาน เป็นความรู้สึกในงานที่เขาทำอยู่ต่อหน่วยงาน ต่อเพื่อนร่วมงาน คนจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำและเต็มใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) ธรรมมานะ (2553, น. 158) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นภาวะทางอารมณ์ ซึ่งเป็นผลจากการยอมรับในผลงานของบุคคลบุคคลหนึ่งหรือประสบการณ์ในงานของบุคคลบุคคลหนึ่ง ภาวะทางอารมณ์ในทางบวกจะช่วยส่งเสริมให้การทำงานตามค่านิยม ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลเป็นผลได้

ฮอป พ็อค (Hop pock, 1935, p. 47) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นผลรวมความรู้สึกทางด้านจิตใจที่เกี่ยวข้องกับทางด้านร่างกายและสภาวะแวดล้อม เป็นมูลเหตุให้บุคคลใดบุคคลหนึ่ง แสดงความรู้สึกว่าเขามีความพึงพอใจในการทำงานของเขา



โยเดอร์ (Yoder, 1959, น. 445) กล่าวว่า เป็นผลรวมของความรู้สึกของคนใดคนหนึ่งเกี่ยวกับระดับความชอบหรือไม่ชอบต่อสภาพต่างๆ ในงานของเขา

วอลเลอร์สไตน์ และ โวลแมน (Wallerstein, 1971, p. 256; Wolman, 1973, p. 384) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นความรู้สึกที่ดีและมีความสุขเมื่องานนั้นได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ตามความต้องการหรือแรงจูงใจ

กู๊ด (Good, 1973, p. 320) ได้ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง คุณลักษณะสภาวะ หรือระดับความรู้สึกพอใจ ซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจต่างๆ และทัศนคติที่บุคคลมีต่องาน

Morse (1995) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความตึงเครียดของผู้นักงานให้น้อยลง ถ้ามีความตึงเครียดมากจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ความตึงเครียดนี้มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์ หากมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการแล้ว ความตึงเครียดก็จะลดน้อยหรือหมดไป อันเป็นผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

Schermerhorn Huth & Osborn (1997) ได้ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีที่มีต่องานของเขา

Stephen P. Robbins & Mary Coulter (2007) ได้ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่ความพยายามของบุคคลได้รับการกระตุ้น (Energized) ชี้นำ (Directed) และรักษาให้คงอยู่ (Sustained) จนกระทั่งงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย การกระตุ้นหรือการเติมพลัง (Energy) ด้วยวิธีการต่างๆ ก็เพื่อเพิ่มพลังหรือแรงขับเคลื่อนเพื่อให้พนักงานใช้ความพยายามทำงานหนักขึ้น แต่การกระตุ้นให้ทำงานหนักขึ้นอย่างเดียวอาจไม่ได้ทำให้ผลงานดีขึ้น ยกเว้นความพยายามนั้นกระทำไปในทิศทาง (Direction) ที่ให้ประโยชน์แก่องค์การอย่างสม่ำเสมอ ด้วยความไม่ย่อท้อ (Persistence) กระทั่งบรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารมีหน้าที่จูงใจพนักงาน ในองค์การใดที่วัตถุประสงค์หรือความต้องการส่วนบุคคล (Individual Need) ของพนักงานสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ (Organizational Goal) การจูงใจจะประสบผลสำเร็จโดยง่าย เพราะเมื่อองค์การบรรลุเป้าหมาย พนักงานก็ได้รับการตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลด้วย

จากนิยามดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุปความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ว่า เป็นความรู้สึกเชิงบวกของพนักงานที่ได้รับจากการทำงาน อันเนื่องมาจากการได้รับการสนองตอบความต้องการพื้นฐานจากองค์กรตามที่ได้คาดหวังไว้ ซึ่งพิจารณาได้ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่สัมพันธ์กับความต้องการหรือแรงจูงใจของแต่ละปัจเจกบุคคล ดังนั้น

ประเด็นนี้จึงมีความสำคัญมากต่อการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จและสามารถดำเนินกิจการได้บรรลุพันธกิจที่ตั้งไว้

### 2.2.3 เหตุของความพึงพอใจในงาน

ปรากฏการณ์การยอมรับในเหตุแห่งความพึงพอใจสำหรับผู้ปฏิบัติงาน โดยทั่วไปหลายประการ แต่ทั้งนี้ต้องพิจารณาถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและสถานการณ์ที่แตกต่างกันไปด้วย อย่างไรก็ตาม โดยทั่วไปอาจกล่าวได้ว่า ผู้ปฏิบัติจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับว่าความต้องการของตนได้รับการตอบสนองมากน้อยเพียงใด หากได้รับการสนองตอบมากก็จะมี ความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่มาก หากได้รับการตอบสนองน้อยความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ก็จะลดน้อยลงไป สิ่งเหล่านี้ก็คือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่นั่นเอง (Stephen P. Robbins, 2548)

โดยปกติแล้วมนุษย์มีความต้องการหลากหลายแตกต่างกันไป ไม่มีที่สิ้นสุดตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งได้มีนักวิชาการได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ ดังนี้

Frederick Herzberg and others (1985) และคณะได้เสนอทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) หรือทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยสุขอนามัย (Motivator-Hygiene Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพอใจและไม่พอใจในงาน ปัจจัยทั้งสองคือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factor) หรือความพอใจในงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ความรับผิดชอบต่องาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพอใจ และเป็นแรงจูงใจให้พวกเขายินดีทำงานให้แก่องค์กร

2. ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) หรือปัจจัยเพื่อการคงอยู่ (Maintenance Factors) หรือเครื่องช่วยค้ำจุนป้องกันมิให้บุคคลเกิดความไม่พอใจในการทำงาน แต่ไม่เป็นที่กระตุ้นให้บุคคลกระตือรือร้นในการทำงานให้มากยิ่งขึ้น เป็นปัจจัยเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานขององค์กร การควบคุมบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือน สถานภาพความมั่นคงในการทำงาน สภาพการทำงาน และชีวิตส่วนตัว เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม สรุปองค์ประกอบที่เอื้ออำนวยต่อความพอใจในการปฏิบัติงานไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. ความมั่นคงปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคงทางกายภาพ รวมตลอดถึงความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น จากความรู้ความสามารถในการทำงาน เป็นต้น

3. บริษัทหรือสถานที่ทำงานและการจัดการ ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน ตลอดจนชื่อเสียงและการดำเนินงานของหน่วยงานนั้นๆ เป็นต้น

4. ค่าจ้าง สำหรับค่าจ้างหรือรางวัลนั้นต้องเป็นรางวัลที่เสมอภาคสำหรับการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกัน โดยประกาศให้ทราบโดยทั่วไป และเป็นรางวัลที่สอดคล้องกับเป้าหมายของผู้ปฏิบัติงานด้วย สำหรับประเด็นนี้ทั้งทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) และทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) จะนำมาใช้อธิบายได้ นอกจากนั้นตัวแบบการปฏิบัติงาน-รางวัล-ความพึงพอใจ (The Performance-Reward-Satisfaction Model) อธิบายเชิงทำนายว่า หากรางวัลจะเสริมให้เกิดความพึงพอใจในงานแล้ว ต้องประกอบไปด้วย 2 สภาพการณ์ คือ งานนั้นต้องมีรางวัลที่มีลักษณะจูงใจภายใน (Intrinsic Rewards) นั่นคือ ตัวจูงใจภายในจะเป็นรางวัลที่บุคคลได้รับโดยความรู้สึกของตนเอง ในขณะที่เขากำลังทำงานนั้นอยู่ อาทิ เกิดความสำเร็จ ได้รับการยอมรับ มีความก้าวหน้า เหล่านี้จะเป็นรางวัลที่มีลักษณะจูงใจภายใน นอกจากนั้นรางวัลที่เป็นตัวจูงใจภายนอก (Extrinsic Rewards) ซึ่งบุคคลจะได้รับโดยแยกออกจากงาน และมักได้รับเมื่อการปฏิบัติงานสิ้นสุดแล้ว อาทิ ค่าจ้าง โบนัส อันเป็นรางวัลที่มีได้ทำให้เกิดความพึงพอใจโดยตรง ในขณะที่ปฏิบัติงานจะต้องเชื่อมสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานที่ดี และบุคคลต้องยอมรับรู้ด้วยว่า รางวัลที่เป็นตัวจูงใจภายนอกนั้นมีความเสมอภาคกันด้วย

5. ลักษณะของงานที่ทำหรือความสนใจในลักษณะงานนั่นเอง ความพึงพอใจมักจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้ทำงาน ซึ่งสำหรับเขาแล้วในเนื้องานมีความน่าสนใจในตัวของมันเอง แต่เนื่องจากบุคคลมีความแตกต่างกัน ดังนั้นเนื้องานซึ่งเป็นสิ่งที่น่าสนใจสำหรับบุคคลจึงแตกต่างกันไป แต่ก็มีลักษณะของงานบางประการ อาทิ งานที่มีความเป็นอิสระ งานที่ไม่จำเจน่าเบื่อ มีการพบปะผู้คน มักจะเป็นงานที่หลายๆ คนชอบ แต่ขณะเดียวกันก็มีคนจำนวนหนึ่งที่ชอบงานที่ต้องคิดและแก้ปัญหา นานานับประการ

6. การควบคุมบังคับบัญชา มีความสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกรู้สึกพอใจ หรือไม่พอใจต่องานได้ การควบคุมบังคับบัญชาที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุอันหนึ่งที่ทำให้ย้ายงานและลาออกจากงาน

7. ลักษณะทางสังคม ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ก็จะเกิดความพอใจในงานนั้น

8. การติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมาก การปฏิบัติงานจะสำเร็จได้ก็เพราะมีกระบวนการวิธีการทำงานที่ดี ไม่ว่าจะเป็นวางแผนงาน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา การประสานงาน และ การประเมินผลงาน อาจกล่าวได้ว่า ภาระหน้าที่ทางการบริหารที่กล่าวมาจะเกิดขึ้นไม่ได้เลย หากไม่มีการติดต่อสื่อสารเป็นตัวเชื่อม

9. สภาพการทำงาน อาทิ แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงทำงาน ซึ่งต้องมีความเหมาะสมกับการทำงานนั้นๆ

10. สิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล สวัสดิการที่อยู่อาศัย เป็นต้น

#### 2.2.4 ความพึงพอใจและการปฏิบัติงาน

การดี อนันต์นาวี (2551) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจ มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มศักยภาพ เกิดความพึงพอใจ เกิดความผูกพันต่อองค์กร ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการจูงใจเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีการตื่นตัว (Arousal) เกิดความคาดหวัง (Expectancy) เพื่อผลักดันให้แสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างมีทิศทางในทางเดียวกัน เพื่อให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

แรงจูงใจในการทำงานนั้นเป็นแรงผลักดันที่สำคัญในองค์กร และมีความจำเป็นต่อการบริหารทุนปัญญา แรงจูงใจเป็นฐานและปัจจัยที่บุคลากรเลือกที่จะทำ (เชิงคุณภาพและ/หรือเชิงปริมาณ) แรงจูงใจเป็นฐานและปัจจัยของระดับความทุ่มเทของบุคลากรในการทำงานให้สำเร็จ และแรงจูงใจเป็นฐานของระยะเวลาที่บุคลากรใช้ในการทำงานให้สำเร็จ บุคลากรที่มีแรงจูงใจจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าบุคลากรที่ไม่มีแรงจูงใจ และมีส่วนในการสร้างพฤติกรรมองค์กร แรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับความพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) อย่างแนบแน่น ความพอใจในการทำงาน คือ ความรู้สึกแต่ละบุคคลที่มีต่องานที่ตนจะต้องทำให้สำเร็จ ความพอใจในการทำงานอาจเป็นผลมาจากลักษณะทางกายภาพและสังคมในที่ทำงาน ยิ่งบุคลากรมีความพอใจในการทำงานมากเท่าไร บุคลากรจะมีแรงจูงใจในการทำงานให้ดีมาก (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2556, น. 215)

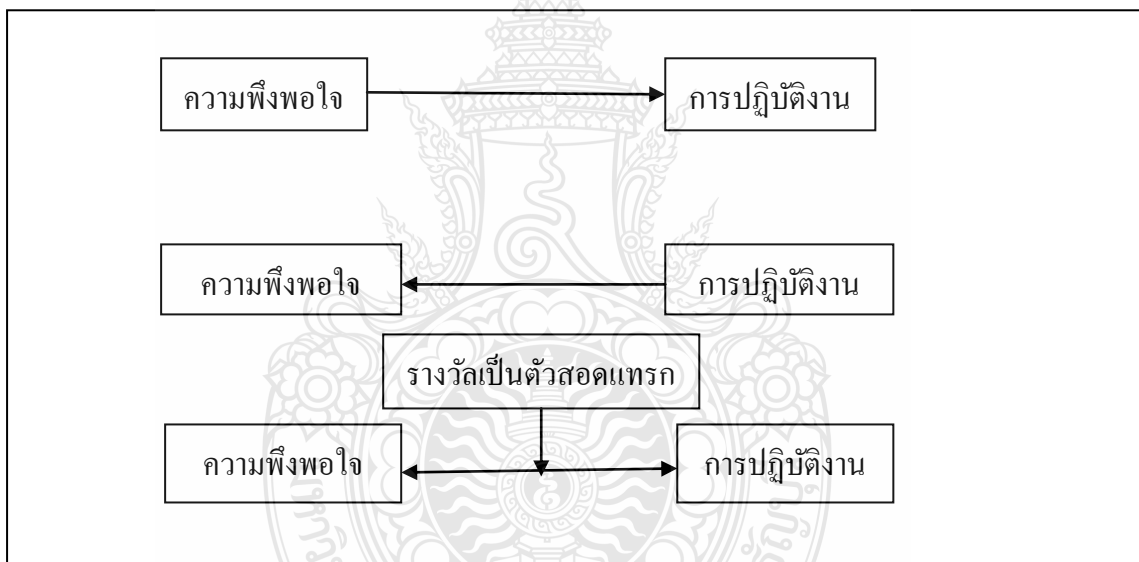
ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในงานและการปฏิบัติงานเพียง 20 ครั้งของการศึกษา และพบได้ว่าความพอใจในงานและการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันต่ำ หลักฐานที่ทำให้เชื่อว่าพนักงานที่มีความพอใจในงานไม่จำเป็นต้องมีการปฏิบัติที่สูง คือ

ฝ่ายบริหารต้องพยายามทำให้พนักงานทุกคนมีความพอใจในงาน แต่ผลก็คือ ไม่ได้รับผลผลิตในระดับที่สูง จึงอาจสรุปได้ว่าสมมติฐานที่กล่าวว่า พนักงานที่มีการปฏิบัติงานที่สูงเพราะได้รับความพอใจในงาน จึงไม่มีความเป็นจริงเสมอไป

เพราะว่าการกำหนดตัวแปรที่กระทบกับสิ่งอื่นเต็มไปด้วยความยาก เมื่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจถูกเกี่ยวข้องกันในทางบวก จึงเป็นการยากที่จะค้นหาว่าสิ่งใดมีผลกระทบต่อสิ่งใด ดังนั้นเราจึงต้องแยกพิจารณาออกเป็น 3 แง่คิด คือ

1. ความพึงพอใจเป็นสาเหตุของการปฏิบัติงาน
2. การปฏิบัติงานเป็นสาเหตุของความพึงพอใจ
3. ความพึงพอใจและการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กัน และการให้รางวัล

ไม่มีความสัมพันธ์กันมาแต่กำเนิด



ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและการปฏิบัติงาน

ที่มา : Charles N. Greene, “The Satisfaction – Performance Controversy, “Business Horizons, October, 1972.

สองความคิดแรกถูกสนับสนุนโดยการวิจัยเพียงเล็กน้อย การพิจารณามาตรการของการศึกษาการจัดการเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและการปฏิบัติงาน ถูกพบว่ามี ความสัมพันธ์กันน้อย ดังนั้นหลักฐานที่ค่อนข้างทำให้มีความเชื่อว่า ผู้ปฏิบัติงานที่รู้สึกพึงพอใจไม่จำเป็นต้องปฏิบัติงานได้ดี

ความคิดเห็นที่สามได้รับการสนับสนุนจากการศึกษาว่าปัจจัย เช่น รางวัล เป็นสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและการปฏิบัติงาน ถูกสนับสนุนโดยการค้นพบของงานวิจัย ซึ่งสรุปได้ความว่า การปฏิบัติงานไม่ได้เกิดขึ้นภายหลังความพึงพอใจหรือความพึงพอใจไม่ได้เกิดขึ้นภายหลังการปฏิบัติงาน

โดยทั่วไป ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารส่วนใหญ่ชอบพนักงานที่มีความพึงพอใจ และเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถและมีผลงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงยังมีความสนใจอย่างต่อเนื่องในการหาหลักฐานที่แสดงว่า ความพึงพอใจไม่สามารถกำหนดระดับของการปฏิบัติงานในแนวทางที่มีนัยสำคัญ แต่นักทฤษฎีและนักวิจัยบางคนแนะนำว่า การปฏิบัติงานมีขอบเขตที่กว้างกว่าปริมาณหรือคุณภาพของการผลิตปกติ การปฏิบัติงานยังครอบคลุมความหลากหลายของพฤติกรรมพนักงาน และยังรวมถึงการแสดงให้เห็นให้ผู้ร่วมงานที่ได้รับการฝึกฝนให้ทราบถึงวิธีการทำงานสำเร็จ การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานให้ทำงานสำเร็จ การให้กำลังใจแก่คนงานที่รู้สึกไม่ดี การให้คำแนะนำ และสร้างความคิดเห็นในทางบวกให้แก่กลุ่ม หรือหมู่คณะที่เกี่ยวข้องกับองค์กร การทำงานอย่างหนักเพื่อให้ส่งสินค้า และบริการตามที่กำหนด และการไม่บ่นเมื่อฝ่ายบริหารไม่จัดหาทรัพยากรตามที่ได้สัญญา พฤติกรรมเหล่านี้มีความสำคัญกว่าความพึงพอใจของพนักงาน

สิ่งที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งก็คือ การวิจัยค้นคว้าซึ่งได้พบความสัมพันธ์ที่เหมาะสมระหว่างความพึงพอใจและอัตราการเข้าทำงาน เห็นได้ชัดจากหลักฐานระหว่างความพึงพอใจและการขาดงานบ่อยๆ การเปลี่ยนพนักงานหรือการขาดงานบ่อยๆ ทำให้เสียค่าใช้จ่าย การสูญเสียโอกาสและขวัญกำลังใจ ความไม่พึงพอใจอาจเกิดจากการเห็นว่าได้รับค่าตอบแทนไม่คุ้มค่า ความสัมพันธ์ที่ไม่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา สภาพการทำงานที่ไม่ดีพอ ขาดความคิดริเริ่ม เข้าเป็นสมาชิกและไม่ได้รับการเลือกเป็นตัวแทนของกิจกรรมของส่วนรวม

ถึงแม้ว่าความพึงพอใจในงานจะไม่มีอิทธิพลต่อปริมาณและสภาพของการปฏิบัติงาน แต่ก็ยังมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในบังคับบัญชา อัตราการเข้าทำงาน การขาดงานบ่อย สิ่งที่ชอบและความคิดเห็นเกี่ยวกับส่วนรวม เนื่องจากความพึงพอใจมีอิทธิพลดังกล่าว ผู้บริหารจึงยังคงพยายามค้นหาเทคนิคและโปรแกรมเพื่อปรับปรุง และเพิ่มความพึงพอใจของพนักงาน ผู้บริหารที่ควบคุมด้านการปฏิบัติหลายๆ คนมีความเห็นชัดเจนว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความหมายมากกว่าการนับปริมาณและคุณภาพของการผลิต

## 2.2.5 ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีนักวิชาการได้นำเสนอไว้ดังนี้  
ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541, น. 125) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคคลมีความตั้งใจในการทำงาน ลดการขาดงาน การลางาน การมาทำงานสายและการขาดความรับผิดชอบที่มีต่องาน

2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นการเพิ่มผลผลิตของบุคคล ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

วรรณารต แสงมณี (2543, น. 288) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรมีผลต่อความสำเร็จของงานและองค์กร รวมทั้งความสุขของผู้ทำงานด้วย องค์กรใดก็ตามหากคนในองค์กรไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน ก็จะเป็นมูลเหตุหนึ่งที่จะทำให้ผลงานและการปฏิบัติงานต่ำ คุณภาพของงานลดลง มีการขาดงาน ลาออกจากงาน หรืออาจก่อให้เกิดปัญหาอาชญากรรม และปัญหาทางวินัยอีกด้วย แต่ในทางตรงข้ามหากองค์กรมีบุคคลที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูง ก็จะมีผลบวกต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ความพึงพอใจในการทำงานยังเป็นเครื่องหมายแสดงถึงประสิทธิภาพของการทำงานอีกด้วย

จากความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดังกล่าว สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคคลมีความตั้งใจในการทำงาน ช่วยลดการขาดงาน การลางาน การมาทำงานสาย และการขาดความรับผิดชอบต่องาน และยังส่งผลให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

## 2.2.6 ตัวบ่งชี้ถึงความพอใจในงาน (What Determine Job Satisfaction?)

อะไรคือ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานและเป็นตัวบ่งชี้ความพอใจในงาน จากการศึกษาที่ละเอียดบ่งชี้ว่า องค์ประกอบที่นำไปสู่ความพอใจในงาน คือ งานที่มีความท้าทายทางด้านจิตใจ รางวัลที่เท่าเทียมกัน เงื่อนไขในการทำงานที่เอื้ออำนวย เพื่อนร่วมงานที่สนับสนุน การมีบุคลิกภาพที่ดีและเหมาะสมต่องาน และการสืบทอดทางพันธุกรรม (วิเชียร วิทยอุดม, 2547)

### 2.2.6.1 งานที่มีความท้าทายทางด้านจิตใจ (Mentally Challenging Work)

พนักงานมีแนวโน้มที่จะชอบงานที่ให้โอกาสเขาได้ใช้ความชำนาญและความสามารถ มีลักษณะงานที่หลากหลาย มีอิสรภาพ มีโอกาสทำงานได้ดี ลักษณะเช่นนี้ทำให้งานมีลักษณะที่ท้าทายทางด้านจิตใจ งานที่มีความท้าทายน้อยจะก่อให้เกิดความหงุดหงิดและความรู้สึก

ล้มเหลว ภายใต้เงื่อนไขของความท้าทายในงานระดับปานกลาง พนักงานส่วนมากจะมีประสบการณ์ของความสนุกสนานและพึงพอใจในงาน

#### 2.2.6.2 รางวัลที่เท่าเทียมกัน (Equitable Rewards)

พนักงานต้องการระบบการจ่ายเงินและนโยบายการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเขาได้รับนั้นเป็นการโปร่งใสและตรงตามความคาดหวังหรือไม่ การจ่ายเงินเห็นว่ายุติธรรมและมีพื้นฐานมาจากความต้องการของงาน

มาตรการการจ่ายเงินขึ้นอยู่กับระดับทักษะและความชำนาญของแต่ละบุคคล ในทำนองเดียวกันพนักงานต้องการนโยบายเลื่อนตำแหน่งที่ยุติธรรม การเลื่อนตำแหน่งเปิดโอกาสให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าเติบโตในหน้าที่การงาน มีความรับผิดชอบมากขึ้นและเพิ่มสถานภาพทางสังคมให้สูงขึ้น

#### 2.2.6.3 เงื่อนไขในการทำงานเอื้ออำนวย (Supportive Working Conditions)

พนักงานจะมีความเป็นห่วงต่อสิ่งแวดล้อมในการทำงานทั้งในด้านของความสุขสบายส่วนตัวและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการช่วยให้ทำงานได้ดี จากการศึกษาพบว่าพนักงานชอบสิ่งแวดล้อมที่ไม่เป็นอันตรายหรือไม่สุขสบาย อุณหภูมิ แสงสว่าง เสียง และสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม นอกจากนั้นพนักงานส่วนใหญ่ชอบทำงานใกล้กับบ้านที่อยู่อาศัยและต้องเป็นสถานที่ซึ่งสะดวก ทันสมัย มีอุปกรณ์ และเครื่องมือที่เหมาะสม

#### 2.2.6.4 เพื่อนร่วมงานที่สนับสนุน (Supportive Colleague)

สำหรับพนักงานส่วนใหญ่ถือว่างานเป็นส่วนที่เพิ่มความต้องการทางสังคม การมีเพื่อนร่วมงานที่ดีและให้ความช่วยเหลือ จะนำไปสู่ความพึงพอใจในงานที่เพิ่มมากขึ้น พฤติกรรมของผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญมากที่บ่งชี้ถึงความพึงพอใจ ผลจากการศึกษาพบว่าความพึงพอใจของพนักงานจะเพิ่มขึ้นเมื่อหัวหน้าระดับถัดไปมีความเข้าใจ และมีความเป็นเพื่อนคอยเสนอคำแนะนำเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี คอยรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและแสดงความสนใจเป็นส่วนตัวต่อพนักงาน

#### 2.2.6.5 การมีบุคลิกที่เหมาะสมกับงาน (The Personality–Job Fit)

ถ้าบุคลิกลักษณะของพนักงานกับอาชีพนั้นๆ มีความเหมาะสมกันก็จะส่งผลให้พนักงานคนนั้นมีความพอใจในงานมากขึ้น ผลจากการศึกษาทำให้ข้อสรุปของบุคลิกภาพตามแบบของฮอลแลนด์ได้รับการสนับสนุนอย่างกว้างขวางจึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะเพิ่มเติมเสริมการมีบุคลิกภาพที่ดีและเหมาะสมกับงาน และเป็นตัวบ่งชี้ถึงความพอใจในงานเพิ่มขึ้น



#### 2.2.6.6 การสืบทอดทางพันธุกรรม (The Genes)

ความพอใจในงานของแต่ละบุคคล สามารถอธิบายได้โดยการสืบทอดทางลักษณะถ่ายทอดทางกรรมพันธุ์ การวิเคราะห์ข้อมูลของความพอใจจากตัวอย่างบุคคล พบว่า ส่วนที่สำคัญสำหรับบางคนที่มีต่อความพอใจในงานนั้นบ่งบอกชี้ว่า มีผลจากพันธุกรรมที่มีมานาน และสามารถส่งต่อไปยังงานที่เขาทำอยู่ได้ ถ้าเราต้องการพนักงานที่มีความพอใจในงาน เราต้องมีความมั่นใจในการคัดเลือกเอาคนที่มีความคิดในเชิงลบ ที่ไม่สามารถจะปรับตัวได้ มักสร้างปัญหาและมองหาแต่ข้อบกพร่อง ซึ่งหาความพึงพอใจได้น้อยมากในงานที่พวกเขากำลังกระทำอยู่ คนที่มีความคิดดังกล่าวนี้สมควรที่จะตัดออกไปให้หมดเสียจากองค์กร ให้เหลือแต่พนักงานที่มีความพอใจในงานเท่านั้น

#### 2.2.7 ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

ทฤษฎีการจูงใจของ Maslow (Maslow's The Human Needs Theory)

Maslow (1970, p. 80) มีความเห็นว่า ทุกคนมีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการอย่างหนึ่งแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ ความต้องการของมนุษย์มีลำดับชั้นความต้องการ (Hierarchy of needs) โดยตระหนักที่ความต้องการในระดับต่างๆ ของมนุษย์เป็นจุดสำคัญที่จะต้องศึกษาในการสร้างพลังจูงใจเพราะเป็นที่ยอมรับกันว่า พฤติกรรมในช่วงเวลาหนึ่งๆ ของบุคคล ขึ้นอยู่กับตัวกระตุ้นหรือแรงจูงใจและความต้องการที่มีระดับสูงในขณะนั้น Maslow ได้ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจโดยมีข้อสมมติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการโดยธรรมชาติ ซึ่งความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มีมนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่ามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอื่นในลำดับที่สูงขึ้นเป็นลำดับต่อมาจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีวันสิ้นสุด โดยจะเริ่มต้นตั้งแต่เกิดจนตาย

2. ธรรมชาติของความต้องการในสิ่งที่มีอยู่เดิม พบว่า ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมมนุษย์

3. ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับชั้นตามลำดับความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

Maslow ได้แบ่งระดับความต้องการของมนุษย์เป็นลำดับขั้นตั้งแต่ระดับต่ำสุดไปหาสูงสุด ซึ่งแบ่งเป็น 5 ชั้น ดังนี้

ลำดับที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อการอยู่รอด ได้แก่ ความต้องการอาหาร อากาศ น้ำดื่ม ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน ความต้องการทางเพศ เป็นต้น ความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนที่ต่อเมื่อความต้องการทั้งหมดของคนไม่ได้รับการตอบสนองเลย ซึ่งให้เห็นว่าบุคคลใดก็ตามที่ยังอยู่ในภาวะการขาดแคลนอาหาร ความปลอดภัย การเข้าสังคมและความมีชื่อเสียง ย่อมไม่ส่งผลดีต่อพฤติกรรมการทำงาน

ลำดับที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (Security Needs) เป็นความต้องการให้ตนเองปลอดภัยจากอันตรายทุกด้าน ความต้องการความมั่นใจในการทำงาน ตลอดจนความมั่นคงทางฐานะและเศรษฐกิจ และเมื่อพิจารณาจากทัศนคติของฝ่ายบริหารแล้ว ความต้องการด้านความปลอดภัยจะหมายถึง การให้ความแน่นอนหรือการรับประกันความมั่นคงในหน้าที่การงาน และการส่งเสริมเพื่อให้เกิดความมั่นคงทางการเงินแก่ผู้ปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งในปัจจุบันนี้จะเห็นได้ว่าความต้องการของฝ่ายแรงงานที่มีต่อฝ่ายบริหาร นอกจากความต้องการเกี่ยวกับการเพิ่มผลตอบแทนทางการเงินให้สูงขึ้นแล้ว ยังมีความต้องการที่เกี่ยวกับความมั่นคงของงานและประโยชน์พิเศษอื่นๆ อีกด้วย

ลำดับที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Social and Belonging Needs) เป็นความต้องการที่จะให้ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ต้องการให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ตามปกติคนมีนิสัยชอบอยู่รวมเป็นกลุ่ม ดังนั้นความต้องการทางด้านสังคมจึงเป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการอยู่ร่วมกัน และได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมอยู่เสมอ เพราะคนต้องการเพื่อน ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนบ้านหรือเพื่อนร่วมงาน

ลำดับที่ 4 ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงหรือฐานะทางสังคม (Esteem and Status Needs) เป็นความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ต้องการเป็นตัวของตัวเอง มีอิสระในการตัดสินใจ ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ การนับถือความเป็นอิสระและเสรีภาพ รวมถึง ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย การมีตำแหน่งในองค์กรหรือการที่สามารถเข้าใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญๆ ล้วนแต่ทำให้ฐานะของคนเด่นเป็นที่ยกย่องในสังคม

ลำดับที่ 5 ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (Self-Actualization or Self Realization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ เช่น ความต้องการอยากเป็นหัวหน้าสูงสุดของหน่วยงาน ความต้องการอยากเด่นทางใดทางหนึ่งโดยเฉพาะตามความนึกคิดของตนเอง ความ

ต้องการชนิดนี้จะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความสำเร็จที่เขาได้รับในลำดับขั้นต้นๆ ที่ผ่านมา เพราะถ้าบุคคลได้รับความสำเร็จในลำดับขั้นตอนๆ ที่ผ่านมา ก็จะเกิดความมานะ มองเห็นว่าความต้องการในลำดับถัดไปเป็นสิ่งท้าทายที่จะต้องเอาชนะให้ได้ เช่น ความนึกคิดที่อยากจะเป็นผู้นำองค์กร

ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของ McGregor

McGregor (1969, pp. 33-58) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคคลไว้ในทฤษฎี ที่เรียกว่า ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor ได้กำหนดทฤษฎี X ขึ้น อธิบายลักษณะของมนุษย์และการทำงานไว้ว่า คนส่วนมากโดยธรรมชาติแล้วไม่ชอบทำงาน คนส่วนมากไม่มีความทะเยอทะยาน มีความรับผิดชอบและชอบที่จะให้มีการสั่งการ คนส่วนมากมีความสามารถทางด้านความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาการทำงานน้อย การจูงใจจะเป็นการจูงใจด้วยความต้องการทางด้านร่างกาย และความปลอดภัยเท่านั้น คนส่วนมากจะถูกควบคุมอย่างใกล้ชิดถูกบังคับเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

McGregor ได้อธิบายทฤษฎี X แล้วต่อมาได้พบว่า คนที่อาศัยอยู่ในสังคมประชาธิปไตย ซึ่งมีระดับการศึกษาและมาตรฐานการครองชีพสูง และมีโอกาสที่จะหางานทำได้มากขึ้นนั้น การใช้ข้อสมมติฐานตามทฤษฎีที่ประสบความสำเร็จในการที่จะนำมาใช้จูงใจบุคคลในการทำงาน McGregor จึงได้เสนอข้อสมมติฐานที่เรียกว่า ทฤษฎี Y

ทฤษฎี Y การทำงานก็เหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อนเมื่อสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้จัดไว้ได้อย่างเหมาะสมก็จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ การควบคุมและการบังคับจากภายนอก ไม่ใช่วิธีการที่จะทำให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ การควบคุมตนเองและการเป็นตัวของตัวเองเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานให้สัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ ความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาจะมีอยู่ในบุคคลเกือบทุกคน การจูงใจในการทำงานจะเป็นการจูงใจด้วยความต้องการทางสังคม ความมีชื่อเสียงและความสำเร็จในชีวิต คนเราสามารถที่จะสั่งการด้วยตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานถ้าหากว่าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง

จะเห็นว่า ทฤษฎี X กับทฤษฎี Y ของ McGregor แสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้บริหาร ที่มีต่อลักษณะของผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชา โดยที่ความรู้สึกดังกล่าวเป็นสิ่งกำหนดแบบของความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่จะนำมาใช้ตามทฤษฎี X ซึ่งเป็นแนวทางในสมัยเดิม McGregor ตั้งข้อสมมติฐานว่า “คนโดยพื้นฐานแล้วจะมีลักษณะเกียจคร้านและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องบังคับให้ทำงาน”

ส่วนทฤษฎี Y ซึ่ง McGregor กำหนดเป็นแนวทางบริหารสมัยใหม่ที่ตั้งอยู่บนข้อสมมติที่ว่า “คนโดยพื้นฐานแล้วจะให้ความร่วมมือสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความขยันหมั่นเพียรและมีความรับผิดชอบ”

Secord & Backman (1964, p. 391) ให้ความเห็นไว้ว่า ความพอใจนั้นเกิดจากความต้องการของบุคลากรในองค์กร บางคนอาจพอใจเนื่องจากผลงานที่ได้ทำสำเร็จ บางคนพอใจเพราะลักษณะการปฏิบัติงาน แต่บางคนก็อาจเป็นเพราะเพื่อนร่วมงาน ความต้องการของบุคลากรในองค์กรนั้นมีหลายอย่าง คือ ทำงานที่เขาสนใจ อุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน ค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สภาพการทำงานที่ดี รวมทั้งชั่วโมงการทำงานและสถานที่ทำงานที่เหมาะสม ความสะดวกในการไปกลับ รวมทั้งสวัสดิการอื่น ๆ ทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุมปกครอง และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นคนที่เขายกย่องนับถือ

ทฤษฎี E.R.G ของ Alderfer (E.R.G. Theory หรือ Alderfer's Existence Relatedness-Growth Theory)

ทฤษฎี E.R.G หรือที่เรียกว่า Alderfer's Modification ของ Clayton P. Alderfer (1969, p. 92, อ้างถึงใน สมหมาย งามคณะ, 2538, น. 37) ทฤษฎีนี้ได้รับการปรับปรุงแนวความคิดจากทฤษฎีของ Maslow และเสนอผลของการทดสอบที่เรียกว่า An Empirical Test of a New Theory of Needs ในปี พ.ศ.1969 ผลการศึกษาของ Alderfer พบว่า คนเรามีความต้องการหลักอยู่ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการในการดำรงชีวิต (Existence Needs) เป็นความต้องการของมนุษย์ทุกรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับด้านร่างกายและวัตถุเพื่อที่จะทำให้เกิดความเป็นอยู่ที่ดีสุขสบายและปลอดภัย
2. ความต้องการทางด้านความสัมพันธ์ (Relatedness Needs : R) เป็นความต้องการที่จะสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ ที่ตนจะเกี่ยวข้องด้วย
3. ความต้องการทางด้านความเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth Needs : G) เป็นความต้องการที่จะสร้างความคิดริเริ่มสำหรับตัวของเขาเอง และสิ่งแวดล้อมรอบตัวให้เจริญเติบโตก้าวหน้าต่อไป

ความต้องการตามทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานเชื่อว่า เมื่อความต้องการในระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการในระดับนั้นจะยิ่งมากขึ้น เมื่อความต้องการในระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการในระดับต่ำจะมีมากขึ้น เมื่อความต้องการในระดับต่ำกว่าได้รับการตอบสนองมาก ความต้องการในระดับสูงกว่าจะมากตามไปด้วย

จากทฤษฎี E.R.G ของ Alderfer (Alderfer's Modification) สรุปได้ว่า มนุษย์มีความต้องการ 3 ประการ คือ ความต้องการดำรงชีวิต ความต้องการทางด้านความสัมพันธ์และความต้องการเจริญเติบโตก้าวหน้า

ทฤษฎีการจูงใจในความสำเร็จของ McClelland (Achievement Motivation Theory)

ทฤษฎีแรงจูงใจในความสำเร็จของ McClelland ซึ่ง McClelland ได้เสนอทฤษฎีนี้มาตั้งแต่ ค.ศ.1985 เป็นทฤษฎีแรงจูงใจในความสำเร็จหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) เป็นผลจากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จของมนุษย์ 3 ประการ คือ 1) ต้องการความสำเร็จ (needs for achievement-nAch) หรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ บุคคลที่มีแรงจูงใจแบบนี้จะเป็นผู้มีเป้าหมายระยะยาว มีการวางแผนการทำงาน มีความกระตือรือร้น กล้าเสี่ยง มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงาน McClelland ให้ความสำคัญแรงจูงใจแบบนี้มากที่สุด เพราะจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด 2) ต้องการการมีอำนาจ (needs for power-nPow) หรือแรงจูงใจใฝ่อำนาจ บุคคลที่มีแรงจูงใจแบบนี้จะเป็นผู้ที่ต้องการมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นๆ ในองค์กร ต้องการควบคุมผู้อื่นทั้งทางตรงและทางอ้อม ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับว่าตนมีอำนาจ และ 3) ต้องการความสัมพันธ์ (needs for affiliation-nAff) หรือแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์บุคคลที่มีแรงจูงใจแบบนี้จะเป็นผู้ที่ชอบสังคม ทำงานกลุ่มได้ดี ต้องการความสัมพันธ์ที่ยาวนาน ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยไมตรี ไม่เน้นความสำเร็จของงาน

จากทฤษฎีของ McClelland สรุปได้ว่า คนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะพยายามแสวงหาอำนาจอันชอบธรรมและการยอมรับจากบุคคลอื่น เพื่อกระทำให้สิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งแข่งขันกับมาตรฐานที่ดีเลิศและเกิดความภาคภูมิใจเมื่อสิ่งที่ทำประสบผลสำเร็จ

#### 2.2.8 ทฤษฎีความต้องการสองปัจจัยของ เฟรดริก เฮอร์สเบิร์ก

ทฤษฎีความต้องการสองปัจจัยของเฟรดริก เฮอร์สเบิร์ก (Federick Herzberg, 1959) เฟรดริก เฮอร์สเบิร์ก เป็นนักจิตวิทยาและที่ปรึกษาทางการจัดการพัฒนาทฤษฎีการจูงใจปัจจัยสองกลุ่ม คือ สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจกับสิ่งที่ไม่ทำให้เกิดความไม่พอใจ หรือเป็นปัจจัยจูงใจกับปัจจัยอนามัยอันเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกนั่นเอง เขาได้เริ่มวิจัยเกี่ยวกับเรื่องทฤษฎีแรงจูงใจ โดยการทำแบบสอบถามนักบัญชีและวิศวกร 200 คน เขาใช้การสัมภาษณ์โดยการตอบคำถามในสิ่งที่ผู้ตอบคำถามรู้สึกชอบและรู้สึกไม่ชอบในการทำงาน ให้ผู้ตอบคำถามอธิบายรายละเอียดเมื่อรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจเกี่ยวกับงาน แล้วจัดเป็นหมวดหมู่ประเภทของประสบการณ์ที่เหมือนกันทั้งพอใจและไม่พอใจ เพราะเขามีความเชื่อมั่นว่าความสัมพันธ์ที่มีกับงานเป็นพื้นฐานอย่างหนึ่งเกี่ยวกับ

ตารางที่ 2.1 ปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในงาน

| ปัจจัยภายนอกของสิ่งแวดล้อมของงาน<br>(Extrinsic factor)<br>สร้างความไม่พอใจ  | ปัจจัยภายในของสิ่งแวดล้อมของงาน<br>(Work itself)<br>สร้างความพึงพอใจ   |
|---|--|
| -เงินเดือน (Salary)<br>-นโยบายและการบริหารองค์กร<br>(Company Policy and Administration)<br>-การควบคุมดูแลอำนวยการ (Supervision)<br>-ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน<br>(Interpersonal Relations)<br>-สภาพการทำงาน (Work Condition) | -ความสำเร็จ (Achievement)<br>-การได้รับการยอมรับ (Recognition)<br>-ลักษณะงาน (Work itself)<br>-ความรับผิดชอบ (Responsibility)<br>-ความก้าวหน้า (Advanced)<br>-การเติบโต (Growth) |

ที่มา : ปรับปรุงมาจาก Herzberg, F. Mansner, B., Snyderman, B. The Motivation to Work, New York : John Wiley, 1959. (Herzberg, F. Mansner, B., Snyderman, B, 1959 อ้างถึงใน ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา, 2546

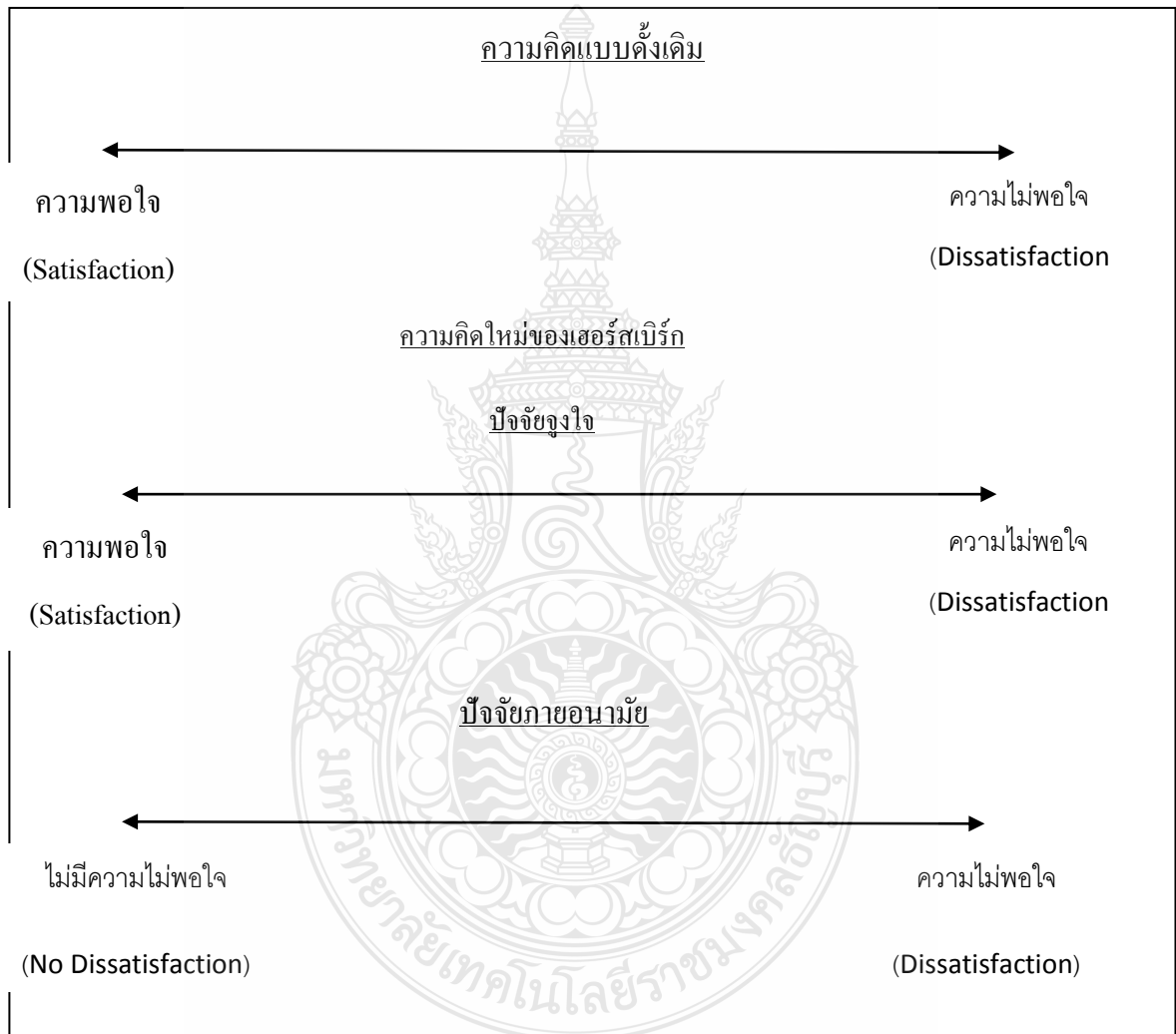
Herzberg (1959 อ้างถึงใน วิเชียร วิทญูคุณ, 2547) กล่าวว่าสิ่งที่ตรงข้ามกับความพอใจไม่ใช่ความพอใจอย่างที่เชื่อกัน โดยปกติ การกำจัดสิ่งที่ทำให้ไม่พอใจนั้นไม่จำเป็นว่าจะทำให้พนักงานอภิมัยขึ้น เขาเสนอว่าสิ่งที่ตรงข้ามกับความพอใจ (Satisfaction) คือ ความไม่พอใจ (No Satisfaction) และสิ่งที่ตรงข้ามกับความไม่พอใจ (Dissatisfaction) คือ ไม่ทำให้ไม่มีความไม่พอใจ (No Dissatisfaction)

ตามที่เฮอส์เบิร์กได้กล่าวมานี้ ปัจจัยที่นำไปสู่ความพึงพอใจในงานนั้นแยกอยู่อย่างอิสระเป็นเอกเทศจากสิ่งที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจในงาน ถ้าเป็นเช่นนั้นแล้วผู้บริหารควรค้นหาและกำจัดปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ ซึ่งจะเกิดความสงบ (Peace) ขึ้นแต่ไม่ใช่การจูงใจ

ความคิดของแต่ละคนว่างานนั้นล้มเหลวหรือสำเร็จ การที่แต่ละคนคิดว่างานของตัวเองดีหรือไม่ดีนั้นมีตัวแปรหลายปัจจัย

จากการตอบคำถามของเฟรเดริก เฮอส์เบิร์ก ได้สรุปว่าคำตอบของคนที่รู้สึกดีกับงานจะแตกต่างจากกลุ่มที่คิดว่างานไม่ดีอย่างเห็นได้ชัด สามารถจัดแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม เป็นกลุ่มที่มีความไม่พอใจในงานจะเกิดจากปัจจัยภายนอกของสิ่งแวดล้อมของงาน (Extrinsic Factor) ประกอบด้วย เงินเดือน (Salary) นโยบายและการบริหารองค์กร (Company Policy and Administration) การควบคุม

ดูแลอำนาจ (Supervision) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations) และสภาพการทำงาน (Work Condition) กลุ่มที่สองเป็นกลุ่มที่มีความพอใจในงานจะเกิดจากปัจจัยภายในของสิ่งแวดล้อมของงาน (Intrinsic Factors) ประกอบด้วยความสำเร็จ (Achievement) การได้รับการยอมรับ (Recognition) ลักษณะงาน (Work itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความก้าวหน้า (Advanced) และการเติบโต (Growth)



ภาพที่ 2.3

ที่มา : Stephen P. Robbins, Organizational Behavior 7<sup>th</sup> edition, 1987, p. 217.

### ปัจจัยด้านสุขอนามัยหรือปัจจัยอนามัย (Maintenance or Hygiene Factors)

เป็นปัจจัยภายนอกที่จะสร้างความไม่พอใจในงานที่ทำ ถ้าหากพนักงานไม่ได้รับการตอบสนองจากปัจจัยเหล่านี้แล้ว ก็จะเป็นการสร้างความไม่พึงพอใจและไม่มีความสุขในการทำงาน ซึ่งมีดังต่อไปนี้

1. นโยบายและการบริหารองค์กร (Company Policy and Administration) นโยบายขององค์กรที่ไม่ส่งเสริมความเจริญเติบโตขององค์กรและของตัวพนักงาน การไม่ดำรงรักษาและให้ความมั่นคงกับบุคลากร การบริหารงานที่ไม่เป็นระบบ ความไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน การขาดความเป็นธรรมในองค์กร

2. การปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแล (Supervision) ผู้บังคับบัญชาขาดความเป็นธรรม ลำเอียง อคติ ขาดความรู้ความสามารถในการบริหารงานปกครอง เป็นคนอนุรักษ์นิยม ไม่สามารถแนะนำวิชาการหรือเทคนิคใหม่ๆ เข้ามาปรับใช้ในองค์กรได้

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Supervisor) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีช่องว่างมากเข้ากันไม่ได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไม่ถึงผู้บังคับบัญชาวางตนเหนือกว่า ไม่มีความสนิทสนมเป็นกันเอง ขาดความอบอุ่น ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำ

4. สภาพของการทำงาน (Working Condition) สภาพแวดล้อมต่างๆ เกี่ยวกับการทำงาน บรรยากาศ ท่าเลที่ตั้งของที่ทำงาน ขาดวัสดุครุภัณฑ์อำนวยความสะดวกในการทำงาน ปริมาณงานมากหรือน้อยเกินไป

5. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Peas) พฤติกรรมของบุคคลต่างๆ ในองค์กร ต่างคนต่างอวดดี แข่งขันชิงดีชิงเด่น ต่างคนต่างเอาตัวรอด ทับถมเพื่อนร่วมงาน เอาไร้อาเปรียบ ชอบเบียดสี ไม่มีความเป็นมิตรภาพ ทำให้จับข้อใจ เป็นผลให้เกิดความเบื่อก่อนหน้าของกิจการ

6. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ศรัทธาเชื่อถือ ไม่รับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะ ทำตัวว่างความเจริญของหน่วยงาน เข้ากันไม่ได้สนิท เป็นผู้มีส่วนสร้างความไม่พอใจในการทำงาน

7. เงินเดือน (Salary) เงินเดือนหรือค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับงานที่ทำ พนักงานเก่าหรือพนักงานใหม่ได้เงินไม่แตกต่างกันพอเหมาะพอควร การเลื่อนขั้น ขึ้นเงินเดือนและตำแหน่งช้าเกินไป ผลทำให้เกิดความไม่พอใจในองค์กร

ปัจจัยจูงใจ (Motivation or Satisfiers Factors) เป็นปัจจัยภายในตัวบุคคล (Intrinsic) ที่กระตุ้นจูงใจที่มีประสิทธิผล ที่ทำให้พนักงานใช้ความพยายามที่จะทำให้ได้ผลงาน และปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจและดียิ่งขึ้น เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับงานโดยตรง และสร้างความ



รู้สึกที่ติดกับงาน ถ้าขาดปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้เป็นสิ่ง ที่ทำให้เกิดความไม่พอใจแก่ผู้ที่ทำงานแต่อย่างใด แต่การมีปัจจัยเหล่านี้จะช่วยเป็นสิ่งจูงใจ ให้เขาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีผลต่อความพึงพอใจในงานที่ทำ ซึ่งมีดังต่อไปนี้

1. ความสัมฤทธิ์ผลการทำงาน (Achievement) องค์ประกอบอันนี้นับว่ามีความสำคัญมากที่สุดแก่อุปสรรคปัญหาหลุดวงไปได้เสมอๆ ย่อมจะรู้มีความพึงพอใจและปลื้มใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง ทำให้มีกำลังใจจะทำงานอื่นๆ ต่อไป

2. การได้รับความยอมรับนับถือ (Recognition) ถ้าผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคลากรทั่วๆ ไปในสังคมให้ความสำคัญ ยกย่อง ชมเชย แสดงความชื่นชม ยินดีในผลงานและความสามารถ เมื่อทำงานบรรลุผลจะเป็นสิ่งที่สร้างความประทับใจ ทำให้พนักงานนั้นเกิดความรู้สึกภูมิใจมีกำลังใจ มีผลในการกระตุ้นจูงใจให้ทำงาน ได้ดียิ่งขึ้น

3. ลักษณะของงาน (Work Itself) ถ้าเป็นงานที่น่าสนใจและท้าทายในความสามารถ เป็นงานสำคัญที่มีคุณค่า เป็นงานที่ต้องใช้ความคิด งานประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ แบบใหม่ๆ พนักงานจะรู้สึกพอใจที่จะทำงานในลักษณะนี้

4. ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน (Responsibility) ถ้าได้รับเกียรติและความไว้วางใจ มอบหมายให้รับผิดชอบในงานนั้นๆ อย่างอิสระเสรี ให้โอกาสทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยผู้บังคับบัญชาไม่ตรวจตราควบคุมมากเกินไป พนักงานจะมีความพึงพอใจเป็นอย่างมาก

5. ความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement) ถ้าได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน ขึ้นเงินเดือนค่าจ้างให้สูงขึ้น จะเป็นสิ่งที่จะช่วยส่งเสริมกระตุ้นให้พนักงานตั้งใจทำงานให้มากยิ่งขึ้น

6. ความเจริญเติบโต (Growth) ถ้ามีโอกาสที่จะเจริญเติบโตใน โอกาสที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญในการทำงาน ก็จะเป็นการจูงใจให้พนักงานทำงานให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

ตามมุมมองของ เฮอรัลด์เบิร์กแล้ว ปัจจัยที่นำไปสู่ความพอใจในงานจะสามารถแยกแยะให้เห็นถึงความแตกต่างจากปัจจัยที่นำไปสู่ความไม่พอใจ ดังนั้นผู้บริหารที่พยายามจะจัดปัจจัยที่สร้างความไม่พอใจในงาน สามารถทำให้เกิดความสุขได้แต่ไม่ใช่การจูงใจ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และเงินเดือน จะถูกพิจารณาว่าเป็นปัจจัยอนามัย เมื่อปัจจัยเหล่านี้ไม่ขาดแคลน บุคคลจะไม่มี ความพอใจ (No Dissatisfaction) แต่พวกเขาก็ยังจะไม่มี ความพอใจด้วย (No Satisfaction)

บนพื้นฐานของการค้นพบของเขา เฮอรัลด์เบิร์กยืนยันว่ากระบวนการจูงใจจะประกอบด้วย ขั้นตอนสองขั้นตอน ประการแรกผู้บริหารต้องมั่นใจว่าปัจจัยอนามัยจะต้องไม่ขาดแคลน ตัวอย่างเช่น

เงินเดือนและความมั่นคงจะต้องดี สภาพแวดล้อมของการทำงาน จะต้องปลอดภัย และการบังคับบัญชาเชิงเทคนิคจะต้องถูกยอมรับด้วยการให้ปัจจัยอนามัย ณ ระดับที่เหมาะสม ผู้บริหารไม่ได้กระตุ้นแรงจูงใจเพียงแต่มั่นใจว่าบุคคลจะไม่พอใจเท่านั้น ดังนั้นผู้บริหารอาจจะดำเนินไปยังขั้นตอนที่สอง เป็นการให้โอกาสแก่บุคคลที่จะได้รับปัจจัยอนามัยไม่สามารถกระตุ้นแรงจูงใจ แต่สามารถสร้างความไม่พอใจในงานได้ เขาเชื่อว่าปัจจัยอนามัยจะรักษามูลค่าบุคคลเหมือนกับอนามัยรักษาฟันและเหงือก แต่อนามัยสามารถป้องกันปัญหาได้เท่านั้น อนามัยไม่ได้สร้างสภาพที่ดีขึ้น เขาจึงได้เสนอแนะว่าบริษัทที่ได้ตอบสนองปัจจัยอนามัยของบุคคลเท่านั้นที่จะกำจัดความไม่พอใจในงานได้ แต่จะไม่ได้ทำให้ผลการทำงานดีขึ้น

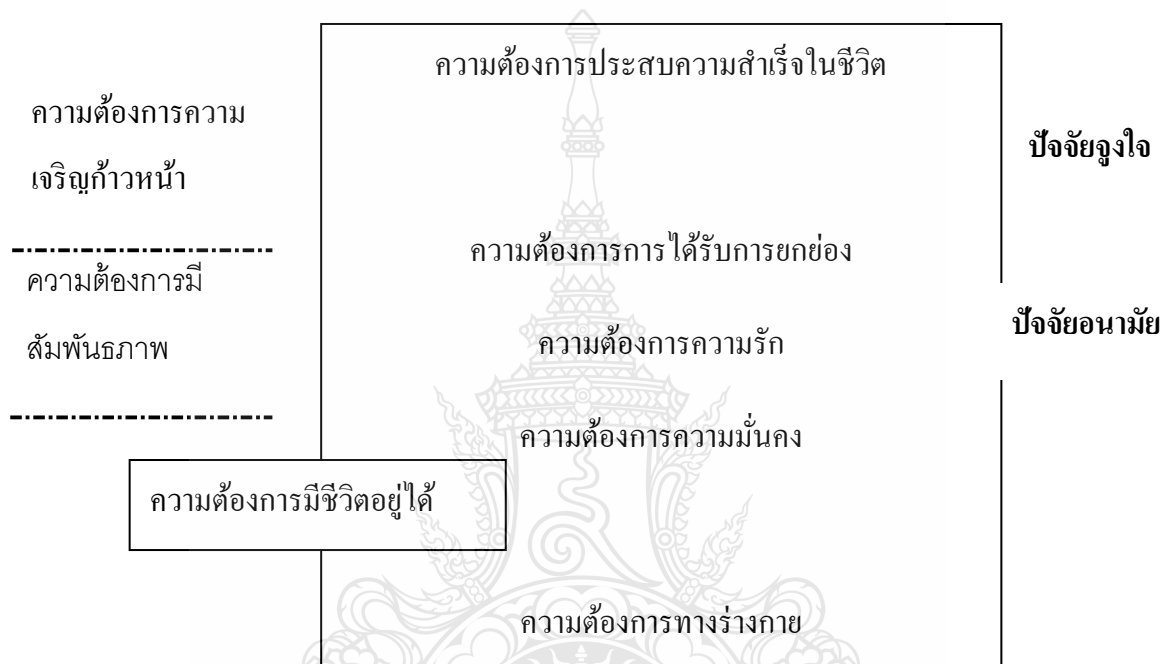
ปัจจัยควบคุมที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ถ้าเมื่อใดปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ลดต่ำกว่าระดับที่ควรจะเป็นอย่างมากประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานก็พลอยตกต่ำไปด้วย ในทางตรงกันข้ามถ้าเมื่อใดในปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ลดต่ำกว่าระดับที่ควรจะเป็น หรือขาดไปก็จะทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน เกิดความเบื่อหน่าย ท้อถอยหมดกำลังใจในการทำงาน จนอาจเป็นสาเหตุทำให้พนักงานต้องลาออกจากงาน

Herzberg (1959 อ้างถึงใน Stephen P. Robbins, 2005) เห็นว่าปัจจัยอนามัยนั้นเป็นสภาพแวดล้อมอันสำคัญยิ่งของงานที่จะรักษาคณไว้ในองค์การ ในลักษณะที่ทำให้เขาพอที่จะทำงานได้ กล่าวคือ ถ้าปัจจัยอนามัยไม่ได้รับการตอบสนอง จะเป็นสาเหตุทำให้บุคคลเกิดความไม่พอใจในงาน ถึงแม้ปัจจัยอนามัยจะได้รับการตอบสนองก็เป็นเพียงการช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานเท่านั้น และแม้ผู้บริหารจะพยายามลดสิ่งที่ทำให้คนไม่พอใจในงานมาจนถึงระดับศูนย์ และพยายามตอบสนองความต้องการเกี่ยวกับปัจจัยอนามัยเพียงใด ก็เป็นเพียงการทำให้เกิดความไม่พึงพอใจขึ้นเท่านั้นแต่จะไม่สามารถนำไปสู่ความพึงพอใจในงานหรือจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเต็มความสามารถได้ นั่นคือปัจจัยอนามัยในตัวของมันเอง ไม่สามารถจูงใจบุคคล มีแต่ปัจจัยจูงใจเท่านั้นที่จะจูงใจบุคคลให้ทำงานได้ ดังนั้นถ้าฮิธทฤษฎีเฮอริสเบิร์ก แล้วบุคคลจะต้องทำงานที่มีลักษณะท้าทายจึงเป็นการจูงใจอย่างแท้จริง

ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องจัดหาปัจจัยควบคุมนี้ขึ้นมาตอบสนองความต้องการของพนักงาน เพื่อเป็นการสร้างการจูงใจและขจัดความไม่พอใจของพนักงานให้หมดไป จะได้ทำให้พนักงานในองค์การร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร ได้มากยิ่งขึ้น

กลุ่มของทฤษฎีสองปัจจัยเหล่านี้ สามารถเปรียบเทียบได้กับทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ ปัจจัยจูงใจจะสัมพันธ์กับความต้องการระดับสูง (ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและความสมหวังของชีวิต) และปัจจัยอนามัยจะสัมพันธ์กับความต้องการระดับต่ำ (ความต้องการทางร่างกาย

ความปลอดภัยและสังคม) เหมือนกับทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์และทฤษฎี ERG ของ แอลเดอร์เฟอร์ ทฤษฎีสองปัจจัยจะอยู่บนพื้นฐานของสมมติฐาน ความพอใจความก้าวหน้าด้วย แสดงให้เห็นวิธีของกลุ่มความต้องการเหล่านี้ เกี่ยวข้องกับการแบ่งแยกของเฮอริสเบิร์กและมาสโลว์ จาก การสังเกตมีความใกล้เคียงกันมาก มีแต่เพียงทฤษฎีความต้องการของแอลเดอร์(ERG) ไม่ได้กำหนด ความต้องการอย่างเคร่งครัด



ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการ ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ กับลำดับชั้นความต้องการ 5 ชั้นของมาสโลว์และทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริสเบิร์ก

### 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สุมาลี วิทยรัตน์ (2543, น. 52-54) ได้รวบรวมสรุปผลงานการวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความพึงพอใจไว้ ดังนี้คือ

ทิชชี และเดวาน่า (Tichy & Devanna, อ้างถึงใน สุมาลี วิทยรัตน์, 2543, น. 52-54) ได้สรุปลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีดังต่อไปนี้

- 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบ ไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า
- 2) เป็นคนกล้าและเปิดเผยกล้าเผชิญความจริง
- 3)เชื่อมั่นในคนอื่นว่ามีความสามารถ
- 4) ชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
- 5) เป็น

ผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต 6) มีความสามารถในการเผชิญกับความซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน 7) เป็นผู้ที่มีทัศนภาพ สำหรับคูเนอทและเลวิส (Kuhnert & Leewis อ้างถึงใน สุมาลี วิทยรัตน์, 2543, น. 52-54) ได้ศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับที่มีคุณค่าสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำในลักษณะของผู้นำการแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับพัฒนาการที่สูงขึ้น จะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะ และของหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเสียผลประโยชน์ของตนเอง ก้าวเข้าถึงจิตใจของผู้ตามกระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของควมมีอุดมคติ ศักดิ์ศรี เพื่อที่จะได้ไม่ทำงานตามหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือนหรือผลตอบแทนไปวันๆ อีกทั้งพยายามเปลี่ยนแปลงเจตคติ ความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับและทำงานจนบรรลุเป้าหมาย

แบส และคนอื่นๆ (Bass and other อ้างถึงใน สุมาลี วิทยรัตน์, 2543, น. 52-54) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำตามการรับรู้และตามความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง วิธีการศึกษาคือ ให้ผู้บริหารระดับต้นประเมินผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับกลางประเมินผู้บริหารระดับสูง ผลการศึกษาพบว่า การแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับกลาง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูง ส่วนการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูง มีความสูงกว่าผู้บริหารระดับกลางและการแสดงออกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลด การกระตุ้นปัญญา และการแสดงภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนให้ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของผู้บริหารระดับสูง ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับกลาง มีระดับสูงกว่าการรับรู้ ส่วนการจัดการโดยมีข้อยกเว้นของผู้บริหารระดับสูงตามความคาดหวังมีระดับต่ำกว่าการรับรู้

สำหรับ แมคแดเนียล และวูล์ฟ (McDaniel & Wolf, อ้างถึงใน สุมาลี วิทยรัตน์, 2543, น. 52 -54) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารพยาบาล โดยศึกษาในหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ผู้บริหารการพยาบาลระดับกลาง 11 คน และพยาบาลวิชาชีพ 77 คน ที่ปฏิบัติงานในสถานพยาบาลทางใต้ของเพนซิลวาเนีย โดยใช้ MLQ เป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าฝ่ายพยาบาลและผู้บริหารการพยาบาลระดับกลางประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนส่วนพยาบาลวิชาชีพมีความพึงพอใจมากที่สุดในเรื่องการบริหารงาน

และพึงพอใจน้อยที่สุด ในเรื่องงานและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจและการคงอยู่ของพยาบาล

นอกจากนี้ แมคเด และลาร์อชเชลลี (Medley & Larochelle อ้างถึงใน สุมาลี วิฑยรัตน์, 2543, น. 52-54) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โดยกลุ่มตัวอย่างได้แก่พยาบาลประจำการจำนวน 112 คน ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลชุมชนระดับกลางทางภาคตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ Multifactor Leadership questionnaire (MLQ) และ Index of Work Satisfaction (IWS) จากการศึกษาพบว่า การสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล การกระตุ้นเขาวัวปัญญา และการให้รางวัลโดยเงื่อนไขจะอยู่ในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนการจัดการโดยมีข้อยกเว้นจะอยู่ในภาวะผู้นำของการแลกเปลี่ยนของหัวหน้าหอผู้ป่วย ส่วนความพึงพอใจในหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจของพยาบาลประจำการ โดยมีความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

จะเห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำงานอยู่ในระดับพัฒนาการที่สูงขึ้นไปกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและจะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเองเห็นคุณค่าของหมู่คณะและของหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเสียสละผลประโยชน์ของตัวเอง ก้าวเข้าถึงจิตใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของควมมีอุดมคติ ศักดิ์ศรี เพื่อที่จะได้ไม่ทำงานตามหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือนหรือผลตอบแทนไปวัน ๆ อีกทั้งพยายามเปลี่ยนแปลงเจตคติ ความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับและทำงานจนบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาควรใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ผู้ตามเกิดการยอมรับและปฏิบัติตาม โดยการสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเขาวัวปัญญา และการคำนึงถึงเอกบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด อันจะเป็นผลให้ครูผู้สอนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และนำความสามารถออกมาพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## 2.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

### ลักษณะองค์กร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร เป็นส่วนราชการในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษา โดยประกอบด้วยท้องที่ทุกเขตในกรุงเทพมหานคร และให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ตั้งอยู่ที่เขตราษฎร์เทพวิ ประกาศ ณ วันที่ 18 สิงหาคม 2553

#### พันธกิจ

1. กำกับ ดูแล ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. พัฒนาระบบบริหารการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ
3. ส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ได้มาตรฐาน มีพลังในการพัฒนา คุณธรรม เพิ่ม  
ศักยภาพการแข่งขัน และการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

#### ภารกิจ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การ  
กำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้  
สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและ  
ความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขต  
เขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ  
ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษา ในเขตพื้นที่  
การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุน  
การจัดและพัฒนการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและ  
สถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนการศึกษาในเขตพื้นที่  
การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของ หน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

**ตารางที่ 2.2 แนวทางและวิธีการให้บริการแก่ผู้รับบริการ**

| ผู้รับบริการ               | แนวทางและวิธีการให้บริการ   |
|----------------------------|---|
| 1.นักเรียน                 | -พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาตามหลักสูตรและ ส่งเสริมความสามารถทางเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือ ในการเรียนรู้<br>-ปลูกฝังคุณธรรมความสำนึกในความเป็นชาติไทยวิถี ชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง<br>-ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงครอบคลุมให้ผู้เรียน ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ |
| 2.ครูและบุคลากรทางการศึกษา | -พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้ สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ   |
| 3.ประชาชน ชุมชน            | -พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาเน้น การมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน  |

**วิสัยทัศน์**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร องค์กรแห่งความเป็นเลิศ เป้าประสงค์หลัก

1. ประชาชนในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ได้รับการศึกษาอย่าง ทั่วถึง เท่าเทียมและต่อเนื่อง

2. ผู้สำเร็จการศึกษาภาคบังคับ มีความรู้ ทักษะ คุณธรรม เป็นพลโลกที่มีคุณภาพ และร่วม พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฐานความรู้

3. ผู้สำเร็จการศึกษาภาคบังคับมีศักยภาพในการแข่งขันและการพัฒนาคุณธรรม ที่ยั่งยืน  
ตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

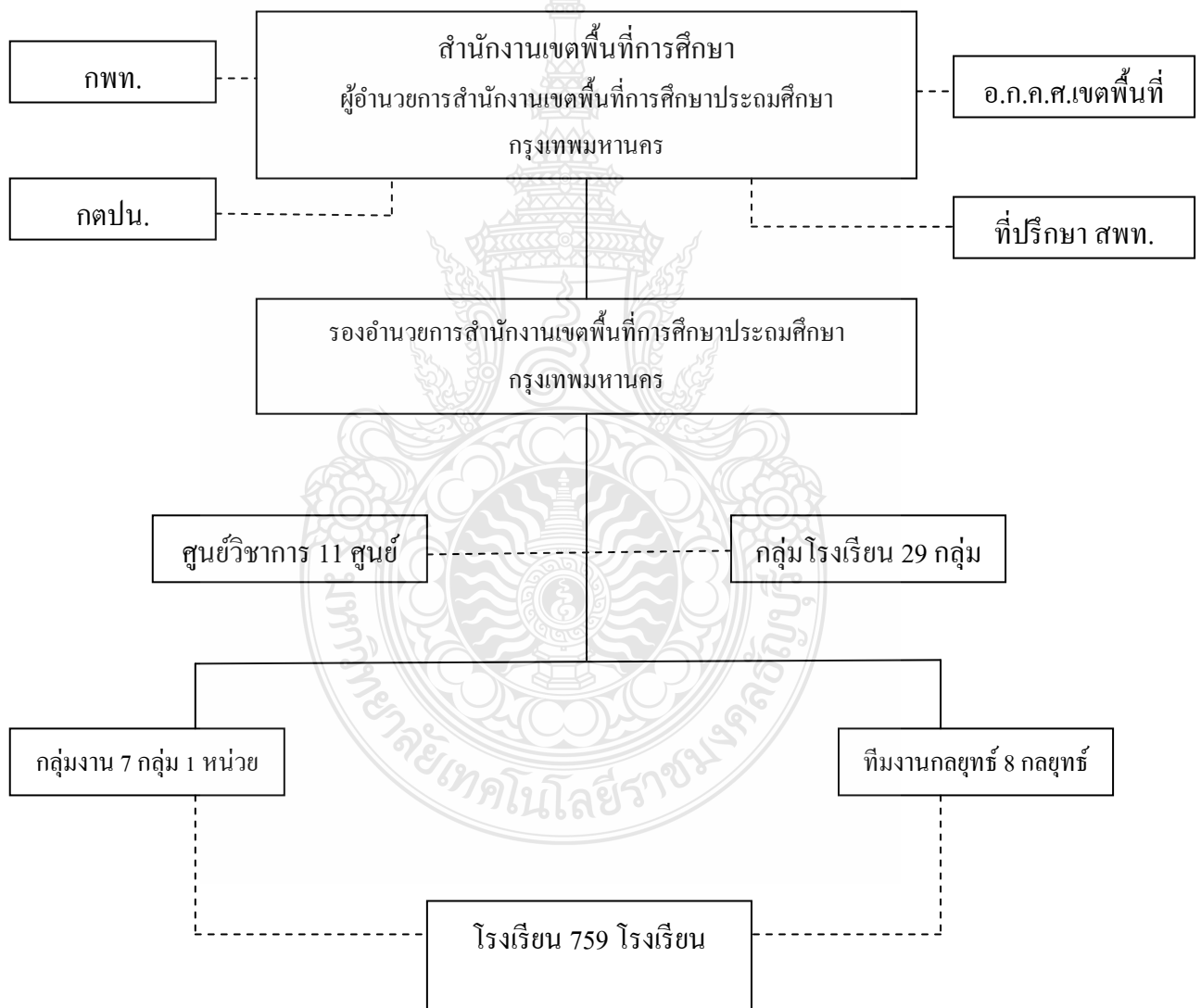
วัฒนธรรม

การทำงานแบบมีส่วนร่วม จิตสำนึกในการให้บริการ ยิ้ม ใหว่ ทักทาย ให้เกียรติกัน

ค่านิยม

การนำการบริหารจัดการความรู้ (KM) มาใช้ในการปฏิบัติงาน ทำงานโดยใช้วงจร PDCA  
ทำงานโดยใช้หลักการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

ความสัมพันธ์ภายในภายนอกองค์กร



ภาพที่ 2.5 โครงสร้างภายในองค์กร

(สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร, ออนไลน์, 2553)



## วิธีการจัดการตามโครงสร้าง

1. แบ่งโครงสร้างในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ออกเป็นกลุ่มต่างๆ จำนวน 7 กลุ่ม 1 หน่วย  
ได้แก่

- 1.1 กลุ่มอำนวยการ
- 1.2 กลุ่มบริหารงานบุคคล
- 1.3 กลุ่มนโยบายและแผน
- 1.4 กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
- 1.5 กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผล
- 1.6 กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
- 1.7 กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน
- 1.8 หน่วยตรวจสอบภายใน

2. ในแต่ละกลุ่มมีรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้อำนวยการกลุ่มของแต่ละกลุ่มเป็นผู้ดูแล บริหารจัดการ

3. มีคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา (กพท.) เป็นองค์คณะบุคคล ที่คัดเลือกมาจากบุคคลที่หลากหลายทั้งภายในและภายนอกสำนักงาน เพื่อให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4. มีคณะอนุกรรมการการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา (อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่) มีหน้าที่ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

5. มีหน่วยตรวจสอบภายใน มีหน้าที่รับผิดชอบ ตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณต่างๆของสำนักงานเขตพื้นที่ ให้เกิดความคุ้มค่า เกิดประสิทธิภาพ และโปร่งใส

## ตารางที่ 2.3 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

| ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ | สิ่งที่ท้าทาย   |
|--------------------------|---|
| ด้านพันธกิจ              | 1. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาภาคบังคับ อย่างเท่าเทียมกัน<br>2. ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาภาคบังคับ มีคุณธรรมนำความรู้ |
| ด้านปฏิบัติการ           | ผลสำเร็จตามภารกิจและเป้าหมายขององค์กร   |
| ด้านทรัพยากรบุคคล        | การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงขึ้น<br>การพัฒนาครูในสาขาที่ขาดแคลน   |

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.5.1 งานวิจัยในประเทศ

ขวัญชัย พูลเจริญ (2548) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก หากจำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่าด้านการมุ่งความสำคัญรายบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามวุฒิการศึกษาพบว่าด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามประสบการณ์พบว่าในการบริหารงานโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

คำนึ่ง ผุดผ่อง (2547) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ระดับความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญที่สถิติ .01 และจากสมการพยากรณ์ที่ดีที่สุดพบว่า ตัวแปรพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล ด้านการสร้างบารมี ด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา สามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม ได้ร้อยละ 62.10 และทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

แคลทียา ศรีใส (2548) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ความมีบารมี การคล้อย การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และการกระตุ้นการใช้ปัญญา 2) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน มีการสร้างทีมงานอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ความชัดเจนของเป้าหมาย การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน และบทบาทที่สมดุล 3) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จำแนกตามสภาพในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ ทางบวกกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

ธวัชชัย หอมยามเย็น (2548) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ “มาก” เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนอยู่ในระดับ “มาก” เรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการใช้สิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ ส่วนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยเฉพาะผู้บริหารรับฟังเรื่องราว และความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความสนใจ และตั้งใจจริง อยู่ในระดับ “มากที่สุด”

ประยูทธ ชูสอน (2548) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาผู้ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาค พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับบ่อย และรายด้านเรียงตามลำดับคือ ด้านการมีสิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยเฉพาะรายข้อที่ค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และเน้นด้านคุณธรรม ศีลธรรม ประกอบการตัดสินใจ สำหรับรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ใช้แผนเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารและเปลี่ยนกรอบแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ (Reframing) ผลการเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำ พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มีความแตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติ และระหว่างประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้บริหารต่างช่วงเวลากัน มีความแตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเฉพาะระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์บริหาร 1ปี/มากกว่า 3-5 ปี

โกวิท กริทธิ (2545) ได้ศึกษาเรื่องการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ทราบการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ทราบความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารโรงเรียน ทราบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารโรงเรียน และทราบการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 152 โรงเรียน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างของ เครซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) ผู้ให้ข้อมูล คือ ครูจำนวน 304 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามแนวคิดของเรตติน(Reddin) และความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารตามแนวคิดของ เบนท์เลย์และเรมเพิล (Benliey & Rempel) ข้อมูลที่รวบรวม

ได้นำมาวิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (Frequencies) ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และค่าสมการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple regression) ผลการวิจัยพบว่า การใช้แบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารปฏิบัติมากที่สุดเป็นแบบนักพัฒนาและเผด็จการที่มีศิลป์ ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้แบบภาวะผู้นำกับความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย และการใช้แบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบผู้มีระเบียบและนักพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แบบภาวะผู้นำ สัมพันธ์กับความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร

ชูชัย โพธิ์ช่วย(2545) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานตามทัศนระของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยศึกษาทฤษฎีความเป็นผู้นำตามวงจรชีวิตของ เฮอร์เชย์และบลันชาร์ต ตามทัศนระของครู ศึกษาความพึงพอใจของครู และความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในงาน ตามทัศนระของครู เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบตรวจสอบ (Check-list) แบบประเมินค่า (Rating scale) แบ่งออกเป็น 3 ตอน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เป็นข้าราชการครู สายปฏิบัติการสอน และผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี จำนวน 400 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ความถี่ ฐานนิยม ร้อยละ ค่าสถิติทดสอบไคสแควร์ และสัมประสิทธิ์ตารางการฉักร (Contingency coefficient : c) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของสถานศึกษาส่วนใหญ่ใช้แบบผู้นำให้มีส่วนร่วม และขายความคิดตามลำดับ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี ส่วนใหญ่มีระดับความพึงพอใจในงานระดับสูง และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในงานตามทัศนระของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และ .01 ในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้ การปฏิบัติงานที่เปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถที่มีอยู่ การเป็นสมาชิกที่สำคัญคนหนึ่งในสถานศึกษา การมีส่วนร่วมในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรในปีที่ผ่านมาผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่คาดหวัง บริหารให้ข้อเสนอแนะแนวทางตรงตามความต้องการ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน ณ สถานศึกษา การได้รับเงินเดือนเพิ่มในปีที่ผ่านมา และการได้รับการยกย่องจากผู้บริหารบ่อยๆ

ดำรงศักดิ์ คำริห์ (2545) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์วิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา ภาคกลาง โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ทราบระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-

อาจารย์ และภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครู-อาจารย์ จำนวน 313 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของ เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanini) และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ เฮร์ทซ์เบิร์ก (Herzberg) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา ภาคกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการวางแผน ความยืดหยุ่น และการมีหลักการส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ ในภาพรวมภาวะผู้นำของผู้บริหารสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์

สนอง สุภาลัย (2545) ได้ศึกษาเรื่องการใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหาร โรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจแตกต่างกัน กรณีศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบระดับการใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหาร โรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง และผู้บริหารที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ ทั้งลักษณะรวมและลักษณะย่อย โดยใช้โรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร ทั้ง 108 โรงเรียน เป็นหน่วยวิเคราะห์ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนรวม 499 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพตามแนวคิดของเซอร์จิโอวานนิ และแบบสอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนตามแนวคิดของเฮร์ทซ์เบิร์ก สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที (t-test) ผลการวิจัยพบว่า การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหาร โรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง ทั้งลักษณะรวมและลักษณะย่อย อยู่ในระดับสูง ขณะที่ผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งในลักษณะรวมและลักษณะย่อย การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหาร โรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูงกับผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพอใจต่ำ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหาร โรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูงมีระดับการใช้สูงกว่าทั้งในลักษณะรวมและลักษณะย่อย พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีคุณภาพมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของครู

สุนันทา ไกยเดช (2545) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนตามการรับรู้ของครูกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนตามการรับรู้ของครูกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติ

งานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ ครูจำนวน 343 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เนื่องจากการศึกษางานวิจัยพบว่า “อายุ” ของครูมีความสัมพันธ์กับทั้งการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและขวัญกำลังใจในการทำงานของครู การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และขวัญกำลังใจในการทำงานของครู อาจจะทำให้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่สูงเกินความเป็นจริง ดังนั้นจึงกำหนดให้อายุของครูเป็นตัวแปรอิสระอีกตัวหนึ่งในรูปแบบการวิจัยครั้งนี้ด้วย แต่ได้ควบคุมอิทธิพลของอายุโดยกระบวนการทางสถิติด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เชิงส่วน ผลการวิจัยพบว่า ที่ระดับความมีนัยสำคัญ .05 นั้น ความเป็นไปได้ที่ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครูกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างสูง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .757 และเมื่อควบคุมอิทธิพลตัวแปรของอายุของครูด้วยเทคนิคการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เชิงส่วนแล้ว ผลปรากฏว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครู สามารถกำหนด ค่าความแปรปรวนในขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูได้ ร้อยละ 57.30

สวัสดี บรรจงพาส (2546) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ กรมสามัญศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ครู-อาจารย์โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ ปีการศึกษา 2545 จำนวน 391 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory) ของ Herzberg การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์

พระมหาสิริวิษณุ ปญญาปสุโต (อภิปณฺฑฺไชย) (2547) ได้ศึกษาเรื่องภาวะ ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา ตามทัศนะของครูผู้สอน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญจังหวัดนครราชสีมา ตามทัศนะของครูผู้สอน ผลการวิจัยพบว่า การใช้ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา ตามทัศนะของครูผู้สอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว ยังพบว่าแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน โดยด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมากที่สุด

ศุภกิจ สารุสสัย (2547) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ ครูผู้สอนใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น และเพื่อศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ครูผู้สอนใน โรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ปีการศึกษา 2546 จำนวน 373 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนโดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน และการศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ ครูผู้สอน โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติ งานของครูผู้สอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พระมหาณัฐพล คำอ่อน (2548) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญ ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พบว่า 1) ภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวม และรายด้าน และขวัญในการปฏิบัติงาน ของครู โรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารและขวัญในการปฏิบัติ งานของครู โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 จำแนกตามความคิดเห็นของครูที่เป็น พระภิกษุ และครูที่เป็นฆราวาส โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และ 3) ภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร โดยภาพรวมส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ ศึกษา กลุ่มที่ 8 โดยภาพรวม

สุพิษ จุ้ยกลาง (2550) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1 สำหรับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ผู้วิจัยศึกษาตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบวิถีเป้าหมาย แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ ความพึงพอใจในการทำงานของครู ผู้วิจัยศึกษาตามทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg's two factor theory) ซึ่งแบ่งปัจจัยออกเป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยค่าจูงใจและปัจจัยจูงใจ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1 จำนวน 351 คน จากโรงเรียนจำนวน 114 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยวิธีการทดสอบค่าที่ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และแยกตามแบบภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 2) ความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และแยกตามปัจจัยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ปัจจัยค่าจูงใจ และปัจจัยจูงใจ และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม และแยกตามแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครู มีความสัมพันธ์กันทางบวก อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแยกตามแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูแยกตามปัจจัยค่าจูงใจ มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับสูงอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแยกตามแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูแยกตามปัจจัยจูงใจ มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิชา มิเพียร (2552) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2 กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย คือ ครู ที่ปฏิบัติงานภายในสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2 จำนวน 217 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการ



ปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2 มีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงเท่ากับ 0.98 มีการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน โดยใช้ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน และวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปร โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Pearson Product Moment และสถิติวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบตัวแปรตามหลายตัว (Multivariate Multiple Regression Analysis : MMR) ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่ามากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามลำดับ และเมื่อพิจารณาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงาน รองลงมาคือ ด้านความสัมฤทธิ์ผลการทำงาน ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแล ด้านนโยบายและการบริหารองค์กร ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน และด้านสภาพของการทำงาน ตามลำดับ มีเพียงด้านเงินเดือนด้านเดียวที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับปานกลาง 2) กลุ่มตัวแปรด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลุ่มตัวแปร ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้านส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่งผลต่อกลุ่มตัวแปรความพึงพอใจของครูในด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงานมากที่สุด ด้านการสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อความพึงพอใจของครูในด้านเงินเดือนมากที่สุด สำหรับด้านการกระตุ้นทางปัญญาส่งผลต่อความพึงพอใจของครูในด้านสภาพการทำงานมากที่สุด และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลส่งผลต่อกลุ่มตัวแปรความพึงพอใจของครู ในด้านความสัมพันธ์ของผู้บังคับและเพื่อนร่วมงานมากที่สุด

ชนากานต์ ไชยวรรณ (2553) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษาในรูปแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายกในครั้งนี มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก และเพื่อศึกษาระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษาในรูปแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก โดยประชากรที่ใช้คือ ครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายกปีการศึกษา 2553 จาก 103

โรงเรียน จำนวน 1,170 คน กลุ่มตัวอย่างคือ ครูผู้สอนจำนวนทั้งสิ้น 290 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า มีความเหมาะสมในระดับมากเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจ ความเหมาะสมมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคลตามลำดับและความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ สถานศึกษา โดยรวมกลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ด้านบริหารทั่วไป มีความเหมาะสมมากที่สุด รองลงมาคือด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ และ ด้านการบริหารตามลำดับ 2.ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.853 ที่นัยสำคัญทางสถิติ .01

ศศิวิมล สุขทนารักษ์ (2554) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในเขตอำเภอคลองหลวง สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ระดับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ในเขตอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 1 กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนระดับประถมศึกษาในเขตอำเภอคลองหลวง ปีการศึกษา 2553 จำนวน 300คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถามความคิดเห็นประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของ โรงเรียน อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในเขตอำเภอคลองหลวง สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่าโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง

## 2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

จอห์นสตัน และเบวิน (Johnston & Bavin, 1973) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงาน ทดสอบกับทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก โดยศึกษากับประชากรจำนวน 130 คน ในโรงเรียน ราษฎร์แห่งหนึ่ง ในประเทศออสเตรเลีย พบว่า ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ไม่ก่อให้เกิดความพอใจในการทำงานและสิ่งที่ไม่พึงพอใจในการทำงานมากที่สุดคือ สภาพการทำงานและการนิเทศงาน

แมนนิ่ง (Manning, 1977) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพความพึงพอใจและสภาพความไม่พึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ โดยใช้ทฤษฎีปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนของเฮิร์ซเบิร์ก พบว่า ปัจจัยกระตุ้นของเฮิร์ซเบิร์กดังต่อไปนี้คือ ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ การรับผิดชอบที่สูงและการมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในการงาน กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีค่าสำคัญมากเป็นตัวเองใจในการทำงาน โดยเฉพาะความสำเร็จในการทำงานและการยอมรับนับถือ เห็นว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด และงานที่ทำอยู่นั้นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเป็นปัจจัยค้ำจุน ส่วนปัจจัยค้ำจุนของเฮิร์ซเบิร์กที่เกี่ยวกับการบริหารงาน การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์และชุมชนถือว่าเป็นตัวค้ำจุนและเห็นว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญที่สุด ส่วนความสัมพันธ์กับคณะกรรมการ โรงเรียนเห็นว่าเป็น ตัวจูงใจ

เวลซ์ (Velez, 1973) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในองค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอกของงาน โดยรวบรวมข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยในเมืองโคลัมเบีย องค์ประกอบของงานภายนอก ได้แก่ สภาพทางกายในการปฏิบัติงาน เงินเดือน ผลประโยชน์เกี่ยวกับสถานภาพของงาน การบริหารและการควบคุมงาน ความมั่นคงในงาน นโยบายของการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่วนองค์ประกอบภายในของงาน ได้แก่ ความสำเร็จในงานการยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบในงาน และความเจริญก้าวหน้า ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภายนอกที่ผู้ปฏิบัติงานไม่พึงพอใจ ได้แก่ เงินเดือน และผลประโยชน์เกี่ยวกับ นโยบายการบริหาร ส่วนองค์ประกอบภายในที่พึงพอใจน้อยที่สุด ได้แก่ ความก้าวหน้าและผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่ง ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

บาสท์ โอลแฮม (Bare-Oldham, 1999) ได้ศึกษาเรื่อง การทดสอบปัจจัยด้านลักษณะความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนรัฐบาลใน Kentucky ในฐานะตัวกำหนดความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านลักษณะความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนรัฐบาลใน Kentucky ตามทัศนะของครูในโรงเรียนเดียวกัน ความพึงพอใจในการทำงานของครูและทดสอบ

ค่าความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำกับความพึงพอใจในงานของครู ตัวอย่างผู้เข้าร่วมในการวิจัยจำนวน 500 คน (ระดับประถมศึกษา 250 คน และมีธยมศึกษา 250 คน) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามชุด LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) เพื่อวัดผลด้านลักษณะความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่ แบบสอบถามชุด MCMJSS (Mohrinan-Cooke-Mohrman Job Satisfaction Scales) เพื่อวัดผลด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าความถดถอยแบบง่ายเพื่อทดสอบคำถามของงานวิจัย ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่ตามทัศนะของครู กับความพึงพอใจในการทำงานของครู เช่นเดียวกับที่พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างการเริ่มสร้างลักษณะความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่ตามทัศนะของครู กับความพึงพอใจในการทำงานของครู นอกจากนี้ จากผลการวิจัยยังพบด้วยว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญในตัวแปรด้านเพศของอาจารย์ใหญ่ เพศของครู หรือแม้แต่ประเภทของสถานศึกษาด้วยเช่นกัน

เมเยอร์ (Myers, 2001) ได้ศึกษาเรื่องอาจารย์คือปัจจัยสำคัญที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู : สำรวจทัศนคติของครูระดับประถมศึกษา ในเรื่องเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำ และผลกระทบที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาว่าครูมีทัศนคติอย่างไรในเรื่องเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำ ซึ่งมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู เหตุที่คำถามเช่นนี้ถูกเลือกมาทำการศึกษาเพราะอิทธิพลของอาจารย์ใหญ่ที่มีต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนนั้นมีมากขึ้นและสำคัญขึ้นเรื่อย ๆ การรวบรวมข้อมูลโดยสัมภาษณ์ครูเพื่อให้ครูผู้เข้าร่วมในการวิจัยสามารถสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมของผู้บริหารทั้งในอดีตและปัจจุบันที่ทำงานร่วมกับพวกเขา และเพื่อให้ได้ข้อมูลจากผู้เข้าร่วมในการวิจัยซึ่งไม่สามารถสังเกตเห็นโดยตรงได้ เช่น ความคิดและความรู้สึกเกี่ยวกับความพึงพอใจ ในการทำงานของพวกเขาครู 6 คนได้รับเลือกเป็นผู้เข้าร่วมในการวิจัย 3 คน คือ กลุ่มที่ให้ข้อมูลด้านความพึงพอใจ ส่วนที่เหลืออีก 3 คนคือกลุ่มที่ให้ข้อมูลด้านความไม่พึงพอใจ โดยทำการสัมภาษณ์ซึ่งแยกทีละ 3 คน และใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบของ Creswell ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยมาทำการแปลผลข้อมูลด้วย ผลการวิจัยพบว่า ภาวะความเป็นผู้นำและบุคลิกภาพของอาจารย์ใหญ่ มีความสำคัญมากต่อการปฏิบัติงานของครู และประสิทธิภาพของโรงเรียน เท่ากับที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของครูเช่นกัน และยังสามารถนำไปสู่คำถามมากมายที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของครูและอิทธิพลของอาจารย์ใหญ่

เวทส์เทอร์เรล (Wetherell, 2002) ได้ศึกษาเรื่องลักษณะความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่ กับความพึงพอใจของครู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ สำรวจว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจในงานของครูหรือไม่ รูปแบบความเป็นผู้นำของ Hersey และ

Blanchard ถูกนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้านลักษณะความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่ กลุ่มตัวอย่าง เป็นอาจารย์ใหญ่ 23 คน ครู จำนวน 251 คน ผลการวิจัยพบว่าลักษณะความเป็นผู้นำ การบอกกล่าว มีแนวโน้มที่จะทำให้ระดับความพึงพอใจในงานของครูสูงขึ้นในขอบเขตของงานนิเทศภายใน การให้ รางวัล สภาพการบริหารงาน การสื่อสาร ความพึงพอใจในงาน โดยภาพรวม และการปรับเปลี่ยน ตัวเอง อาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 11-15 ปี มีแนวโน้มที่จะทำให้ความพึงพอใจในการทำงานของครูสูงขึ้นในด้านค่าตอบแทน การสนับสนุน การสื่อสาร และการเปลี่ยนตัวเอง อาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนปัจจุบัน 10 ปีขึ้นไป มีแนวโน้มที่จะทำให้ระดับความพึงพอใจในงานของครูลดลงในด้านสภาพการบริหารงานการสื่อสารและความพึงพอใจในงาน โดยภาพรวมอย่างไรก็ตาม ยังไม่พบว่า ด้วยความแตกต่างในด้านอายุ เพศ และค่าตอบแทนสูงสุด จะแสดงค่าของความมีนัยสำคัญทางด้านสถิติเลย

โดโน โคลว์โลว์ริส (Dono-Koulouris, 2003) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง ลักษณะความเป็นผู้นำระดับของการมีอำนาจครู และความพึงพอใจในการทำงานของครูจากโรงเรียน คาทอลิกในระดับประถมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาด้านลักษณะความเป็นผู้นำของครูจาก โรงเรียนคาทอลิกในระดับประถมศึกษา ตามทัศนนะของครูและอาจารย์ใหญ่ ศึกษาว่ามีความสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำกับระดับการมีอำนาจของครู ลักษณะความเป็นผู้นำกับ ความพึงพอใจในการทำงานของครูหรือไม่ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับของการมีอำนาจ ของครูกับความพึงพอใจในการทำงานของครู กลุ่มตัวอย่างเป็นครูจำนวน 500 คน อาจารย์ใหญ่ 50 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามชุด Mariowe-Crown Social Desirability Surver เพื่อใช้ประเมินผล ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามชุด School Participant Empowerment Scale เพื่อวัดผล ด้านระดับการมีอำนาจของครู และแบบสอบถามชุด Multifactor Leadership Questionnaire-Rater Form เพื่อวัดผลด้านลักษณะความเป็นผู้นำตามทัศนนะของครู แบบสอบถามชุด Minnesota Satisfaction Questionnaire เพื่อวัดผลด้านความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าความสัมพันธ์ แบบสองตัวแปรของลักษณะความเป็นผู้นำ (แบบเปลี่ยนแปลง แบบแลกเปลี่ยน และแบบ ไม่แลกเปลี่ยน) ระดับของการมีอำนาจของครู (กระบวนการตัดสินใจสั่ง การ การมีอำนาจปกครอง การมีประสิทธิภาพในตนเอง การมีอิทธิพล การให้ความมั่นคง และการให้ ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ) ความพึงพอใจในการทำงานของครู (ภายใน ภายนอก) ทำการวิเคราะห์ค่า ความถดถอยเชิงเส้นเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครูกับระดับของ การมีอำนาจของครูทั้ง 6 ด้าน (กระบวนการตัดสินใจสั่งการ การมีอำนาจปกครอง การมี ประสิทธิภาพในตนเอง การมี อิทธิพล การให้ความมั่นคง และการให้ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ)

ลักษณะความเป็นผู้นำทั้ง 3 แบบ (แบบเปลี่ยนแปลง แบบแลกเปลี่ยน และแบบไม่แลกเปลี่ยน) ใช้ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ผลที่มีต่อลักษณะความเป็นผู้นำทั้ง 3 แบบ ระดับของการมีอำนาจของครูทั้ง 6 ด้าน และความพึงพอใจในการทำงานของครูทั้ง 2 ส่วน จากนั้น จึงนำข้อมูลเพิ่มเติมที่ได้รับมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของเพศ และระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างด้วย ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง กับระดับการมีอำนาจของครู 2 ด้าน คือ การให้ความมั่นคง และการให้ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และยังพบว่ามี ความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจใน การทำงานของครู อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ผลการศึกษานี้จะพบว่าการที่ครูได้รับอำนาจในระดับต่าง ๆ และแสดงความพึงพอใจในการทำงานออกมา ดังที่พบจากข้อมูลซึ่งคิดเป็นค่าคะแนนเฉลี่ยของ ความพึงพอใจทั้งแบบภายในและภายนอก แต่กลับไม่พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่าง ระดับของการมีอำนาจของครูกับความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างแน่นอน

มาร์ติโน (Martino, 2003) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำ ระดับ การมีอำนาจของครู และความพึงพอใจในการทำงานของครู จากโรงเรียนเทศบาลในระดับ ประถมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาด้านลักษณะความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่จากโรงเรียน เทศบาลในระดับประถมศึกษา ตามทัศนคติของครูและอาจารย์ใหญ่ และเพื่อทำการศึกษามี ความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำกับระดับของการมีอำนาจของครู และ ลักษณะความเป็นผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูหรือไม่ นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังทำการ ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ระดับของการมีอำนาจของครูกับความพึงพอใจในการทำงานของครู ด้วย กลุ่มตัวอย่างเป็นครู 500 คน อาจารย์ใหญ่ 50 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามชุด Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Leader Form สำหรับกลุ่มตัวอย่างของอาจารย์ใหญ่ เพื่อวัดผลด้านลักษณะความเป็นผู้นำ สำหรับครูเป็นแบบสอบถามชุด Marlowe-Crowne Social Desirability Scale เพื่อใช้ประเมิน ผลข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามชุด School Participant Empowerment Scale (SPES) เพื่อวัดผลด้านระดับของการมีอำนาจของครู แบบสอบถาม ชุด Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Rater Form เพื่อวัดผลด้านลักษณะความเป็นผู้นำ ตามทัศนคติของครู และแบบสอบถามชุด Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) เพื่อวัดผลด้าน ความพึงพอใจในการทำงานของครูใน โรงเรียน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ ค่าความสัมพันธ์แบบสองตัว แปรของลักษณะความเป็นผู้นำ (แบบ เปลี่ยนแปลง แบบแลกเปลี่ยน และแบบไม่แลกเปลี่ยน) ระดับ ของการมีอำนาจของครู (กระบวนการตัดสินใจสั่งการ การมีอำนาจปกครอง การมีประสิทธิภาพใน ตนเอง การมีอิทธิพล การให้ความมั่นคง และการให้ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ) ความพึงพอใจในการ

ทำงานของครู (ภายใน ภายนอก) วิเคราะห์ค่าความถดถอยเชิงเส้น เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ความพึงพอใจในการทำงานของครูกับระดับของการมีอำนาจของครูทั้ง 6 ด้าน (กระบวนการตัดสินใจสั่งการ การมีอำนาจปกครอง การมี ประสิทธิภาพในตนเอง การมีอิทธิพล การให้ความมั่นคง และการให้ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ) ลักษณะความเป็นผู้นำทั้ง 3 แบบ (แบบเปลี่ยนแปลง แบบ แลกเปลี่ยน และแบบไม่แลกเปลี่ยน) ใช้ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ผลที่มีต่อลักษณะ ความเป็นผู้นำทั้ง 3 แบบ ระดับของการมีอำนาจของครูทั้ง 6 ด้าน และความพึงพอใจในการทำงาน ของครูทั้ง 2 ส่วน ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำ แบบเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในการทำงานของครู และยังพบด้วยว่า มีความสัมพันธ์อย่างมี นัยสำคัญระหว่างระดับของการมีอำนาจของครู 3 ด้าน (การมีอิทธิพลการมีอำนาจปกครอง การมี ประสิทธิภาพในตนเอง) กับความพึงพอใจในการทำงานของครู อย่างไรก็ตามถึงแม้ผลการศึกษา ข้อมูลจะพบว่า ครูมีระดับความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น เพราะเนื่องมาจากลักษณะความเป็นผู้นำ แบบเปลี่ยนแปลง และระดับของการมีอำนาจของครูก็ตาม แต่กลับไม่พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมี นัยสำคัญระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำกับระดับของการมีอำนาจของครู

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง ที่ได้นำเสนอ มานั้นจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีความหมายและความสำคัญมากต่อความพึง พอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมี ส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ จะทำให้การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในด้านนโยบายและการ บริหารองค์กร ด้านการปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแลของผู้บริหาร ด้านความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพของการทำงาน ด้านเงินเดือน ด้านความสัมฤทธิ์ผลการ ทำงาน ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การ ทำงาน ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด ซึ่งนับว่าเป็นการสนับสนุน ตัวแปรต้นและตัวแปรตามที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร ซึ่งข้อมูลที่ศึกษาอาจเป็น ประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา ในการที่จะนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการวางแผน พัฒนาสถานศึกษา ในองค์กรให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไปในอนาคต

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่องศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีระเบียบวิธีการวิจัยตามรายละเอียด ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 37 โรงเรียน ในปีการศึกษา 2557 โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหาร จำนวน 111 คน และ ครูผู้สอน จำนวน 1,420 คน

##### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

การเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอน โดยมีขั้นตอนในการสุ่ม ด้วยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากการเทียบตารางของ เครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, อ้างถึงใน ธานีรินทร์ ศิลป์จารุ, 2552, น. 48-49) กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ ((stratified random sampling) ตามสัดส่วนประชากร จำแนกตาม โรงเรียน ได้ผู้บริหาร จำนวน 88 คน และครูผู้สอน จำนวน 302 คน ดังรายละเอียดในตารางที่ 3.1 – 3.2



ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

| ที่ | สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร | ประชากร   | กลุ่มตัวอย่าง |
|-----|--|-----------|---------------|
|     |  | ผู้บริหาร | ผู้บริหาร     |
| 1   | โรงเรียนราชวินิต   | 5         | 4             |
| 2   | โรงเรียนวัดสังข์กระจาย   | 2         | 2             |
| 3   | โรงเรียนไทยรัฐวิทยา ๙๕ (เฉลิมพระเกียรติ)                             | 2         | 2             |
| 4   | โรงเรียนสายน้ำทิพย์  | 4         | 3             |
| 5   | โรงเรียนประถมทวิธาภิเศก  | 3         | 2             |
| 6   | โรงเรียนราชวินิตประถมบางแค   | 4         | 2             |
| 7   | โรงเรียนพิบูลอุปถัมภ์  | 5         | 4             |
| 8   | โรงเรียนวัดนาคปรก  | 1         | 1             |
| 9   | โรงเรียนวัดด่าน  | 1         | 1             |
| 10  | โรงเรียนพระยาประเสริฐสุนทราศรัยฯ                                     | 4         | 3             |
| 11  | โรงเรียนวัดอมรินทราราม   | 4         | 3             |
| 12  | โรงเรียนวัดเจ้ามูล   | 2         | 2             |
| 13  | โรงเรียนอนุบาลสามเสนฯ  | 4         | 3             |
| 14  | โรงเรียนอนุบาลพิบูลเวศม์   | 4         | 3             |
| 15  | โรงเรียนทุ่งมหาเมฆ   | 4         | 3             |
| 16  | โรงเรียนวัดประยุรวงศาวาส   | 3         | 2             |
| 17  | โรงเรียนวัดพลับพลาชัย  | 4         | 3             |
| 18  | โรงเรียนพญาไท  | 5         | 4             |
| 19  | โรงเรียนวัดอุทัยธาราม  | 2         | 2             |
| 20  | โรงเรียนอนุบาลวัดนางนอง  | 4         | 3             |
| 21  | โรงเรียนวัดโสมนัส  | 2         | 2             |
| 22  | โรงเรียนมหาวิราณูวัตร  | 2         | 2             |
| 23  | โรงเรียนพระตำหนักสวนกุหลาบ   | 3         | 2             |
| 24  | โรงเรียนโสมสิตสโมสร  | 4         | 3             |
| 25  | โรงเรียนวัดหนึ่ง   | 3         | 2             |

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร (ต่อ)

| ที่ | สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร | ประชากร   | กลุ่มตัวอย่าง |
|-----|--|-----------|---------------|
|     |  | ผู้บริหาร | ผู้บริหาร     |
| 26  | โรงเรียนอนุบาลวัดปรีณายก   | 3         | 2             |
| 27  | โรงเรียนวัดชนะสงคราม   | 1         | 1             |
| 28  | โรงเรียนวัดชัยชนะสงคราม  | 2         | 2             |
| 29  | โรงเรียนที่ปิงกรวิทยาพัฒนา                                       | 2         | 2             |
| 30  | โรงเรียนบางบัวฯ  | 4         | 3             |
| 31  | โรงเรียนวัดเวตวันธรรมาวาส  | 4         | 3             |
| 32  | โรงเรียนบ้านหนองบอน(นัยนานนท์อนุสร)                              | 3         | 2             |
| 33  | โรงเรียนดาราคาม  | 2         | 2             |
| 34  | โรงเรียนวัดหงส์รัตนาราม  | 2         | 2             |
| 35  | โรงเรียนประถมนนทรี   | 2         | 2             |
| 36  | โรงเรียนวัดช่างเหล็ก   | 2         | 2             |
| 37  | โรงเรียนวัดมหาบุศย์ฯ   | 3         | 2             |
| รวม |  | 111       | 88            |

ตารางที่ 3.2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

| ที่ | สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร | ประชากร   | กลุ่มตัวอย่าง |
|-----|--|-----------|---------------|
|     |  | ครูผู้สอน | ครูผู้สอน     |
| 1   | โรงเรียนราชวินิต   | 99        | 21            |
| 2   | โรงเรียนวัดสังข์กระจาย   | 8         | 3             |
| 3   | โรงเรียนไทยรัฐวิทยา๙๕(เฉลิมพระเกียรติ)                           | 30        | 6             |
| 4   | โรงเรียนสายน้ำทิพย์  | 44        | 9             |

ตารางที่ 3.2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร

| ที่ | สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร | ประชากร   | กลุ่มตัวอย่าง |
|-----|---|-----------|---------------|
|     |   | ครูผู้สอน | ครูผู้สอน     |
| 5   | โรงเรียนประถมทวีธาภิเษก   | 29        | 6             |
| 6   | โรงเรียนราชวินิตประถมบางแค  | 61        | 13            |
| 7   | โรงเรียนพิบูลอุปถัมภ์   | 79        | 17            |
| 8   | โรงเรียนวัดนาคปรก   | 10        | 2             |
| 9   | โรงเรียนวัดด่าน   | 12        | 3             |
| 10  | โรงเรียนพระยาประเสริฐสุนทราศรัยฯ                                  | 61        | 13            |
| 11  | โรงเรียนวัดอมรินทราราม  | 52        | 11            |
| 12  | โรงเรียนวัดเจ้ามูล  | 15        | 3             |
| 13  | โรงเรียนอนุบาลสามเสนฯ   | 49        | 10            |
| 14  | โรงเรียนอนุบาลพิบูลเวศม์  | 56        | 12            |
| 15  | โรงเรียนทุ่งมหาเมฆ  | 42        | 9             |
| 16  | โรงเรียนวัดประยูรวงศาวาส  | 30        | 6             |
| 17  | โรงเรียนวัดพลับพลาชัย   | 41        | 9             |
| 18  | โรงเรียนพญาไท   | 79        | 17            |
| 19  | โรงเรียนวัดอุทัยธาราม   | 20        | 4             |
| 20  | โรงเรียนอนุบาลวัดนางนอง   | 46        | 10            |
| 21  | โรงเรียนวัดโสมนัส   | 25        | 5             |
| 22  | โรงเรียนมหาวิราญวัตร  | 20        | 4             |
| 23  | โรงเรียนพระตำหนักสวนกุหลาบ  | 57        | 12            |
| 24  | โรงเรียนโสมสิตต โมสร  | 35        | 7             |
| 25  | โรงเรียนวัดหนัง   | 35        | 7             |
| 26  | โรงเรียนอนุบาลวัดปรีณายก  | 33        | 7             |
| 27  | โรงเรียนวัดชนะสงคราม  | 13        | 3             |
| 28  | โรงเรียนวัดชัยชนะสงคราม   | 16        | 3             |

ตารางที่ 3.2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร (ต่อ)

| ที่ | สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร | ประชากร   | กลุ่มตัวอย่าง |
|-----|--|-----------|---------------|
|     |  | ครูผู้สอน | ครูผู้สอน     |
| 29  | โรงเรียนที่ปังกรวิทยาพัฒนา                                       | 28        | 6             |
| 30  | โรงเรียนบางบัวฯ  | 71        | 15            |
| 31  | โรงเรียนวัดเวตวันธรรมาวาส  | 45        | 10            |
| 32  | โรงเรียนบ้านหนองบอน(นัยนานนท์อนุสร)                              | 41        | 9             |
| 33  | โรงเรียนดาราคาม  | 29        | 6             |
| 34  | โรงเรียนวัดหงส์รัตนาราม  | 27        | 6             |
| 35  | โรงเรียนประถมนนทรี   | 31        | 7             |
| 36  | โรงเรียนวัดช่างเหล็ก   | 17        | 4             |
| 37  | โรงเรียนวัดมหาบุศย์ฯ   | 34        | 7             |
| รวม |  | 1,420     | 302           |

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร (ข้อมูล ณ วันที่ 13 ม.ค. 2556)

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### 3.2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน แบ่งเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานศึกษา และสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แบบสอบถามที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) กำหนดค่าน้ำหนักคะแนน 5 ระดับ ตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำวิถีทาง – เป้าหมาย (Path – Goal Theory of Leadership) ของเฮาส์ และอีแวนส์ ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 4 แบบ รวมจำนวน 20 ข้อ คือ

- 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership)
- 2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership)
- 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participator Leadership)
- 4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งซึ่งผลสำเร็จ (Achievement oriented Leadership)

ลักษณะคำถามเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ ของไลเคิร์ต (Likert's five Rating Scale) โดยผู้วิจัยกำหนดค่าระดับ คะแนนของช่วงน้ำหนัก ซึ่งมีความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง มีภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับมาก
- 3 หมายถึง มีภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยจัดเรียงเนื้อหา ข้อคำถาม ตามแนวคิดและทฤษฎีของ เฮอร์ซเบอร์ก (Frederick Herzberg, 1992) จำนวน 10 ด้าน จำนวน 47 ข้อ คือ

- 1) ด้านนโยบายและการบริหารองค์กร
- 2) ด้านการปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแล
- 3) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
- 4) ด้านสภาพของการทำงาน
- 5) ด้านเงินเดือน
- 6) ด้านความสัมฤทธิ์ผลการทำงาน
- 7) ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ
- 8) ด้านลักษณะของงาน
- 9) ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงาน

10) ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน

ลักษณะคำถามเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ ของ ไลเคิร์ต (Likert's five Rating Scale) โดยผู้วิจัยกำหนดค่าระดับ คะแนนของช่วงน้ำหนัก ซึ่งมีความหมายดังนี้

5 หมายถึง ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมาก

3 หมายถึง ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานปานกลาง

2 หมายถึง ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อย

1 หมายถึง ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

3.2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดตามขั้นตอนดังนี้

1) ศึกษาเอกสาร ตำรา บทความ วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน

2) ศึกษาวิธีการสร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) และแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

3) นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาประมวลกำหนดขอบเขตของเนื้อหา เพื่อดำเนินการสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมเนื้อหา และกรอบแนวคิดของการวิจัย

4) นำเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนอต่อประธานกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบพิจารณาความถูกต้องและให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นนำมาแก้ไขปรับปรุงเนื้อหา การใช้ภาษาให้ถูกต้องสมบูรณ์

5) นำเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงเรียบร้อยแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญทางด้านวัดผลประเมินผล ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน จำนวน 5 ท่าน ทั้งนี้เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือ แล้วนำมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) ระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC หมายถึง ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความถามกับวัตถุประสงค์  
 $\sum R$  หมายถึง ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ  
 N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

การให้คะแนนผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนให้คะแนนตามเกณฑ์ ดังนี้

- ให้คะแนน + 1 เมื่อ ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจในข้อความถามนั้นมีความตรงตามเนื้อหา
- 0 เมื่อ ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจในข้อความถามนั้นมีความตรงตามเนื้อหา
- 1 เมื่อ ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจในข้อความถามนั้นไม่มีความตรงตามเนื้อหา

เกณฑ์การพิจารณาเลือกข้อความถาม พิจารณาจากข้อความถามที่มีค่าดัชนีที่สอดคล้องไม่ต่ำกว่า 0.50 ถ้าข้อความถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า 0.50 ต้องนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะก่อนที่จะนำไปทดลองใช้ (Try Out) หากผลจากการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือพบว่า ข้อใดที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องสูงกว่า 0.50 ขึ้นไป จึงนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

6) นำเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูผู้สอนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนอนุบาลสามเสน (สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลอุปถัมภ์) ครูผู้สอนระดับปฐมวัย และระดับประถมศึกษา จำนวน 30 คน ในการวิจัยครั้งนี้เพื่อตรวจสอบความชัดเจนของคำถามและนำไปหาค่าความเชื่อมั่น

7) ได้เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ นำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอนและวิธีการดังนี้

3.3.1 ติดต่อกับงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เพื่อทำหนังสือเกี่ยวกับการขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการทำวิจัย ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร จำนวน 88 คน ครูผู้สอน จำนวน 302 คน รวม 390 คน

3.3.2 นำแบบสอบถามพร้อมทั้งหนังสือขอความอนุเคราะห์ ส่งไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวม

ข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง กำหนด วัน เวลา ขอรับแบบสอบถามคืน ภายใน 15 วัน

3.3.3 เก็บรวบรวมและติดตามแบบสอบถามที่ยังไม่ได้รับคืน และแจกแบบสอบถามอีกครั้ง ในรายที่แบบสอบถามสูญหายหรือไม่สมบูรณ์ โดยขยายเวลาอีก 5 วัน

3.3.4 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างและ คัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล จากแบบสอบถามที่ส่งไปยังสถานศึกษา จำนวน 390 ฉบับ แล้วนำข้อมูลทั้งหมดมาดำเนินการ ดังนี้

3.4.1 นำข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ (Check List) นำมาแจกแจงความถี่ (Frequency) เป็นรายชื่อใช้วิเคราะห์คำนวณหาค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

3.4.2 นำข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยนำมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนัก 5 ระดับ จากนั้นนำไปบันทึกและวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อทราบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร มีภาวะผู้นำของผู้บริหารในระดับใด แล้วนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาแปลความหมายรายชื่อ รายด้าน และความหมายในภาพรวม การแปลผลค่าเฉลี่ยตามหลักเกณฑ์ของช่วงระดับคะแนน (Class Interval) (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2553, น. 75) 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 ถึง 5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 ถึง 4.49 หมายถึง มีความคิดเห็นมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 ถึง 3.49 หมายถึง มีความคิดเห็นปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 ถึง 2.49 หมายถึง มีความคิดเห็นน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.49 หมายถึง มีความคิดเห็นน้อยที่สุด

3.4.3 นำข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 3 เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยนำมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนัก 5 ระดับจากนั้น



นำไปบันทึกและวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อทราบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับใด แล้วนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาแปลความหมาย รายข้อ รายด้าน และความหมายในภาพรวม การแปลผลค่าเฉลี่ยตามหลักเกณฑ์ของช่วงคะแนน (Class Interval) (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2553, น. 75) 5 ระดับดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 ถึง 5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 ถึง 4.49 หมายถึง มีความคิดเห็นมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 ถึง 3.49 หมายถึง มีความคิดเห็นปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 ถึง 2.49 หมายถึง มีความคิดเห็นน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.49 หมายถึง มีความคิดเห็นน้อยที่สุด

3.4.4 นำข้อมูลที่ได้แปลความหมายของระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson' Product Moment Correlation Coefficient) ได้แล้ว นำเอาค่าไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ (ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2545, น. 316) แปลความหมาย ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.71 - 1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.31 - 0.70 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.01 - 0.30 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.00 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์กัน

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากเครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของตารางประกอบความเรียง ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม โดยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าความถี่ และร้อยละ

4.2 วิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

4.3 วิเคราะห์ข้อมูลระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

4.4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

#### 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม โดยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าความถี่ และร้อยละ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านเพศ อายุ วุฒิ การศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ จำนวนนักเรียน มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ความถี่และร้อยละของข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้บริหาร

สถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

(N = 390 คน)

| สถานภาพ                            | ความถี่ | ร้อยละ |
|------------------------------------|---------|--------|
| 1. เพศ                             |         |        |
| ชาย                                | 76      | 19.5   |
| หญิง                               | 314     | 80.5   |
| 2. อายุ                            |         |        |
| ต่ำกว่า 25 ปี                      | 15      | 3.8    |
| 25-30 ปี                           | 62      | 15.9   |
| 31-35 ปี                           | 47      | 12.1   |
| 36-40 ปี                           | 43      | 11.0   |
| 41-45 ปี                           | 35      | 9.0    |
| 46-50 ปี                           | 38      | 9.7    |
| 51 ปีขึ้นไป                        | 150     | 38.5   |
| 3. วุฒิการศึกษาสูงสุดที่ท่านได้รับ |         |        |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี                   | 5       | 1.3    |
| ปริญญาตรี                          | 206     | 52.8   |
| ปริญญาโท                           | 133     | 34.1   |
| ปริญญาเอก                          | 46      | 11.8   |
| 4. ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา       |         |        |
| ผู้อำนวยการสถานศึกษา               | 88      | 22.6   |
| ครูผู้สอน                          | 302     | 77.4   |
| 5. ประสบการณ์ในการทำงาน            |         |        |
| น้อยกว่า 5 ปี                      | 56      | 14.4   |
| 5 -10 ปี                           | 80      | 20.5   |
| 11-15 ปี                           | 67      | 17.2   |
| มากกว่า 15 ปี                      | 187     | 47.9   |

**ตารางที่ 4.1** ความถี่และร้อยละของข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้บริหาร  
สถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร  
(ต่อ)

| สถานภาพ                                       | ความถี่ | ร้อยละ |
|---|---------|--------|
| 6. จำนวนนักเรียนในโรงเรียนของท่าน             |         |        |
| โรงเรียนขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน 1-300 คน)     | 53      | 13.6   |
| โรงเรียนขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 301-600 คน)   | 97      | 24.9   |
| โรงเรียนขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 601 คนขึ้นไป) | 240     | 61.5   |

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังปรากฏในตารางที่ 4 เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม  
จำนวน 390 คน

เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คือ มีเพศหญิง 314 คน และเพศชาย  
76 คน คิดเป็นร้อยละ 19.5 และ 80.5 ตามลำดับ

อายุ ผู้ตอบแบบสอบถาม มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มากที่สุด ซึ่งมีจำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ  
38.5 รองลงมา อายุ 25- 30 ปี ซึ่งมีจำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 15.9 อายุ 31-35 ปี ซึ่งมีจำนวน 47 คน  
คิดเป็นร้อยละ 12.1 อายุ 36-40 ปี ซึ่งมีจำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 11.0 อายุ 46-50 ปี ซึ่งมีจำนวน 38 คน  
คิดเป็นร้อยละ 9.7 อายุ 41-45 ปี ซึ่งมีจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 9.0 และอายุต่ำกว่า 25 ปี มีจำนวน  
น้อยที่สุด คือ มีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8 ตามลำดับ

วุฒิการศึกษาสูงสุด ผู้ตอบแบบสอบถามมีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด ซึ่งมี  
จำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 52.8 รองลงมา คือ ปริญญาโท ซึ่งมีจำนวน 133 คิดเป็นร้อยละ 34.1  
ปริญญาเอก ซึ่งมีจำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 11.8 และต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งมีจำนวน 5 คน คิดเป็น  
ร้อยละ 1.3 ตามลำดับ

ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่งครูผู้สอนมากที่สุด คือ มี  
จำนวน 302 คน คิดเป็นร้อยละ 77.4 และผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีจำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ  
22.6 ตามลำดับ

ประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปี  
มากที่สุด ซึ่งมีจำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 47.9 รองลงมา คือ ประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี  
ซึ่งมีจำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 20.5 ประสบการณ์ในการทำงาน 11-15ปี ซึ่งมีจำนวน 67 คน

คิดเป็นร้อยละ 17.2 และประสบการณ์ในการทำงานน้อยที่สุด คือ ประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี ซึ่งมีจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 14.4 ตามลำดับ

จำนวนนักเรียน ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนนักเรียน 601 คนขึ้นไป มากที่สุด ซึ่งมีจำนวน 240 คน คิดเป็นร้อยละ 61.5 รองลงมา มีนักเรียน 301-600 คน ซึ่งมีจำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 24.9 และจำนวนนักเรียน 1-300 คนน้อยที่สุด ซึ่งมีจำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 13.6 ตามลำดับ

#### 4.2 วิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

| แบบภาวะผู้นำ             | ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) |
|--------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| ภาวะผู้นำแบบสั่งการ      | 4.21                    | .461                        |
| ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน     | 4.45                    | .245                        |
| ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม   | 4.45                    | .244                        |
| ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ | 4.49                    | .259                        |
| รวม                      | 4.40                    | .227                        |

ผลการวิเคราะห์ดังปรากฏในตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ใกล้เคียงกัน ซึ่งภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ ( $\bar{X}=4.49$ , S.D.=0.25) รองลงมา คือ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ( $\bar{X}=4.45$ , S.D.=.24) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ( $\bar{X}=4.45$ , S.D.=.24) และภาวะผู้นำแบบสั่งการ ( $\bar{X}=4.21$ , S.D.=.46) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.3** ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
แบบสั่งการ

| ภาวะผู้นำแบบสั่งการ                       | ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) |
|---|-------------------------|-----------------------------|
| ผู้บริหารเป็นผู้วางแผนปฏิบัติงานด้วยตนเอง | 4.34                    | .582                        |
| ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดระเบียบต่างๆ         | 4.60                    | .512                        |
| ผู้บริหารเป็นผู้วางแผนและกำหนดนโยบาย      | 4.41                    | .721                        |
| ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย             | 3.75                    | .704                        |
| ผู้บริหารตัดสินใจทุกเรื่อง                | 3.94                    | .857                        |
| รวม                                       | 4.21                    | .461                        |

ผลการวิเคราะห์ดังปรากฏในตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบสั่งการ โดยรวมมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =4.21, S.D.=.46) เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดระเบียบต่างๆ ( $\bar{X}$ =4.60, S.D.=0.51) ผู้บริหารเป็นผู้วางแผนและกำหนดนโยบาย ( $\bar{X}$ = 4.41, S.D.=.72) ผู้บริหารเป็นผู้วางแผนปฏิบัติงานด้วยตนเอง ( $\bar{X}$ =4.34, S.D.=.58) ผู้บริหารตัดสินใจทุกเรื่อง ( $\bar{X}$ = 3.94, S.D.=.85) และผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย ( $\bar{X}$ =3.75, S.D.=.70) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.4** ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
แบบสนับสนุน

| ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน         | ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) |
|------------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| ผู้บริหารเอาใจใส่ในสวัสดิการ | 4.39                    | .519                        |
| ผู้บริหารมีความเมตตา         | 4.56                    | .551                        |
| ผู้บริหารสนับสนุนครู         | 4.65                    | .500                        |
| ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดี  | 4.16                    | .391                        |
| ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู     | 4.49                    | .698                        |
| รวม                          | 4.45                    | .245                        |

ผลการวิเคราะห์ดังปรากฏในตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบสนับสนุน โดยรวมมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =4.45, S.D.=.24) เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสนับสนุนครู ( $\bar{X}$ =4.65, S.D.=0.50) ผู้บริหารมีความเมตตา ( $\bar{X}$ =4.56, S.D.=.54) ผู้บริหารเปิดโอกาส

ให้ครู ( $\bar{X}=4.49$ , S.D.=.69) ผู้บริหารเอาใจใส่ในสวัสดิการ ( $\bar{X}=4.39$ , S.D.=.51) และผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดี ( $\bar{X}=4.16$ , S.D.=.39) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แบบมีส่วนร่วม

| ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม                 | ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) |
|--|-------------------------|-----------------------------|
| ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น             | 4.36                    | .526                        |
| ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วม     | 4.58                    | .520                        |
| ผู้บริหารมีวิธีการจูงใจ                | 4.62                    | .512                        |
| ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้เกิดการอภิปราย | 4.16                    | .461                        |
| ผู้บริหารแสดงให้ครูรู้สึกมีความสำคัญ   | 4.52                    | .690                        |
| รวม                                    | 4.45                    | .244                        |

ผลการวิเคราะห์ดังปรากฏในตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยรวมมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=4.45$ , S.D.=.24) เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีวิธีการจูงใจ ( $\bar{X}=4.62$ , S.D.=.51) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วม ( $\bar{X}=4.58$ , S.D.=.52) ผู้บริหารแสดงให้ครูรู้สึกมีความสำคัญ ( $\bar{X}=4.52$ , S.D.=.69) ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น ( $\bar{X}=4.36$ , S.D.=.52) และ ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้เกิดการอภิปราย ( $\bar{X}=4.16$ , S.D.=.46) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
แบบมุ่งผลสำเร็จ

| ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ                                 | ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) |
|--|-------------------------|-----------------------------|
| ผู้บริหารเน้นการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง                 | 4.41                    | .517                        |
| ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย                     | 4.55                    | .524                        |
| ผู้บริหารแสวงหาแนวทางปรับปรุง                            | 4.64                    | .507                        |
| ผู้บริหารตั้งความคาดหวังในความสำเร็จ                     | 4.22                    | .460                        |
| ผู้บริหารมีความมั่นใจว่าครูสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย | 4.63                    | .524                        |
| รวม  | 4.49                    | .259                        |

ผลการวิเคราะห์ดังปรากฏในตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ โดยรวมมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =4.49, S.D.=.25) เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารแสวงหาแนวทางปรับปรุง ( $\bar{X}$ =4.64, S.D.=.50) ผู้บริหารมีความมั่นใจว่า ครูสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X}$ =4.63, S.D.=.52) ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ( $\bar{X}$ =4.55, S.D.=.52) ผู้บริหารเน้นการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง ( $\bar{X}$ =4.41, S.D.=.51) และผู้บริหารตั้งความคาดหวังในความสำเร็จ ( $\bar{X}$ =4.22, S.D.=.46) ตามลำดับ

#### 4.3 วิเคราะห์ข้อมูลระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร วิเคราะห์จากแบบวัดความพึงพอใจ ทั้ง 10 ด้าน คือนโยบายและการบริหารองค์กรของสถานศึกษา การปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแลของผู้บริหาร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงานในสถานศึกษา เงินเดือน ความสัมพันธ์ผลการทำงานของท่าน การได้รับความยอมรับนับถือ ลักษณะงานความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงานของท่าน และความก้าวหน้าในการทำงาน มีผลปรากฏดังตารางที่ 4.4



ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ  
ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ทั้ง 10 ด้าน

(N=390 คน)

| ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน                                   | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน (S.D.) | ระดับ<br>ความพึงพอใจ |
|--|----------------------------|---------------------------------|----------------------|
| 1. ด้านนโยบายและการบริหารองค์กร<br>ของสถานศึกษา              | 4.31                       | .475                            | มาก                  |
| 2. ด้านการปกครองบังคับบัญชาหรือ<br>การควบคุมดูแลของผู้บริหาร | 4.34                       | .468                            | มาก                  |
| 3. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา<br>และเพื่อนร่วมงาน     | 4.26                       | .545                            | มาก                  |
| 4. ด้านสภาพการทำงานในสถานศึกษา                               | 4.28                       | .506                            | มาก                  |
| 5. ด้านเงินเดือน   | 4.19                       | .564                            | มาก                  |
| 6. ด้านความสัมฤทธิ์ผลการทำงาน<br>ของท่าน                     | 4.45                       | .520                            | มาก                  |
| 7. ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ                             | 4.23                       | .607                            | มาก                  |
| 8. ด้านลักษณะงาน   | 4.60                       | .493                            | มากที่สุด            |
| 9. ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การ<br>ทำงานของท่าน             | 4.65                       | .484                            | มากที่สุด            |
| 10. ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน                               | 4.56                       | .467                            | มากที่สุด            |
| รวม  | 4.39                       | .322                            | มาก                  |

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังปรากฏในตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับความพึงพอใจของผู้ตอบแบบ  
สอบถาม โดยรวมค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =4.39, S.D.=.322) เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีความพึง  
พอใจอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแทนสอบถามมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ใน  
ระดับมาก 7 ด้าน คือ ด้านนโยบายและการบริหารองค์กรของสถานศึกษา ( $\bar{X}$ =4.31, S.D.=.47) ด้าน  
การปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแลของผู้บริหาร ( $\bar{X}$ =4.34, S.D.=.46) ด้านความสัมพันธ์  
กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X}$ =4.26, S.D.=.54) ด้านสภาพการทำงานในสถานศึกษา ( $\bar{X}$ =4.28,

S.D.=.50) ด้านเงินเดือน ( $\bar{X}$ =4.19, S.D.=.56) ด้านความสัมฤทธิ์ผลการทำงานของท่าน ( $\bar{X}$ =4.45, S.D.=.52) ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ( $\bar{X}$ =4.23, S.D.=.60) ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน คือ ด้านลักษณะงาน ( $\bar{X}$ =4.60, S.D.=.49) ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงานของท่าน ( $\bar{X}$ =4.65, S.D. = .48) ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ( $\bar{X}$ =4.56, S.D.=.46) ตามลำดับ

การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์จากแบบวัดความพึงพอใจ แยกเป็นรายด้าน คือ นโยบายและการบริหารองค์กรของสถานศึกษา การปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแลของผู้บริหาร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงานในสถานศึกษา เงินเดือน ความสัมฤทธิ์ผลการทำงานของท่าน การได้รับความยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงานของท่าน และความก้าวหน้าในการทำงาน มีผลปรากฏดังตารางที่ 4.5 - 4.14 ดังต่อไปนี้

**ตารางที่ 4.8** ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านนโยบายและการบริหารองค์กรของสถานศึกษา

| ข้อ | ด้านนโยบายและการบริหาร<br>องค์กรของสถานศึกษา  | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน (S.D.) | ระดับ<br>ความพึงพอใจ |
|-----|---|----------------------------|---------------------------------|----------------------|
| 1   | ผู้บริหารมีนโยบายการดำเนินงานหรือ<br>การบริหารที่ชัดเจนและเป็นระบบ  | 4.36                       | .608                            | มาก                  |
| 2   | ผู้บริหารมีระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับ<br>การปฏิบัติงานมีความเหมาะสม  | 4.52                       | .648                            | มากที่สุด            |
| 3   | ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนด<br>เป้าหมายและแนวทางการดำเนินงาน<br>ของสถานศึกษา   | 4.19                       | .712                            | มาก                  |
| 4   | ผู้บริหารมีการประชุมวางแผนการ<br>ปฏิบัติงานร่วมกับครูผู้สอนอย่าง<br>สม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงและเพื่อความ<br>เข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงาน | 4.20                       | .522                            | มาก                  |

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ  
ครู ด้านนโยบายและการบริหารองค์กรของสถานศึกษา (ต่อ)

| ข้อ | ด้านนโยบายและการบริหารองค์กร<br>ของสถานศึกษา  | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน (S.D.) | ระดับ<br>ความพึงพอใจ |
|-----|---|----------------------------|---------------------------------|----------------------|
| 5   | ผู้บริหารมีการทำงานแบบโปร่งใส<br>สามารถตรวจสอบได้ โดยยึด<br>หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร | 4.30                       | .710                            | มาก                  |
|     | รวม   | 4.31                       | .475                            | มาก                  |

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังปรากฏในตารางที่ 4.8 พบว่า ระดับความพึงพอใจของผู้ตอบแบบ  
สอบถาม ด้านนโยบายและการบริหารองค์กรของสถานศึกษา โดยรวม ( $\bar{X}=4.31$ , S.D.=.475) เมื่อ  
เปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้าน  
นโยบายและการบริหารองค์กรของสถานศึกษา แยกเป็นรายข้อทั้ง 5 ข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ  
มาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีนโยบายการดำเนินงานหรือการบริหารที่ชัดเจน  
และเป็นระบบ ( $\bar{X}=4.36$ , S.D.=.60) ผู้บริหารมีการทำงานแบบโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ โดยยึด  
หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร ( $\bar{X}=4.30$ , S.D.=.71) ผู้บริหารมีการประชุมวางแผนการปฏิบัติงาน  
ร่วมกับครูผู้สอนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงและเพื่อความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=4.20$ ,  
S.D.=.52) ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา ( $\bar{X}=$   
4.19, S.D.=.71) ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านนโยบายและการบริหารองค์กร  
ของสถานศึกษา ในระดับมาก คือ ผู้บริหารมีระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานมีความเหมาะสม  
( $\bar{X}=4.52$ , S.D.=.64)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ  
ครู ด้านการปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแลของผู้บริหาร

| ข้อ | ด้านการปกครองบังคับบัญชาหรือ<br>การควบคุมดูแลของผู้บริหาร  | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน (S.D.) | ระดับ<br>ความพึงพอใจ |
|-----|--|----------------------------|---------------------------------|----------------------|
| 6   | ผู้บริหารให้ความยุติธรรมกับ<br>ครูผู้สอนทุกคนอย่างสม่ำเสมอเท่า<br>เทียมกัน   | 4.14                       | .622                            | มาก                  |
| 7   | ผู้บริหารมีลักษณะของความเป็นผู้นำ<br>ที่ดี สามารถแนะนำด้านวิชาการหรือ<br>เทคนิคใหม่ๆเข้ามาปรับใช้ใน<br>สถานศึกษาได้เป็นอย่างดี | 4.27                       | .599                            | มาก                  |
| 8   | ผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญและ<br>มีทักษะในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี   | 4.48                       | .632                            | มาก                  |
| 9   | ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากร<br>ปฏิบัติงานด้วยความสามัคคี   | 4.35                       | .640                            | มาก                  |
| 10  | ผู้บริหารสามารถติดต่อสื่อสารและ<br>สั่งการ การปฏิบัติงานกับท่านได้<br>สะดวกรวดเร็วและถูกต้อง                                   | 4.48                       | .611                            | มาก                  |
|     | รวม  | 4.34                       | .468                            | มาก                  |

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังปรากฏในตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับความพึงพอใจของผู้ตอบแบบ  
สอบถาม ด้านการปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแลของผู้บริหาร โดยรวม ( $\bar{X}$ =4.34,  
S.D.=.468) เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน  
ด้านการปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแลของผู้บริหาร แยกเป็นรายข้อทั้ง 5 ข้อ พบว่า มี  
ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้งหมด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญและ  
มีทักษะในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ( $\bar{X}$ =4.48, S.D.=.63) ผู้บริหารสามารถติดต่อสื่อสารและสั่งการ  
การปฏิบัติงานกับท่านได้สะดวกรวดเร็วและถูกต้อง ( $\bar{X}$ =4.48, S.D.=.61) ผู้บริหารส่งเสริมให้  
บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความสามัคคี ( $\bar{X}$ =4.35, S.D.=.64) ผู้บริหารมีลักษณะของความเป็นผู้นำที่ดี

สามารถแนะนำด้านวิชาการหรือเทคนิคใหม่ๆ เข้ามาปรับใช้ในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X}=4.27$ , S.D.=.59) และผู้บริหารให้ความยุติธรรมกับครูผู้สอนทุกคนอย่างสม่ำเสมอเท่าเทียมกัน ( $\bar{X}=4.14$ , S.D.=.62) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.10** ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

| ข้อ | ด้านความสัมพันธ์กับ<br>ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน   | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน (S.D.) | ระดับ<br>ความพึงพอใจ |
|-----|---|----------------------------|---------------------------------|----------------------|
| 1   | ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของ<br>ครูผู้สอนเพื่อปรับปรุงงานเสมอ  | 4.34                       | .649                            | มาก                  |
| 2   | ผู้บริหารเปิด โอกาสให้ครูผู้สอน<br>มีส่วนร่วมและยอมรับผลการตัด<br>สอนใจร่วมกันก่อนปฏิบัติงาน                          | 4.40                       | .698                            | มาก                  |
| 3   | ผู้บริหารมีวิธีการจูงใจให้<br>ครูผู้สอนร่วมมือกันปฏิบัติงาน   | 4.39                       | .697                            | มาก                  |
| 4   | ผู้บริหารสถานศึกษาเปิด โอกาส<br>ให้ท่านแสดงความคิดเห็นต่อ<br>กรณีความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้น<br>ภายในหน่วยงานของท่าน | 3.96                       | .775                            | มาก                  |
| 5   | บรรยากาศแห่งความเป็นมิตร<br>ปรากฏอยู่ทั่วไปในสถานศึกษา  | 4.22                       | .834                            | มาก                  |
|     | รวม   | 4.26                       | .545                            | มาก                  |

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังปรากฏในตารางที่ 4.10 พบว่า ระดับความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X}=4.26$ , S.D.=.545) เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน แยกเป็นรายข้อทั้ง 5 ข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดหมด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วม

และยอมรับผลการตัดสอนใจร่วมกันก่อนปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=4.40$ , S.D.=.69) ผู้บริหารมีวิธีการจูงใจให้ครูผู้สอนร่วมมือกันปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=4.39$ , S.D.=.69) ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของครูผู้สอนเพื่อปรับปรุงงานเสมอ ( $\bar{X}=4.34$ , S.D.=.64) บรรยากาศแห่งความเป็นมิตรปรากฏอยู่ทั่วไปในสถานศึกษาของท่าน ( $\bar{X}=4.22$ , S.D.=.83) และผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ท่านแสดงความคิดเห็นต่อกรณีความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน ( $\bar{X}=3.96$ , S.D.=.77) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.11** ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านสภาพการทำงานในสถานศึกษา

| ข้อ | ด้านสภาพการทำงาน<br>ในสถานศึกษา   | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน (S.D.) | ระดับ<br>ความพึงพอใจ |
|-----|---|----------------------------|---------------------------------|----------------------|
| 1   | สถานศึกษามีอุปกรณ์และเครื่อง<br>อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ใน<br>การปฏิบัติ   | 4.21                       | .617                            | มาก                  |
| 2   | สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้<br>สำหรับครูและนักเรียนอย่าง<br>เหมาะสม  | 4.25                       | .653                            | มาก                  |
| 3   | สถานศึกษามีความสะดวกและ<br>ปลอดภัยในการเดินทางไป-กลับ<br>ยังสถานศึกษา   | 4.29                       | .667                            | มาก                  |
| 4   | สถานศึกษาการจัดตาราง<br>การปฏิบัติงานทั้งช่วงเวลา<br>ทำงานและช่วงเวลาพักที่<br>สถานศึกษากำหนดให้มีความ<br>เหมาะสม | 4.29                       | .595                            | มาก                  |
| 5   | สถานศึกษามีห้องพักผ่อน<br>ห้องสันทนาการ ห้องอาหาร<br>จัดเตรียมไว้ให้กับบุคลากรอย่าง<br>พอเพียงและเหมาะสม          | 4.35                       | .667                            | มาก                  |
|     | รวม   | 4.28                       | .506                            | มาก                  |

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังปรากฏในตารางที่ 4.11 พบว่า ระดับความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X}=4.28$ , S.D.=.506) เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน แยกเป็นรายข้อทั้ง 5 ข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดหมด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สถานศึกษามีห้องพักผ่อน ห้องสนทนาการห้องอาหาร จัดเตรียมไว้ให้กับบุคลากรอย่างพอเพียง ( $\bar{X}=4.35$ , S.D.=.66) สถานศึกษาควรจัดตารางการปฏิบัติงานทั้งช่วงเวลาทำงานและช่วงเวลาพัก ที่สถานศึกษากำหนดให้มีความเหมาะสม ( $\bar{X}=4.29$ , S.D.=.59) สถานศึกษามีความสะดวกและปลอดภัยในการเดินทางไป-กลับยังสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.29$ , S.D.=.66) สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้สำหรับครูและนักเรียนอย่างเหมาะสม ( $\bar{X}=4.25$ , S.D.=.65) และสถานศึกษามีอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการปฏิบัติ ( $\bar{X}=4.21$ , S.D.=.61) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านเงินเดือน

| ข้อ | ด้านเงินเดือน  | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน (S.D.) | ระดับ<br>ความพึงพอใจ |
|-----|--|----------------------------|---------------------------------|----------------------|
| 1   | สถานศึกษาจัดให้เงินเดือนมีความเหมาะสมกับงานและอายุการปฏิบัติงาน  | 4.07                       | .681                            | มาก                  |
| 2   | สถานศึกษามีการอำนวยความสะดวกและจัดสวัสดิการต่างๆ   | 4.16                       | .709                            | มาก                  |
| 3   | สถานศึกษามีการพิจารณาความดีความชอบเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีเพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในรอบปีที่ผ่านมา | 4.43                       | .652                            | มาก                  |
| 4   | สถานศึกษาที่ค่าตอบแทนในการทำงานนอกเวลามีความเหมาะสม  | 4.08                       | .773                            | มาก                  |

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านเงินเดือน (ต่อ)

| ข้อ | ด้านเงินเดือน   | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน (S.D.) | ระดับ<br>ความพึงพอใจ |
|-----|---|----------------------------|---------------------------------|----------------------|
| 5   | สถานศึกษามีการพิจารณาความดี<br>สถานศึกษามีความคล่องตัวในการ<br>ขอเบิกเงินล่วงหน้ายืมลูกเงิน หรือ<br>เมื่อเกิดเหตุจำเป็นเร่งด่วน | 4.23                       | .712                            | มาก                  |
|     | รวม   | 4.19                       | .564                            | มาก                  |

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังปรากฏในตารางที่ 4.12 พบว่า ระดับความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านเงินเดือน ( $\bar{X}=4.19$ , S.D.=.564) เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านเงินเดือน แยกเป็นรายข้อทั้ง 5 ข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้งหมด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สถานศึกษามีการพิจารณาความดีความชอบเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปี เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในรอบปีที่ผ่านมา ( $\bar{X}=4.43$ , S.D.=.65) สถานศึกษามีความคล่องตัวในการขอเบิกเงินล่วงหน้ายืมลูกเงิน หรือเมื่อเกิดเหตุจำเป็นเร่งด่วน ( $\bar{X}=4.23$ , S.D.=.71) สถานศึกษามีการอำนวยความสะดวก และจัดสวัสดิการต่างๆ ( $\bar{X}=4.16$ , S.D.=.70) สถานศึกษาที่ค่าตอบแทนในการทำงานนอกเวลามีความเหมาะสม ( $\bar{X}=4.08$ , S.D.=.77) และสถานศึกษาจัดให้เงินเดือนมีความเหมาะสมกับงานและอายุการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=4.07$ , S.D.=.68) ตามลำดับ



**ตารางที่ 4.13** ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความสัมฤทธิ์ผลการทำงาน

| ข้อ | ด้านความสัมฤทธิ์ผลการทำงานของท่าน  | ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) | ระดับความพึงพอใจ |
|-----|--|-------------------------|-----------------------------|------------------|
| 1   | ท่าน มีความพึงพอใจกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ผ่านมา            | 4.45                    | .654                        | มาก              |
| 2   | ท่านใช้ความรู้ความสามารถเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ | 4.51                    | .632                        | มากที่สุด        |
| 3   | ท่านสามารถวางแผนการปฏิบัติงานและเพื่อป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นได้              | 4.42                    | .594                        | มาก              |
| 4   | ท่านสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยเทคนิคและความรู้ที่ท่านมีอยู่เสมอ       | 4.44                    | .595                        | มาก              |
| รวม |  | 4.45                    | .520                        | มาก              |

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังปรากฏในตารางที่ 4.13 พบว่า ระดับความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านความสัมฤทธิ์ผลการทำงานของท่าน โดยรวม ( $\bar{X}=4.45$ , S.D.=.520) เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมฤทธิ์ผลการทำงานของท่าน แยกเป็นรายข้อทั้ง 4 ข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ท่านมีความพึงพอใจกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ผ่านมา ( $\bar{X}=4.45$ , S.D.=.65) ท่านสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยเทคนิคและความรู้ที่ท่านมีอยู่เสมอ ( $\bar{X}=4.44$ , S.D.=.59) และท่านสามารถวางแผนการปฏิบัติงานและเพื่อป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ( $\bar{X}=4.42$ , S.D.=.59) ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมฤทธิ์ผลการทำงานของท่าน ในระดับมากที่สุด คือ ท่านใช้ความรู้ความสามารถ เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X}=4.51, S.D.=.63$ )

**ตารางที่ 4.14** ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ

| ข้อ | ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ   | ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) | ระดับความพึงพอใจ |
|-----|---|-------------------------|-----------------------------|------------------|
| 1   | ผู้บริหารยอมรับในความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของท่าน                              | 4.30                    | .564                        | มาก              |
| 2   | เพื่อนร่วมงานยอมรับในความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของท่าน                          | 4.37                    | .611                        | มาก              |
| 3   | ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารให้ทำงานที่สำคัญและให้ช่วยแก้ไขปัญหาค้นหาในโรงเรียน | 4.18                    | .922                        | มาก              |
| 4   | ท่านได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจในการปฏิบัติงาน                           | 4.07                    | .845                        | มาก              |
| 5   | บุคคลภายนอกให้การยอมรับในผลงานหรือกิจกรรมของท่าน                                      | 4.25                    | .806                        | มาก              |
| รวม |   | 4.23                    | .607                        | มาก              |

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังปรากฏในตารางที่ 4.14 พบว่า ระดับความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ( $\bar{X}=4.23, S.D.=.607$ ) เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ แยกเป็นรายข้อทั้ง 5 ข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เพื่อนร่วมงานยอมรับในความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของท่าน ( $\bar{X}=4.37$ , S.D.=.61) ผู้บริหารยอมรับในความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของท่าน ( $\bar{X}=4.30$ , S.D.=.56) บุคคลภายนอกให้การยอมรับในผลงานหรือกิจกรรมของท่าน ( $\bar{X}=4.25$ , S.D.=.80) ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารให้ทำงานที่สำคัญ และให้ช่วยแก้ไขปัญหาในโรงเรียน ( $\bar{X}=4.18$ , S.D.=.92) และท่านได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=4.07$ , S.D.=.84) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.15** ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านลักษณะงาน

| ข้อ | ด้านลักษณะงาน   | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน (S.D.) | ระดับ<br>ความพึงพอใจ |
|-----|---|----------------------------|---------------------------------|----------------------|
| 1   | งานที่ท่านปฏิบัติอยู่นั้นมีความท้าทายความรู้ความสามารถ เปิดโอกาสให้ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่และสนองสอดคล้องกับนโยบายในการปฏิรูปการศึกษา |                            |                                 |                      |
| 2   | งานที่ท่านปฏิบัติอยู่นั้นมีการปฏิบัติงานตรงตามความรู้ความถนัดเฉพาะ ประสบการณ์ของตนและความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่                      | 4.58                       | .562                            | มากที่สุด            |
| 3   | ท่านมีโอกาสร่วมวางแผนในงานหรือกิจกรรมที่รับผิดชอบ   | 4.61                       | .558                            | มากที่สุด            |
|     |   | 4.55                       | .593                            | มากที่สุด            |

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านลักษณะงาน (ต่อ)

| ข้อ | ด้านลักษณะงาน  | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน (S.D.) | ระดับ<br>ความพึงพอใจ |
|-----|--|----------------------------|---------------------------------|----------------------|
| 4   | งานที่ท่านปฏิบัติอยู่นั้นมีคู่มือ<br>การปฏิบัติงานและคำสั่งที่ช่วย<br>ให้ท่านปฏิบัติงานได้อย่าง<br>สะดวกรวดเร็วและง่ายขึ้น | 4.65                       | .574                            | มากที่สุด            |
|     | รวม  | 4.60                       | .493                            | มากที่สุด            |

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังปรากฏในตารางที่ 4.15 พบว่า ระดับความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านลักษณะงาน ( $\bar{X}=4.60$ , S.D.=.493) เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด

เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะงาน แยกเป็นรายข้อทั้ง 4 ข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งหมด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ งานที่ท่านปฏิบัติอยู่นั้นมีคู่มือการปฏิบัติงานและคำสั่งที่ช่วยให้ท่านปฏิบัติงานได้อย่างสะดวกรวดเร็วและง่ายขึ้น ( $\bar{X}=4.65$ , S.D.=.57) งานที่ท่านปฏิบัติอยู่นั้นมีการปฏิบัติงานตรงตามความรู้ ความถนัดเฉพาะ ประสบการณ์ของตนและความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ ( $\bar{X}=4.61$ , S.D.=.55) งานที่ท่านปฏิบัติอยู่นั้นมีความท้าทายความรู้ความสามารถ เปิดโอกาสให้ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่และสนองสอดคล้องกับนโยบายในการปฏิรูปการศึกษา ( $\bar{X}=4.58$ , S.D.=.56) และ ท่านมีโอกาสร่วมวางแผนในงานหรือกิจกรรมที่รับผิดชอบ ( $\bar{X}=4.55$ , S.D.=.59) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงานของท่าน

| ข้อ | ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงานของท่าน   | ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) | ระดับความพึงพอใจ |
|-----|---|-------------------------|-----------------------------|------------------|
| 1   | เมื่อท่านได้รับมอบหมายงาน ท่านมีความมุ่งมั่นต่อผลงาน โดยไม่นำเรื่องส่วนตัวมาเป็นอุปสรรค | 4.67                    | .541                        | มากที่สุด        |
| 2   | เมื่อท่านได้รับมอบหมายงาน ท่านติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอยู่เสมอ           | 4.68                    | .538                        | มากที่สุด        |
| 3   | เมื่อท่านได้รับมอบหมายงาน ท่านสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆที่ท่านรับผิดชอบได้ด้วยตนเอง         | 4.56                    | .565                        | มากที่สุด        |
| 4   | เมื่อท่านได้รับมอบหมายงาน ท่านตั้งใจปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ  | 4.69                    | .534                        | มากที่สุด        |
|     | รวม   | 4.65                    | .484                        | มากที่สุด        |

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังปรากฏในตารางที่ 4.16 พบว่า ระดับความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงานของท่าน ( $\bar{X}=4.65$ , S.D.=.484) เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด

เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงานของท่าน แยกเป็นรายข้อทั้ง 4 ข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งหมด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เมื่อท่านได้รับมอบหมายงานท่านตั้งใจปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ ( $\bar{X}=4.69$ , S.D.=.53) เมื่อท่านได้รับมอบหมายงาน ท่านติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอยู่เสมอ

( $\bar{X}$ =4.68, S.D.=.53) เมื่อท่านได้รับมอบหมายงาน ท่านมีความมุ่งมั่นต่อผลงานโดยไม่นำเรื่องส่วนตัวมาเป็นอุปสรรค ( $\bar{X}$ =4.67, S.D.=.54) และ เมื่อท่านได้รับมอบหมายงาน ท่านสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่ท่านรับผิดชอบได้ด้วยตนเอง ( $\bar{X}$ =4.56, S.D.=.56) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.17** ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน

| ข้อ | ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน   | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน (S.D.) | ระดับ<br>ความพึงพอใจ |
|-----|--|----------------------------|---------------------------------|----------------------|
| 1   | ผู้บริหารจัดให้มีการสัมมนาเพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานของท่าน      | 4.53                       | .567                            | มากที่สุด            |
| 2   | ผู้บริหารมีเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบอย่างมีความเหมาะสม | 4.48                       | .628                            | มาก                  |
| 3   | ผู้บริหารสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์        | 4.67                       | .542                            | มากที่สุด            |
| 4   | ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานในตำแหน่งที่ปฏิบัติ                                  | 4.50                       | .599                            | มากที่สุด            |
| 5   | ท่านมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน                                      | 4.62                       | .554                            | มากที่สุด            |
|     | รวม  | 4.56                       | .467                            | มากที่สุด            |

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังปรากฏในตารางที่ 4.17 พบว่า ระดับความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน โดยรวม ( $\bar{X}=4.56$ , S.D.=.467) เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด

เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน แยกเป็นรายข้อทั้ง 5 ข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ ( $\bar{X}=4.67$ , S.D.=.54) ท่านมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน ( $\bar{X}=4.62$ , S.D.=.55) ผู้บริหารจัดให้มีการสัมมนา เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานของท่าน ( $\bar{X}=4.53$ , S.D.=.56) และท่านมีโอกาสดำเนินงานในหน้าที่การงานในตำแหน่งที่ปฏิบัติ ( $\bar{X}=4.50$ , S.D.=.59) ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมฤทธิ์ผลการทำงานของท่านในระดับมาก คือ ผู้บริหารมีเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบอย่างมีความเหมาะสม ( $\bar{X}=4.48$ , S.D.=.62)

#### 4.4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 4.18 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ตัวแปร    | $x_1$ | $x_2$  | $x_3$  | $x_4$  | $x_{tot}$ | $y_{tot}$ |
|-----------|-------|--------|--------|--------|-----------|-----------|
| $x_1$     | 1     | .321** | .312** | .269** | .754**    | .255**    |
| $x_2$     |       | 1      | .648** | .560** | .766**    | .313**    |
| $x_3$     |       |        | 1      | .561** | .761**    | .277**    |
| $x_4$     |       |        |        | 1      | .724**    | .392**    |
| $x_{tot}$ |       |        |        |        | 1         | 400**     |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ( $x_1$ ) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ( $x_2$ ) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ( $x_3$ ) ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ ( $x_4$ ) มีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01





## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ดังนี้

#### 5.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

5.1.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

5.1.2 เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

5.1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

#### 5.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ในปีการศึกษา 2557 มี จำนวน 37 โรงเรียน จำนวนผู้บริหาร 111 คน ครู 1,420 คน การเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้แก่ ผู้บริหาร และครูผู้สอน โดยมีขั้นตอนในการสุ่มด้วยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากการเทียบตารางของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, อ้างถึงใน ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555, น. 48-49) กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (stratified random sampling) ตามสัดส่วนประชากรจำแนกตามโรงเรียน ได้ผู้บริหาร จำนวน 88 คน และครูผู้สอน จำนวน 302 คน รวมทั้งสิ้นได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 390 คน

#### 5.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานศึกษา และสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำวิถีทาง – เป้าหมาย (Path – Goal Theory of Leadership) ของเฮาส์ และอิวานส์ ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 4 แบบ รวมจำนวน 30 ข้อ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership)
2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership)
3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participator Leadership)
4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งชี้ผลสำเร็จ (Achievement oriented Leadership)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร โดยจัดเรียงเนื้อหา ข้อคำถาม ตามแนวคิดและทฤษฎีของ เฮอร์ซเบอร์ก (Frederick Herzberg, 1992) จำนวน 10 ด้าน จำนวน 42 ข้อ คือ

- 1) ด้านนโยบายและการบริหารองค์กร
- 2) ด้านการปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแล
- 3) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
- 4) ด้านสภาพของการทำงาน
- 5) ด้านเงินเดือน
- 6) ด้านความสัมฤทธิ์ผลการทำงาน
- 7) ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ
- 8) ด้านลักษณะของงาน
- 9) ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงาน
- 10) ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน

ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าเท่ากับ .991 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ( $R_{xy}$ )

## 5.4 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปประเด็นสำคัญ ได้ดังนี้

5.4.1 สถานภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนมากเป็นหญิง มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มากที่สุด มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด มีตำแหน่งครูผู้สอนมากที่สุด มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปี มากที่สุด และผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนนักเรียนในโรงเรียน 601 คนขึ้นไป มากที่สุด

5.4.2 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จมากที่สุด ( $\bar{X}=4.49$ ) รองลงมา คือ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ( $\bar{X}=4.45$ ) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ( $\bar{X}=4.45$ ) และภาวะผู้นำแบบสั่งการ ( $\bar{X}=4.21$ )

5.4.3 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ในภาพรวมพบว่า ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูง เรียงตามลำดับด้านต่างๆ ได้ดังนี้ ด้านนโยบายและการบริหารองค์กรของสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.31$ ) ด้านการปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแลของผู้บริหาร ( $\bar{X}=4.34$ ) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X}=4.26$ ) ด้านสภาพการทำงานในสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.28$ ) ด้านเงินเดือน ( $\bar{X}=4.19$ ) ด้านความสัมฤทธิ์ผลการทำงานของท่าน ( $\bar{X}=4.45$ ) ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ( $\bar{X}=4.23$ ) ด้านลักษณะงาน ( $\bar{X}=4.60$ ) ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงานของท่าน ( $\bar{X}=4.65$ ) ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ( $\bar{X}=4.59$ ) โดยเฉลี่ยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

5.4.4 ความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ในภาพรวมพบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญที่ .01

## 5.5 อภิปรายผล

จากผลการวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานครครั้งนี้มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

5.5.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน คือ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ ที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษานี้ ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้อบรมพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จลุล่วงของงาน/โครงการต่างๆ ทางการศึกษา ความรู้ ความสามารถและทักษะของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น ดังที่ เฟิดเลอร์ (Feidler, 1965, p. 118) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ส่วนบุคคลที่มีบุคคลหนึ่งคอยอำนวยความสะดวก ประสานงาน และดูแลควบคุมคนอื่นๆ ในขณะที่ปฏิบัติงานร่วมกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ อับรามสัน (Abramson, 1996, p. 39) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำยุคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีส่วนร่วมมีพฤติกรรมของผู้นำและบทบาทของผู้นำ เช่นเดียวกับ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550, น. 1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น โดยผู้นำที่ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือกับผู้นำนั้น โดยเป็นผู้นำที่มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกในการบังคับบัญชา ประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เพื่อให้ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพิษ จุ้ยกลาง (2550) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และแยกตามแบบภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

5.5.1.1 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก คือ ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดระเบียบต่างๆ ผู้บริหารเป็นผู้วางแผนและกำหนดนโยบาย ผู้บริหารเป็นผู้วางแผนปฏิบัติงานด้วยตนเอง ผู้บริหารตัดสินใจทุกเรื่อง และผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย ตามลำดับ ซึ่งภาวะผู้นำแบบสั่งการเป็นพฤติกรรมของผู้บริหาร ที่เป็นผู้กำหนดเป้าหมาย และแนวทางในการปฏิบัติงาน เรียกร้องให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และระเบียบต่างๆ จัดทำตารางการปฏิบัติงานและประสานงาน ตลอดจนอธิบายกฎเกณฑ์ในฐานะผู้นำกลุ่มเสนอแนะสิ่ง ที่ต้องทำและวิธีการที่จะทำ กำหนดบทบาทและรูปแบบการสื่อสาร วางแผนกำหนดระยะเวลา รวมถึง

มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ ตรวจสอบกำกับและติดตามงานที่มอบหมายให้ไปดำเนินการ กระตุ้นและถ่ายทอดความรู้ความชำนาญ ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ดังที่ พันธุ์เทพ ใจคำ (2547, น. 33) กล่าวถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบชี้นำ ซึ่งมีความหมายเหมือนกับภาวะผู้นำแบบสั่งการ คือ มีลักษณะที่สำคัญ 1) แจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชา ทราบความคาดหวังขององค์กร 2) เสนอแนะสิ่งที่จะต้องทำและวิธีการที่จะทำ 3) กำหนดตารางการทำงานให้แล้วเสร็จ 4) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และ 5) สร้างความชัดเจนในการกำหนดบทบาทของผู้นำกลุ่ม เช่นเดียวกับ เฮาส์ (House, 1974) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการ อะไรคือสิ่งที่เขาคาดหวัง พวกเขาจะเตรียมคำแนะนำเกี่ยวกับสิ่งที่จะต้องทำ และวิธีการที่จะต้องจะใช้จะกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้เรียกร้องให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ในฐานะของผู้นำ ภาวะผู้นำแบบนี้มีความคล้ายคลึงกับผู้นำที่มุ่งกิจสัมพันธ์ของการศึกษาที่รัฐโอไฮโอ

5.5.1.2 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ดังนี้ ผู้บริหารสนับสนุนครู ผู้บริหารมีความเมตตา ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู ผู้บริหารเอาใจใส่ในสวัสดิการ และผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดี ตามลำดับ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีลักษณะเป็นมิตร เป็นผู้ที่สามารถเข้าใกล้ชิดได้ และเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับ ความต้องการสถานภาพและความเป็นอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชา ปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาในลักษณะ ที่ให้ความเสมอภาคและมักทำงานเต็มหน้าที่ เพื่อจัดสิ่งแวดล้อมของงานให้เป็นที่พอใจ และ สนุกสนานมากขึ้น เป็นผู้เห็นอกเห็นใจและเข้าใจ การแสดงความเข้าใจใส่ใจต่อความต้องการของ ผู้ตาม เป็นมิตรให้ความรู้และความห่วงใย เป็นผู้เข้าใจถึงปัญหาของผู้อื่น การแสดงความซื่อสัตย์และ นับถือ การช่วยเหลือผู้ตามพัฒนาความสามารถและอาชีพ ดังที่ พันธุ์เทพ ใจคำ (2547, น. 33) กล่าวถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุน มีลักษณะสำคัญคือ 1) ทำให้งานและสภาพแวดล้อมของงานเป็น ที่พึงพอใจของบุคลากร 2) ปฏิบัติกับทุกกลุ่มเสมอภาคกัน 3) เป็นมิตรกับบุคลากรและทำตัวให้เป็น ผู้ที่เข้าหาได้ง่าย และ 4) ให้ความสำคัญในสถานภาพการดำรงชีพที่ดี และการตอบสนองต่อความ ต้องการของบุคลากรได้ดี เช่นเดียวกับ เฮาส์ และคณะ (House and others, 1974) ได้กล่าวถึงทฤษฎี เส้นทางและจุดหมายในด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสนับสนุนว่า จะคำนึงถึงฐานะความเป็นอยู่และ ความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้งานน่าสนใจ มีมิตรภาพคล้ายกับพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์

5.5.1.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก คือ ผู้บริหารมีวิธีการจูงใจ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วน ผู้บริหารแสดงให้ครูรู้สึก

มีความสำคัญ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น และผู้บริหารมีการกระตุ้นให้เกิดการอภิปราย ตามลำดับ  
ดังผลการวิจัยของ สมศรี วีรานนท์ (2540, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การใช้ทักษะการบริหารงานของ  
ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการ  
ศึกษา 1 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้ทักษะการบริหารงานในโรงเรียน 3 ทักษะ คือ ทักษะด้านคตินิยม  
ได้แก่ การกำหนดนโยบาย การวางแผน และการพิจารณาผลกระทบ จากการเปลี่ยนแปลงภายใน  
ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ แรงจูงใจ การมอบหมายงาน การทำงานเป็นทีม การจัดระบบการ  
ติดต่อสื่อสาร และทักษะด้านเทคนิค ได้แก่ การนำหลักสูตรไปใช้ การสั่งการ และการจัดการข้อมูล  
สารสนเทศ เช่นเดียวกับ ชาร์ฟตัน (Sharpton, 1985) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในรัฐ  
โซคลาโฮมา พบว่า รูปแบบผู้นำที่ผู้บริหารใช้มากที่สุด คือ แบบนำทีม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ  
อับรามสัน (Abraamson, 1996) เกี่ยวกับภาวะผู้นำยุคใหม่ ดังนี้ คือ ต้องมีหมุ่คณะในสังคมที่แวดล้อม  
ด้วยการผสมผสานพรสวรรค์ และความเชี่ยวชาญ โดยผู้นำในองค์กรในยุคปัจจุบัน ต้องมีการ  
เปลี่ยนแปลงจากระบบราชา เป็นสภาวะแวดล้อมใหม่ คือ ไม่จำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญแต่เพียงผู้เดียว  
แต่จำเป็นต้องมีความหลากหลาย ขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของงาน สังคมโลกจึงจำเป็นต้องมีความ  
ร่วมมือ มีการทำงานเป็นทีม และการมีภาวะผู้นำร่วมกัน ความร่วมมือเป็นสิ่งจำเป็นเมื่องานของบุคคล  
เกี่ยวพันระหว่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนควรแสวงหาความร่วมมือภายใน ที่เต็มใจและ  
กระตือรือร้น เป็นความอยู่รอดขององค์กร

5.5.1.4 ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า  
อยู่ในระดับมาก คือ ผู้บริหารแสวงหาแนวทางปรับปรุง ผู้บริหารมีความมั่นใจว่าสามารถปฏิบัติงาน  
บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ผู้บริหารเน้นการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง  
และผู้บริหารตั้งความคาดหวังในความสำเร็จ ตามลำดับ ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ เป็นพฤติกรรม  
แบบเน้นความสำเร็จเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่เน้นความสำเร็จ จะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับ  
ผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นความสำคัญไปที่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน และปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง  
แสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ให้แสดงความสามารถได้  
อย่างเต็มที่ ดังที่ เรดดีน (Reddin, 1974) กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบอุทิศตน ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับภาวะ  
ผู้นำที่เน้นความสำเร็จ คือ เป็นผู้นำที่ใช้ความสัมพันธ์ด้านความสำเร็จของงานเป็นสิ่งสำคัญ แต่การ  
ตอบสนองความต้องการของบุคคล พฤติกรรมส่วนใหญ่จะเน้นเรื่องการวางแผนงาน การจัดองค์การ  
และการควบคุมมักใช้อำนาจหน้าที่ในการสั่งการ ใจการทำงานด้วยการยกย่องชมเชย ซึ่งสอดคล้อง  
กับ วิโรจน์ สารรัตนะ (2546, น. 193) กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จว่า มีลักษณะสำคัญ คือ

1) มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย 2) คาดหวังว่าบุคลากรจะปฏิบัติงานที่มีผลงานสูง 3) แสดงให้เห็นว่าบุคลากรจะทำงานได้ผลงานสูง และ 4) มุ่งเน้นความเป็นเลิศและปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

5.5.2 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จากผลการวิจัยพบว่า ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงานของท่าน ด้านลักษณะงาน และด้านความก้าวหน้าในการทำงาน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก คือ ด้านนโยบายและการบริหารองค์กรของสถานศึกษา ด้านการปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแลของผู้บริหาร ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงานในสถานศึกษา ด้านเงินเดือน ด้านความสัมฤทธิ์ผลการทำงานของท่าน และด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ตามลำดับ ผู้วิจัยมีความคิดเห็นดังนี้ การที่ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร มีความพึงพอใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับ Maslow (1970, p. 80) มีความเห็นว่า ทุกคนมีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการอย่างหนึ่งแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of needs) โดยตระหนักที่ความต้องการในระดับต่างๆ ของมนุษย์เป็นจุดสำคัญที่จะต้องศึกษาในการสร้างพลังใจ เพราะเป็นที่ยอมรับกันว่า พฤติกรรมในช่วงเวลาหนึ่งๆ ของบุคคล ขึ้นอยู่กับตัวกระตุ้นหรือแรงจูงใจและความต้องการที่มีระดับสูง ความต้องการของมนุษย์ 5 ขั้นของ Maslow ในขั้นที่ 4 ที่ว่า “ความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง” เป็นความต้องการให้ผู้อื่นนิยมนับถือ ยกย่องรวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความเป็นอิสระและการมีเสรีภาพ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วันชัย ฉลวยเจริญวงศ์ (2542, น. 89) ที่พบว่า การได้รับการยอมรับเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และการได้รับการยอมรับเป็นปัจจัยในการกระตุ้นหรือแรงจูงใจตามทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอริชเบอร์ก (Herzberg) กล่าวคือ ครูจะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หากผู้บริหารให้ปัจจัยนี้เป็นตัวกระตุ้น

5.5.3 ความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร จากผลการวิจัยความสัมพันธ์แบบเพียร์สันของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 4 แบบ กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่า มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งมีนักวิจัยได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ ดังที่ Herzberg (1959 อ้างถึงใน วิเชียร วิทอุดม, 2547) กล่าวว่า สิ่งที่ตรงข้ามกับความพอใจไม่ใช่ความพอใจอย่างที่เชื่อกันโดยปกติ การกำจัดสิ่งที่ไม่พอใจนั้นไม่จำเป็นว่าจะทำให้งานน่าอภิรมย์ขึ้น เขาเสนอว่าสิ่งที่ตรงข้ามกับความพอใจ (Satisfaction) คือ ความไม่พอใจ (No Satisfaction) และสิ่งที่ตรงข้ามกับความไม่พอใจ

(Dissatisfaction) คือ ไม่ทำให้ไม่มีความไม่พอใจ (No Dissatisfaction) อีกทั้ง ความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา (Relationship with Supervisor) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้ บังคับบัญชามีช่องว่างมากเข้ากันไม่ได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไม่ถึง ผู้บังคับบัญชาวางตนเหนือกว่า ไม่มีความสนิทสนมเป็นกันเอง ขาดความอบอุ่น ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกไม่พอใจ ในงานที่ทำ เช่นเดียวกับ Mc Clelland (1953, pp. 36–62, อ้างถึงใน ปัญญา ภาพว่า, 2548, น. 13) ได้เน้น แรงจูงใจทางสังคม แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) คือ ความปรารถนาที่จะเป็นที่ยอมรับของ ผู้อื่น ต้องการเป็นที่นิยมชมชอบหรือรักใคร่ชอบพอกับคนอื่น จึงเป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลแสดง พฤติกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับจากบุคคล

## 5.6 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่า ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร มีความพึงพอใจในระดับมาก ซึ่งให้เห็นว่า ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร ได้รับการตอบสนองที่สอดคล้องกับความต้องการ ซึ่งผู้บริหารได้ให้ความสำคัญแก่ครูที่สามารถตอบสนองความต้องการของครูได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ที่สูงขึ้น ซึ่งส่งผลให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยควรมีการดำเนินการ ดังนี้

5.6.1 ผู้บริหารสถานศึกษา ควรเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ คือ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งซึ่งผลสำเร็จให้เหมาะสมกับการบริหาร และการจัดการศึกษา เพื่อให้การบริหารเกิดคุณภาพมากยิ่งขึ้น

5.6.2 ผู้บริหารควรสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ในด้านนโยบายและการบริหารองค์กร ด้านการปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแล ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพของการทำงาน ด้านเงินเดือน ด้านความสัมฤทธิ์ผลการทำงาน ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงาน และด้านความก้าวหน้าในการทำงาน เพื่อให้ครูผู้สอนเกิดขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ก่อให้เกิดคุณภาพต่อไป

5.6.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ผู้บริหารสถานศึกษาควรเลือกใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับครู ซึ่งแต่ละคนมีความแตกต่างกัน เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้น



## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎหมายที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ.2545. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ).
- \_\_\_\_\_. (2550, มีนาคม 20). ข้อมูลสถิติพื้นฐานการศึกษาโดยรวมของแต่ละปีการศึกษา. สืบค้นจาก [http://www.moe.go.th/data stat/DownloadExcel/statistics2548.xls](http://www.moe.go.th/data%20stat/DownloadExcel/statistics2548.xls)
- กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพ การศึกษา : ระเบียบวาระแห่งชาติ (พ.ศ. 2551 – 2555). กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- กาญจนา อรุณสุขรุจี. (2546). ความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ การเกษตรไชยปราการจำกัด อำเภอไชยปราการ จังหวัดเชียงใหม่. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- แก้วตา ไทรงาม. (2545). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. ใน เอกสารชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง หลักสูตร การพัฒนานักบริหารระดับกลาง เล่มที่ 7. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.
- โกวิท กริทธิ. (2545). การใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างครู กับผู้บริหาร. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ขวัญชัย จะเกรง. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสมุทรสงคราม. (สารนิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ขวัญชัย พูลเจริญ. (2548). การศึกษาภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนใน อำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- คุณวุฒิ คนฉลาด. (2540). ภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 2). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- แคทลียา ศรีใส. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำตัวราชการที่ 3. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- คำนึ่ง ผุดผ่อง. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก. (วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2).  
กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จอห์น ซี. แม็กซ์เวลล์. (2555). ภาวะผู้นำ 5 ระดับ = The 5 Levels of Leadership. แปลโดย วันดี อภิรักษ์ธนากร. สมุทรปราการ: ดับบลิวพีเอส.
- ชนะ พงศ์สุวรรณ. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากท่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1. (สารนิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- ชนากานต์ ไชยวรรณ. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษาในรูปแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก. (วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- ชูชัย โพธิ์ช่วย. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในงานตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, สถาบันราชภัฏเทพสตรี).
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ดารณี พานทอง พาลุสุข, สุรเสกข์ พงศ์หาญยุทธ. (2545). ทฤษฎีการจูงใจ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ดำรงศักดิ์ คำริห์. (2545). ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู – อาจารย์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2549). การบริหารราชการแนวใหม่ : บริบทและเทคนิควิธี (พิมพ์ครั้งที่ 2).  
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ทองใบ สุดชาติ. (2543). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทองหล่อ เดชไทย. (2544). ภาวะผู้นำเพื่อบริหารสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ธวัชชัย หอมยามเย็น. (2548). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2. (การศึกษาอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2549). โน้ตย่อบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 3). เชียงใหม่: Orange Group Tactics Design.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2546). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- \_\_\_\_\_. (2550). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บังอร ศรีสุทธิกุล. (2544). อิทธิพลของภาวะผู้นำและการรับรู้ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานโรงเรียนตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนมัธยมศึกษากรมสามัญศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตบรมราชชนนี 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สถาบันราชภัฏสวนดุสิต).
- บุญช่วย ศิริเกษ. (2540). พฤติกรรมองค์การในการบริหารการศึกษา. เลข: สถาบันราชภัฏเลย. บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธาและความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา. (ปริญญาโทปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- ประทีป บินชัย. (2546). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร).
- ประพนธ์ ผาสุกขีต. (2541). ทางเลือกทางรอด. กรุงเทพฯ: เออาร์ อินฟอร์แมนซ์ แอนด์ พับลิเคชั่น.
- ประยูทธ ชูสอน. (2548). พฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2541). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- พันธุ์เทพ ใจคำ. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สถาบันราชภัฏเลย).
- พรนพ พุกกะพันธุ์. (2544). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- พระมหาณัฐพล คำอ่อน. (2548). ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- พระมหาสิริวิสุทธิ์ ปญญาปสุโต (อภิรักษ์ไชย). (2547). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญในจังหวัดนครราชสีมา ตามทัศนะของครูผู้สอน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา).
- พิชาย รัตนดิถก ฅ ภูเก็ต. (2552). องค์การและการบริหารจัดการ. นนทบุรี: ชิงค์บียอนด์บุ๊กส์.
- ภาวัฒน์ พันธุ์แพ. (2546). ภาวะผู้นำ. ใน เอกสารประกอบการสอนภาควิชาการบริหารจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยพายัพ.
- ภารดี อนันต์นาวี. (2551). หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. ชลบุรี: มนตรี.
- ขงยุทธ เกษสาคร. (2545). ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: เอส.แอนด์.จี. กราฟฟิค.
- ขงยุทธ เกษสาคร. (2548). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ = Leadership. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- รุ่งอรุณ รังรองรัตน์. (2556). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราชกิจจานุเบกษา. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (2555 – 2559). สืบค้นจาก <http://www.nesdb.go.th>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- เรียมใจ คุณสมบัติ. (2554). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ ที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา อำเภอลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ปทุมธานี เขต1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- วรรณารด แสงมณี. (2543). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์. (2553). การจัดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิภาดา คุปตานนท์. (2544). การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วิรุฬ พรรณเทวี. (2548). ความพึงพอใจของประชาชนของการให้บริการของหน่วยงานกระทรวงมหาดไทยในอำเภอเมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- วิรุฬหิจิต ไบลี. (2548). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1-2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย).
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2546). บริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: วิสุทธี.
- ศุภกิจ สานุศักดิ์. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สถาบันราชภัฏเลย).
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. (2548). ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.
- สนอง สุภาลัย. (2545). การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจแตกต่างกัน : กรณีศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา).
- สิริอร วิชชาวุธ. (2541). จิตวิทยาการเป็นผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุนันทา ไกยเดช. (2545). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครูกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สถาบันราชภัฏสกลนคร).
- สุพิช จุกกลาง. (2550). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา).
- สมพร เมืองแป้น. (2548). ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- สุมาลี วิทธีรัตน์. (2543). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของอธิการบดีกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถาบันราชภัฏในภาคเหนือ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร).
- สร้อยตระกูล ติวยานนท์. (2550). พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและประยุกต์ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2553). พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สวัสดี บรรจงพาส. (2546). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู – อาจารย์ โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ กรมสามัญศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. (2545). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: บัณฑิต.
- สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. (2548). ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ (ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดูลักษณ์.
- สุรศักดิ์ ทิพย์สุบรรณ. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 4. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย).
- เสาวณี ตรีพุทธรัตน์. (2547). โรงเรียนในฝันสู่ความเป็นจริง : เริ่มต้นที่การพัฒนาบทบาทของผู้บริหาร. วารสารศึกษาศาสตร์ มข., 27(3) (มีนาคม – พฤษภาคม), 26.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- เสนาะ ดิยาวี. (2544). **หลักการบริหาร** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร. (2556, ธันวาคม 17). **ข้อมูลทั่วไป**  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร. สืบค้นจาก [http://www.edbk -  
k1.go.th/pdf](http://www.edbk-k1.go.th/pdf)
- ศศิวิมล สุขทนารักษ์. (2554). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะ**  
**การบริหารงานวิชาการ ของโรงเรียนในเขตอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่**  
**การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1.**(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัย  
เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- อภิขยา มีเพียร. (2552). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ**  
**ในการปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ**  
**เขต 2.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- Bare – Oldham. (1999). **An examination of the perceived leadership styles of Kentucky public**  
**school principals as determinants of teacher job satisfaction in selected catholic**  
**elementary schools.** (Ed.D. Thesis, West Virginia University, West Virginiaia).
- Bass, B., M. (1985). **Leadership and Performance beyond Expectation.** New York, NY: The  
Free Press.
- \_\_\_\_\_. (1998). **Transformational Leadership : Industrial, Military, and Educational**  
**Impact.** Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associate.
- Bass, B., M. & Avolio, B., J. (1988). **Improving organization effectiveness through**  
**transformational leadership.** California, CA: Sage Publication.
- \_\_\_\_\_. (1994). **Improving Organization Effectiveness Through Transformational**  
**Leadership.** Thousand Oaks, CA: Saga.
- Bass, B., M. Bass & Stoydill. (1990). **Handbook of Leadership Theory, research, and**  
**managerial applications** (3<sup>rd</sup> ed). New York, NY: The Free Press.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). **Leaders : The strategies for Taking Change.** New York, NY:  
Harper and Row.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Burns. (1992). **Government by the people**. (16<sup>th</sup> ed.). New Jersey, NJ: Prentice–Hall.
- Burns, J. (1997). **Leadership**. New York, NY: Harper and Row.
- Campbell, A. (1976). Subjective measure of well – being. **American psychologist** (pp. 117 – 124).
- Daft, R., L. (2002). **The leadership experience** (2<sup>nd</sup> ed.). Orlando, FL: Hartcourt College Publishers.
- Davis, Keith. (1972). **Human Behavior at work** (4<sup>th</sup> ed.). New York, NY: McGraw–Hill.
- Dono – Koulouris, Marilyn. (2003). **Leadership style, teacher empowerment, and job satisfaction in selected Catholic elementary Schools**. (Ed.D. Thesis, St. John’s University, New York).
- Drucker, Peter F. (1986). **Managing for Results, second edition**. New York, NY: Harper Business.
- DuBrin, J., Andrew. (1998). **Leadership research findings practical and skill**. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Fiedler, Fred, E. & Rice, R., W. (1978). **Construct Validity of The Least Preferred Co-Worker Scale**. New York, NY: McGraw-Hill.
- Flippo, Edwin B. (1996). **Management : A Behavioral Approach**. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Getzels & Guba. (1957). Social Behavioral and The Administrative Process : The Sixty-third Yearbook of The National Society for the Study of Education. **The Social Review**.
- Good, Carter V. (1973). **Dictionary of Education**. New York, NY: McGraw–Hill.
- Griffiths, Daniel E. (1956). **Human Relations in school Administration**. New York, NY: Macmillan.
- Griffin, W. (1996). **Management** (5<sup>th</sup> ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Hemphill, J.K., & Coons, A.E. 1957. **Development of the leader behavior description questionnaire**. In R.M. Stoydill and A.E. Coons (Eds.), *Leader behavior : Its description and measurement*, pp. 6-38. Columbus, OH: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Herzberg, Frederick, Masner, Bernard & Synderman, Barbara. (1959). **The Motivation to Work**. New York, NY: John Willey and Sons.



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Hop pock, Robert. (1935). **Job Satisfacttion**. New York, NY: Harper and Row.
- Hoy, W., K. & Miskel, C., G. (2005). **Educational administration : Theory, research, and practice** (8<sup>th</sup> ed.) New York, NY: McGraw–Hill.
- Likert, R. (1961). **New Patterns of Management**. New York, NY: McGraw–Hill.
- \_\_\_\_\_. (1967). **The Human Organization : Its Management and Value**. New York, NY: McGraw–Hill.
- Lunenburg, F., C., & Ornstein, A., C. (1996). **Educational Administration** (2<sup>nd</sup> ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Martino, Ann Marie. (2003). **Leadership style, teacher empowerment, and job satis faction in public elementary Schools**. (Ed.D. Thesis, St. John’s University, New York.
- Maslow, Abraham Havold. (1970). **Motivation and Personality** (2<sup>nd</sup> ed.). New York, NY: Harper and Row.
- Mosley, D., C. (1996). **Management concept and practices**. New York, NY: Harper–Collins.
- Mosley, D., C.; P. H. Pietri & L. C. Megginson. (1996). **Management : Leadership in Action** (5<sup>th</sup> ed.). New York, NY: Harper Collins College Publishers. อ้างอิงใน กระทรวง ศึกษาธิการ. (2550). หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สำหรับผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา ใน เอกสารประกอบการอบรม. นครปฐม: สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- Muchinsky, P., M. (1997). **Pnycnology Applied to Work : An Introductions to Industrial and Organizational Phychology** (5<sup>th</sup> ed.). California, CA: Brooks / Cole.
- Myers, Susan Elizabeth. (2001). **The principal as a key factor in teacher job satisfaction : Elementary teacher’s perceptions of leadership behaviors and their effect on teacher job satisfaction**. (Ph.D. (Thesis, Georgia State University, Georgaia).
- Nelson, D., L. & Quick, J., C. (1997). **Organizational Behavior : Foundations Realities, and Challenges**. New York, NY: West Publishing.
- Owens, James. (1973). The Use of Leadership Theory. **Michigan Business Review** 25.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Owens, R., G. (2004). **Organization Behavior in Education** (7<sup>th</sup> ed.). Boston, CA: Ally's Bacon.
- Reddin, William J. (1970). **Managerial Effectiveness**. New York, NY: McGraw-Hill.
- Reddin, William J. & Kotze, Stuart. (1974). **Effective Situational Diagnosis : A Programmed Learning Text Based on the 3-D Theory**. New Brunswick, Canada: W J. Reddin.
- Robbins, Stephen P. & Mary Coulter. (2003). **Management** (7<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River : Pearson.
- S. A. Kirkpatrick & E. A. Locke. (1991, May). **Leadership : Do Traits Really Matter ? Academy of Management Executive**, pp. 48-60.
- Speck, M. (1999). **The Principalship Building A Learning Community**. New Jersey, NJ: Merrill / Prentice Hall.
- Stogdill, Ralph M. (1969). **"Personal Factors Associated With Leadership."** In **Survey of Literature in Leadership**. Maryland, MD: Penguin Book.
- Stogdill, Ralph M. (1974). **Handbook of Leadership : A study of theory and Research**. New York, NY: McGraw-Hill.
- Veles, Guillermo., V. (1973). **A study of Faculty Satisfaction Dissatisfaction with the intrinsic and Extrinsic Job Factors in Columbian Universities**. Dissertation Abstract Internation.
- Vroom, Victor H. (1976). **Leadership. In Handbook of Industrial and organizational Psychology**, pp. 152-155. Chicago, IL: Rand McNally.
- Wetherell, Karen M. (2002). **Principal leadership style and teacher job satisfaction**. (Ed.D. Thesis, S: McGraw – Hill. section Hail University).
- Yoder, Dale. (1959). **Personnel Principles and Policies**. New Jersey, NJ: Prentice–Hall.
- Yukl, G. (2002). **Leadership in Organization** (5<sup>th</sup> ed.). New Jersey, NJ: Practice–Hall.

ภาคผนวก



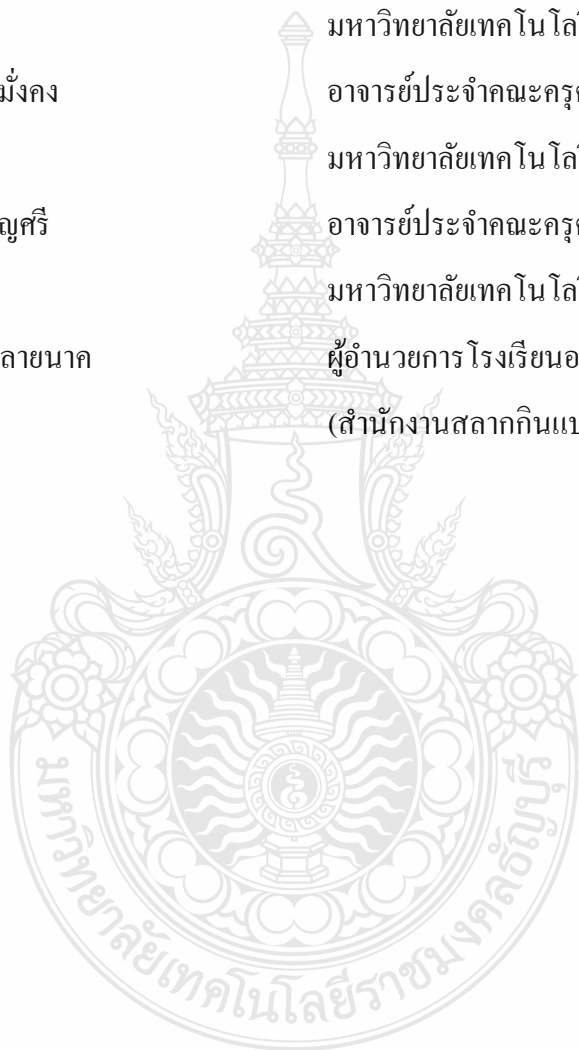


ภาคผนวก ก

- รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- หนังสือขอความอนุเคราะห์นักศึกษาปริญญาโทเข้าเก็บข้อมูล

## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ดร. บุญประคอง ไหม้เขียว อาจารย์ประจำคณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
2. ดร. ประดิษฐา ภาษาประเทศ อาจารย์ประจำคณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
3. อาจารย์ชัชอนันต์ มั่งคอง อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
4. อาจารย์สุกัญญา บุญศรี อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
5. ดร.ณัฐนันท์ ปั้นลาชนาค ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลสามเสน  
(สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลอุบลรัตน์)





## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม งานบัณฑิตศึกษา โทร. 025493207

ที่ ศธ 0578.02 / 1๒๕7.๒

วันที่ 30 มิถุนายน 2557

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.บุญประคอง ไม้เขียว

เนื่องด้วย นางสาววารภรณ์ ช้างอยู่ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างยิ่ง จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ให้แก่ นางสาววารภรณ์ ช้างอยู่ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง)

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม งานบัณฑิตศึกษา โทร. 025493207

ที่ ศธ 0578.02 / 1257.3

วันที่ 30 มิถุนายน 2557

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ประดิษฐา ภาษาประเทศ

เนื่องด้วย นางสาววารภรณ์ ช้างอยู่ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างดียิ่ง จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ให้แก่ นางสาววารภรณ์ ช้างอยู่ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง)

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม งานบัณฑิตศึกษา โทร. 025493207

ที่ ศธ 0578.02 / 1๕๕7.1

วันที่ 30 มิถุนายน 2557

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ชัยอนันต์ มั่งคอง

เนื่องด้วย นางสาววารภรณ์ ช้างอยู่ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างยิ่ง จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ให้แก่ นางสาววารภรณ์ ช้างอยู่ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง)

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม





## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม งานบัณฑิตศึกษา โทร. 025493207

ที่ ศธ 0578.02 / 1๕๖๗

วันที่ ๓๐ มิถุนายน 2557

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์สุกัญญา บุญศรี

เนื่องด้วย นางสาววรภรณ์ ช้างอยู่ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างยิ่ง จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ให้แก่ นางสาววรภรณ์ ช้างอยู่ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง)

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม



ที่ ศธ 0578.02 / 0535

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ต.คลองหก อ.คลองหลวง  
จ.ปทุมธานี 12110

30 มิถุนายน 2557

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ณัฐนันท์ ปันลายนาค

เนื่องด้วย นางสาววราภรณ์ ช้างอยู่ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างยิ่ง จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ให้แก่ นางสาววราภรณ์ ช้างอยู่ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง)  
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา  
โทร. 02 5493207  
โทรสาร 02 5493213

ที่ บค 451 / 2557



คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ต.คลองหก อ.คลองหลวง  
จ.ปทุมธานี 12110

16 กันยายน 2557

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาปริญญาโทเข้าเก็บข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

เนื่องด้วย นางสาววราภรณ์ ช้างอยู่ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ นางสาววราภรณ์ ช้างอยู่ นักศึกษาปริญญาโท เข้าทำการเก็บข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในงานวิจัยดังกล่าว โดยนักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อประสานงานเกี่ยวกับวันและเวลาเข้าเก็บข้อมูลต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.อัษฎภรณ์ เลาะห์เพ็ญแสง)

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 02 5493207

โทรสาร 02 5493213

ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการตรวจคุณภาพเครื่องมือ



**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจ**  
**ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร**

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 20 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 47 ข้อ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามไว้ ณ โอกาสนี้

วรารัตน์ ช้างอยู่

นักศึกษาปริญญาโท สาขาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

## ตอนที่ 1

### แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (✓) หน้าข้อความที่เป็นจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

- ( ) 1. ชาย ( ) 2. หญิง

2. อายุ

- ( ) 1. ต่ำกว่า 25 ปี ( ) 2. 25 – 30 ปี ( ) 3. 31 – 35 ปี  
( ) 4. 36 – 40 ปี ( ) 5. 41 – 45 ปี ( ) 6. 46 – 50 ปี  
( ) 7. 51 ปีขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษาสูงสุดที่ท่านได้รับ

- ( ) 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี ( ) 2. ปริญญาตรี  
( ) 3. ปริญญาโท ( ) 4. ปริญญาเอก

4. ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา

- ( ) 1. ผู้อำนวยการสถานศึกษา ( ) 2. ครูผู้สอน

5. ประสบการณ์ในการทำงาน

- ( ) 1. น้อยกว่า 5 ปี ( ) 2. 5 – 10 ปี  
( ) 3. 11 – 15 ปี ( ) 4. มากกว่า 15 ปี

6. จำนวนนักเรียนในโรงเรียนของท่าน

- ( ) 1. โรงเรียนขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน 1 – 300 คน)  
( ) 2. โรงเรียนขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 301 – 600 คน)  
( ) 3. โรงเรียนขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียนมากกว่า 601 คนขึ้นไป)

## ตอนที่ 2

### แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดให้ข้อมูลด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาของท่านว่ามีลักษณะเป็นไปตามพฤติกรรมที่บรรยายอยู่ในระดับใด ในการตอบคำถามโปรดทำเครื่องหมาย ( ✓ ) ลงในช่องระดับการ แสดงพฤติกรรมตามความคิดเห็นของท่าน โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินมี 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

| ข้อที่               | ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา   | ระดับภาวะผู้นำ |   |   |   |   | สำหรับ<br>ผู้วิจัย |
|----------------------|--|----------------|---|---|---|---|--------------------|
|                      |  | 5              | 4 | 3 | 2 | 1 |                    |
| ภาวะผู้นำแบบสั่งการ  |  |                |   |   |   |   |                    |
| 1.                   | ผู้บริหารเป็นผู้วางแผนปฏิบัติงานด้วยตนเอง  |                |   |   |   |   |                    |
| 2.                   | ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดระเบียบต่างๆ ให้ครูผู้สอนปฏิบัติตาม                             |                |   |   |   |   |                    |
| 3.                   | ผู้บริหารเป็นผู้วางแผนและกำหนดนโยบายของสถานศึกษา                                     |                |   |   |   |   |                    |
| 4.                   | ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน แต่เพียงผู้เดียว                          |                |   |   |   |   |                    |
| 5.                   | ผู้บริหารตัดสินใจทุกเรื่องเพียงผู้เดียว แล้วสั่งการให้ครูผู้สอนปฏิบัติตาม            |                |   |   |   |   |                    |
| ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน |  |                |   |   |   |   |                    |
| 6.                   | ผู้บริหารเอาใจใส่ในสวัสดิการ ความเป็นอยู่ของครูผู้สอน                                |                |   |   |   |   |                    |
| 7.                   | ผู้บริหารมีความเมตตา เห็นอกเห็นใจ เข้าใจความรู้สึก เกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ของครูผู้สอน |                |   |   |   |   |                    |

| ข้อที่                     | ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  | ระดับภาวะผู้นำ |   |   |   |   | สำหรับ<br>ผู้วิจัย |
|----------------------------|---|----------------|---|---|---|---|--------------------|
|                            |   | 5              | 4 | 3 | 2 | 1 |                    |
| ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (ต่อ) |   |                |   |   |   |   |                    |
| 8.                         | ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ  |                |   |   |   |   |                    |
| 9.                         | ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกับครูผู้สอน   |                |   |   |   |   |                    |
| 10.                        | ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวได้                          |                |   |   |   |   |                    |
| ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม     |   |                |   |   |   |   |                    |
| 11.                        | ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของครูผู้สอนเพื่อปรับปรุงงานเสมอ  |                |   |   |   |   |                    |
| 12.                        | ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมและยอมรับผลการตัดสินใจร่วมกันก่อนปฏิบัติงาน                 |                |   |   |   |   |                    |
| 13.                        | ผู้บริหารมีวิธีการจูงใจให้ครูผู้สอนร่วมมือกันปฏิบัติงาน   |                |   |   |   |   |                    |
| 14.                        | ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายและเสนอแนะในการปฏิบัติงาน                                     |                |   |   |   |   |                    |
| 15.                        | ผู้บริหารแสดงให้เห็นครูผู้สอนรู้สึกเสมอว่าทุกคนมีความสำคัญในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย |                |   |   |   |   |                    |
| ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ   |   |                |   |   |   |   |                    |
| 16.                        | ผู้บริหารเน้นการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง  |                |   |   |   |   |                    |
| 17.                        | ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย  |                |   |   |   |   |                    |
| 18.                        | ผู้บริหารแสวงหาแนวทางการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง   |                |   |   |   |   |                    |
| 19.                        | ผู้บริหารตั้งความคาดหวังในความสำเร็จต่อการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงของครูผู้สอน                     |                |   |   |   |   |                    |



| ข้อที่                         | ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  | ระดับภาวะผู้นำ |   |   |   |   | สำหรับ<br>ผู้วิจัย |
|--------------------------------|---|----------------|---|---|---|---|--------------------|
|                                |   | 5              | 4 | 3 | 2 | 1 |                    |
| ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ (ต่อ) |   |                |   |   |   |   |                    |
| 20.                            | ผู้บริหารมีความมั่นใจว่าครูผู้สอนจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้เป็นอย่างดี |                |   |   |   |   |                    |



### ตอนที่ 3

#### แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ( √ ) ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน มี 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมาก
- 3 หมายถึง ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อย
- 1 หมายถึง ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

| ข้อที่                               | ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคุณ  | ระดับการปฏิบัติ |   |   |   |   | สำหรับ<br>ผู้วิจัย |
|--------------------------------------|---|-----------------|---|---|---|---|--------------------|
|                                      |   | 5               | 4 | 3 | 2 | 1 |                    |
| นโยบายและการบริหารองค์กรของสถานศึกษา |   |                 |   |   |   |   |                    |
| 1.                                   | ผู้บริหารมีนโยบายการดำเนินงานหรือการบริหารที่ชัดเจนและเป็นระบบ  |                 |   |   |   |   |                    |
| 2.                                   | ผู้บริหารมีระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานมีความเหมาะสม  |                 |   |   |   |   |                    |
| 3.                                   | ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา   |                 |   |   |   |   |                    |
| 4.                                   | ผู้บริหารมีการประชุมวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกับครูผู้สอนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงและเพื่อความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงาน |                 |   |   |   |   |                    |
| 5.                                   | ผู้บริหารมีการทำงานแบบโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร  |                 |   |   |   |   |                    |

| ข้อที่  | ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู  | ระดับการปฏิบัติ |   |   |   |   | สำหรับ<br>ผู้วิจัย |
|---|---|-----------------|---|---|---|---|--------------------|
|   |   | 5               | 4 | 3 | 2 | 1 |                    |
| นโยบายและการบริหารองค์กรของสถานศึกษา (ต่อ)        |   |                 |   |   |   |   |                    |
| 5.  | ผู้บริหารมีการทำงานแบบโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร                                      |                 |   |   |   |   |                    |
| การปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแลของผู้บริหาร |   |                 |   |   |   |   |                    |
| 6.  | ผู้บริหารให้ความยุติธรรมกับครูผู้สอนทุกคนอย่างสม่ำเสมอเท่าเทียมกัน  |                 |   |   |   |   |                    |
| 7.  | ผู้บริหารมีลักษณะของความเป็นผู้นำที่ดี สามารถแนะนำด้านวิชาการหรือเทคนิคใหม่ๆ เข้ามาปรับใช้ในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี |                 |   |   |   |   |                    |
| 8.  | ผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญและมีทักษะในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี  |                 |   |   |   |   |                    |
| 9.  | ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความสามัคคี  |                 |   |   |   |   |                    |
| 10.   | ผู้บริหารสามารถติดต่อสื่อสารและสั่งการการปฏิบัติงานกับท่านได้สะดวกรวดเร็วและถูกต้อง                                 |                 |   |   |   |   |                    |
| ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน     |   |                 |   |   |   |   |                    |
| 11.   | ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของครูผู้สอนเพื่อปรับปรุงงานเสมอ  |                 |   |   |   |   |                    |
| 12.   | ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมและยอมรับผลการตัดสินใจร่วมกันก่อนปฏิบัติงาน                                 |                 |   |   |   |   |                    |
| 13.   | ผู้บริหารมีวิธีการจูงใจให้ครูผู้สอนร่วมมือกันปฏิบัติงาน   |                 |   |   |   |   |                    |

| ข้อที่  | ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู  | ระดับการปฏิบัติ |   |   |   |   | สำหรับ<br>ผู้วิจัย |
|---|---|-----------------|---|---|---|---|--------------------|
|   |   | 5               | 4 | 3 | 2 | 1 |                    |
| ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (ต่อ) |   |                 |   |   |   |   |                    |
| 14.   | ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ท่านแสดงความคิดเห็นต่อกรณีความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน                 |                 |   |   |   |   |                    |
| 15.   | บรรยากาศแห่งความเป็นมิตรปรากฏอยู่ทั่วไปในที่สถานศึกษาของท่าน  |                 |   |   |   |   |                    |
| สภาพการทำงานภายในสถานศึกษา                          |   |                 |   |   |   |   |                    |
| 16.   | สถานศึกษามีอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการปฏิบัติงาน   |                 |   |   |   |   |                    |
| 17.   | สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้สำหรับครูและนักเรียนอย่างเหมาะสม  |                 |   |   |   |   |                    |
| 18.   | สถานศึกษามีความสะดวกและปลอดภัยในการเดินทาง ไป – กลับยังสถานศึกษา  |                 |   |   |   |   |                    |
| 19.   | สถานศึกษาการจัดตารางการปฏิบัติงานทั้งช่วงเวลาทำงานและช่วงเวลาพักที่สถานศึกษากำหนดให้มีความเหมาะสม                 |                 |   |   |   |   |                    |
| 20.   | สถานศึกษามีห้องพักผ่อน ห้องสันทนาการ ห้องอาหาร จัดเตรียมไว้ให้กับบุคลากรอย่างพอเพียงและเหมาะสม                    |                 |   |   |   |   |                    |
| เงินเดือน   |   |                 |   |   |   |   |                    |
| 21.   | สถานศึกษาจัดให้เงินเดือนมีความเหมาะสมกับงานและอายุการปฏิบัติงาน   |                 |   |   |   |   |                    |
| 22.   | สถานศึกษามีการอำนวยความสะดวก และจัดสวัสดิการต่างๆ   |                 |   |   |   |   |                    |
| 23.   | สถานศึกษามีการพิจารณาความดีความชอบเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในรอบปีที่ผ่านมา |                 |   |   |   |   |                    |

| ข้อที่                        | ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู   | ระดับการปฏิบัติ |   |   |   |   | สำหรับ<br>ผู้วิจัย |
|-------------------------------|--|-----------------|---|---|---|---|--------------------|
|                               |  | 5               | 4 | 3 | 2 | 1 |                    |
| เงินเดือน (ต่อ)               |  |                 |   |   |   |   |                    |
| 24.                           | สถานศึกษามีค่าตอบแทนในการทำงานนอกเวลา มีความเหมาะสม                                      |                 |   |   |   |   |                    |
| 25.                           | สถานศึกษามีความคล่องตัวในการขอเบิกเงินล่วงหน้ายืมลูกเงิน หรือเมื่อเกิดเหตุจำเป็นเร่งด่วน |                 |   |   |   |   |                    |
| ความสัมฤทธิ์ผลการทำงานของท่าน |  |                 |   |   |   |   |                    |
| 26.                           | ท่านมีความพึงพอใจกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ผ่านมา                         |                 |   |   |   |   |                    |
| 27.                           | ท่านใช้ความรู้ความสามารถ เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ            |                 |   |   |   |   |                    |
| 28.                           | ท่านสามารถวางแผนการปฏิบัติงานและเพื่อป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นได้                          |                 |   |   |   |   |                    |
| 29.                           | ท่านสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยเทคนิคและความรู้ที่ท่านมีอยู่เสมอ                   |                 |   |   |   |   |                    |
| การได้รับความยอมรับนับถือ     |  |                 |   |   |   |   |                    |
| 30.                           | ผู้บริหารยอมรับในความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของท่าน                                 |                 |   |   |   |   |                    |
| 31.                           | เพื่อนร่วมงานยอมรับในความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของท่าน                             |                 |   |   |   |   |                    |
| 32.                           | ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารให้ทำงานที่สำคัญและให้ช่วยแก้ไขปัญหในโรงเรียน          |                 |   |   |   |   |                    |
| 33.                           | ท่านได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจในการปฏิบัติงาน                              |                 |   |   |   |   |                    |
| 34.                           | บุคคลภายนอกให้การยอมรับในผลงานหรือกิจกรรมของท่าน   |                 |   |   |   |   |                    |

| ข้อที่                                | ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู   | ระดับการปฏิบัติ |   |   |   |   | สำหรับ<br>ผู้วิจัย |
|---------------------------------------|--|-----------------|---|---|---|---|--------------------|
|                                       |  | 5               | 4 | 3 | 2 | 1 |                    |
| ลักษณะของงาน                          |  |                 |   |   |   |   |                    |
| 35.                                   | งานที่ท่านปฏิบัติอยู่นั้นมีความท้าทายความรู้ความสามารถ เปิดโอกาสให้ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และสนองสอดคล้องกับนโยบายในการปฏิรูปการศึกษา |                 |   |   |   |   |                    |
| 36.                                   | งานที่ท่านปฏิบัติอยู่นั้นมีการปฏิบัติงานตรงตามความรู้ ความถนัดเฉพาะ ประสบการณ์ของตนและความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่                      |                 |   |   |   |   |                    |
| 37.                                   | ท่านมีโอกาสร่วมวางแผนในงานหรือกิจกรรมที่รับผิดชอบ  |                 |   |   |   |   |                    |
| 38.                                   | งานที่ท่านปฏิบัติอยู่นั้นมีคู่มือการปฏิบัติงานและคำสั่งที่ช่วยให้ท่านปฏิบัติงานได้อย่างสะดวกรวดเร็วและง่ายขึ้น                           |                 |   |   |   |   |                    |
| ความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงานของท่าน |  |                 |   |   |   |   |                    |
| 39.                                   | เมื่อท่านได้รับมอบหมายงาน ท่านมีความมุ่งมั่นต่อผลงาน โดยไม่นำเรื่องส่วนตัวมาเป็นอุปสรรค  |                 |   |   |   |   |                    |
| 40.                                   | เมื่อท่านได้รับมอบหมายงาน ท่านติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอยู่เสมอ  |                 |   |   |   |   |                    |
| 41.                                   | เมื่อท่านได้รับมอบหมายงาน ท่านสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่ท่านรับผิดชอบได้ด้วยตนเอง  |                 |   |   |   |   |                    |
| 42.                                   | เมื่อท่านได้รับมอบหมายงาน ท่านตั้งใจปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ   |                 |   |   |   |   |                    |

| ข้อที่                 | ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู   | ระดับการปฏิบัติ |   |   |   |   | สำหรับ<br>ผู้วิจัย |
|------------------------|--|-----------------|---|---|---|---|--------------------|
|                        |  | 5               | 4 | 3 | 2 | 1 |                    |
| ความก้าวหน้าในการทำงาน |  |                 |   |   |   |   |                    |
| 43.                    | ผู้บริหารจัดให้มีการสัมมนา เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานของท่าน      |                 |   |   |   |   |                    |
| 44.                    | ผู้บริหาร มีเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบอย่างมีความเหมาะสม |                 |   |   |   |   |                    |
| 45.                    | ผู้บริหาร สนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์         |                 |   |   |   |   |                    |
| 46.                    | ท่านมีโอกาสดำเนินงานในหน้าที่การงานในตำแหน่งที่ปฏิบัติ                                   |                 |   |   |   |   |                    |
| 47.                    | ท่านมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน  |                 |   |   |   |   |                    |



ภาคผนวก ค

ผลการพิจารณาแบบประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)





**ผลการพิจารณาแบบประเมินค่า ดัชนีความสอดคล้อง (IOC)**

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร

**ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

| ข้อ<br>ที่ | ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม   | ผลการพิจารณา<br>ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่ |   |   |   |   | ค่า<br>IOC | สรุป   |
|------------|--|---------------------------------------|---|---|---|---|------------|--------|
|            |  | 1                                     | 2 | 3 | 4 | 5 |            |        |
| 1.         | เพศ<br>[ ] 1.ชาย [ ] 2.หญิง  | 1                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00       | ใช้ได้ |
| 2.         | อายุ<br>[ ] 1. ต่ำกว่า 25 ปี [ ] 2. 25 - 30 ปี<br>[ ] 3. 31 - 35 ปี [ ] 4. 36 - 40 ปี<br>[ ] 5. 41 - 45 ปี [ ] 6. 46 - 50 ปี<br>[ ] 7. 51 ปีขึ้นไป                 | 0                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80       | ใช้ได้ |
| 3.         | วุฒิการศึกษา<br>[ ] 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี [ ] 2. ปริญญาตรี<br>[ ] 3. ปริญญาโท [ ] 4. ปริญญาเอก   | 1                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00       | ใช้ได้ |
| 4.         | ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา<br>[ ] 1. ผู้อำนวยการสถานศึกษา<br>[ ] 2. ครูผู้สอน   | 1                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00       | ใช้ได้ |
| 5.         | ประสบการณ์ในการทำงาน<br>[ ] 1. น้อยกว่า 5 ปี [ ] 2. 5 - 10 ปี<br>[ ] 3. 11 - 15 ปี [ ] 4. มากกว่า 15 ปี  | 1                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00       | ใช้ได้ |
| 6.         | จำนวนนักเรียนในโรงเรียนของท่าน<br>[ ] 1. โรงเรียนขนาดเล็ก (1 - 300 คน)<br>[ ] 2. โรงเรียนขนาดกลาง (301 - 600 คน)<br>[ ] 3. โรงเรียนขนาดใหญ่ (มากกว่า 600 คนขึ้นไป) | 1                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00       | ใช้ได้ |

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

| ข้อ<br>ที่                    | ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  | ผลการพิจารณา<br>ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่ |   |   |   |   | ค่า<br>IOC | สรุป   |
|-------------------------------|---|---------------------------------------|---|---|---|---|------------|--------|
|                               |   | 1                                     | 2 | 3 | 4 | 5 |            |        |
| <b>ภาวะผู้นำแบบสั่งการ</b>    |   |                                       |   |   |   |   |            |        |
| 1.                            | ผู้บริหารเป็นผู้วางแผนปฏิบัติงานด้วยตนเอง   | 1                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00       | ใช้ได้ |
| 2.                            | ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดระเบียบต่างๆ ให้<br>ครูผู้สอนปฏิบัติตาม                            | 1                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00       | ใช้ได้ |
| 3.                            | ผู้บริหารเป็นผู้วางแผนและกำหนดนโยบาย<br>ของสถานศึกษา                                    | 0                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80       | ใช้ได้ |
| 4.                            | ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน<br>แต่เพียงผู้เดียว                          | 1                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00       | ใช้ได้ |
| 5.                            | ผู้บริหารตัดสินใจทุกเรื่องเพียงผู้เดียว แล้ว<br>สั่งการให้ครูผู้สอนปฏิบัติตาม           | 0                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80       | ใช้ได้ |
| <b>ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน</b>   |   |                                       |   |   |   |   |            |        |
| 6.                            | ผู้บริหารเอาใจใส่ในสวัสดิการ ความเป็นอยู่<br>ของครูผู้สอน                               | 1                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00       | ใช้ได้ |
| 7.                            | ผู้บริหารมีความเมตตา เห็นอกเห็นใจ เข้าใจ<br>ความรู้สึก เกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ของครูผู้สอน | 1                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00       | ใช้ได้ |
| 8.                            | ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูผู้สอนมี<br>ความก้าวหน้าในวิชาชีพ                                | 1                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00       | ใช้ได้ |
| 9.                            | ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน<br>ร่วมกับครูผู้สอน                               | 1                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00       | ใช้ได้ |
| 10.                           | ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูเข้าพบเพื่อ<br>ปรึกษาหารือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวได้          | 1                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00       | ใช้ได้ |
| <b>ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม</b> |   |                                       |   |   |   |   |            |        |
| 11.                           | ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของครูผู้สอนเพื่อ<br>ปรับปรุงงานเสมอ                          | 1                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00       | ใช้ได้ |

| ข้อ<br>ที่                          | ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  | ผลการพิจารณา<br>ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่ |   |   |    |   | ค่า<br>IOC | สรุป   |
|-------------------------------------|---|---------------------------------------|---|---|----|---|------------|--------|
|                                     |   | 1                                     | 2 | 3 | 4  | 5 |            |        |
| <b>ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (ต่อ)</b> |   |                                       |   |   |    |   |            |        |
| 12.                                 | ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมและยอมรับผลการตัดสินใจร่วมกันก่อนปฏิบัติงาน                 | 1                                     | 1 | 1 | 1  | 1 | 1.00       | ใช้ได้ |
| 13.                                 | ผู้บริหารมีวิธีการจูงใจให้ครูผู้สอนร่วมมือกันปฏิบัติงาน   | 1                                     | 1 | 1 | 1  | 1 | 1.00       | ใช้ได้ |
| 14.                                 | ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายและเสนอแนะในการปฏิบัติงาน                                     | 1                                     | 1 | 1 | 1  | 1 | 1.00       | ใช้ได้ |
| 15.                                 | ผู้บริหารแสดงให้เห็นครูผู้สอนรู้สึกเสมอว่าทุกคนมีความสำคัญในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย | 1                                     | 1 | 1 | 1  | 1 | 1.00       | ใช้ได้ |
| <b>ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ</b>     |   |                                       |   |   |    |   |            |        |
| 16.                                 | ผู้บริหารเน้นการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง  | 1                                     | 1 | 1 | 1  | 1 | 1.00       | ใช้ได้ |
| 17.                                 | ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย  | 1                                     | 1 | 1 | -1 | 1 | 0.60       | ใช้ได้ |
| 18.                                 | ผู้บริหารแสวงหาแนวทางการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง   | 1                                     | 1 | 1 | 1  | 1 | 1.00       | ใช้ได้ |
| 19.                                 | ผู้บริหารตั้งความคาดหวังในความสำเร็จต่อการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงของครูผู้สอน                     | 1                                     | 1 | 1 | -1 | 1 | 0.60       | ใช้ได้ |
| 20.                                 | ผู้บริหารมีความมั่นใจว่าครูผู้สอนจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้เป็นอย่างดี           | 1                                     | 1 | 1 | 1  | 1 | 1.00       | ใช้ได้ |

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน

| ข้อ<br>ที่  | ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู  | ผลการพิจารณา<br>ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่ |   |   |   |   | ค่า<br>IOC | สรุป   |
|---|---|---------------------------------------|---|---|---|---|------------|--------|
|   |   | 1                                     | 2 | 3 | 4 | 5 |            |        |
| <b>นโยบายและการบริหารองค์กรของสถานศึกษา</b>                   |   |                                       |   |   |   |   |            |        |
| 1.  | ผู้บริหารมีนโยบายการดำเนินงานหรือการบริหารที่ชัดเจนและเป็นระบบ  | 0                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80       | ใช้ได้ |
| 2.  | ผู้บริหารมีระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานมีความเหมาะสม  | 0                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80       | ใช้ได้ |
| 3.  | ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา   | 1                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00       | ใช้ได้ |
| 4.  | ผู้บริหารมีการประชุมวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกับครูผู้สอนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงและเพื่อความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงาน | 1                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00       | ใช้ได้ |
| 5.  | ผู้บริหารมีการทำงานแบบโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร  | 0                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80       | ใช้ได้ |
| <b>การปกครองบังคับบัญชา<br/>หรือการควบคุมดูแลของผู้บริหาร</b> |   |                                       |   |   |   |   |            |        |
| 6.  | ผู้บริหารให้ความยุติธรรมกับครูผู้สอนทุกคนอย่างสม่ำเสมอเท่าเทียมกัน  | 0                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80       | ใช้ได้ |
| 7.  | ผู้บริหารมีลักษณะของความเป็นผู้นำที่ดี สามารถแนะนำด้านวิชาการหรือเทคนิคใหม่ๆ เข้ามาปรับใช้ในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี       | 0                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80       | ใช้ได้ |
| 8.  | ผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญและมีทักษะในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี  | 0                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80       | ใช้ได้ |
| 9.  | ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความสามัคคี  | 0                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80       | ใช้ได้ |

| ข้อ<br>ที่  | ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู   | ผลการพิจารณา<br>ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่ |   |   |   |   | ค่า<br>IOC | สรุป   |
|---|--|---------------------------------------|---|---|---|---|------------|--------|
|   |  | 1                                     | 2 | 3 | 4 | 5 |            |        |
| <b>การปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแล<br/>ของผู้บริหาร (ต่อ)</b> |  |                                       |   |   |   |   |            |        |
| 10.   | ผู้บริหารสามารถติดต่อสื่อสารและสั่งการ การ<br>ปฏิบัติงานกับท่านได้สะดวกรวดเร็วและ<br>ถูกต้อง             | 0                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80       | ใช้ได้ |
| <b>ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน</b>                |  |                                       |   |   |   |   |            |        |
| 11.   | ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของครูผู้สอนเพื่อ<br>ปรับปรุงงานเสมอ   | 0                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80       | ใช้ได้ |
| 12.   | ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วม<br>และยอมรับผลการตัดสินใจร่วมกันก่อน<br>ปฏิบัติงาน              | 0                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80       | ใช้ได้ |
| 13.   | ผู้บริหารมีวิธีการจูงใจให้ครูผู้สอนร่วมมือกัน<br>ปฏิบัติงาน  | 0                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80       | ใช้ได้ |
| 14.   | ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ท่านแสดง<br>ความคิดเห็นต่อกรณีความขัดแย้งต่างๆที่<br>เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน | 0                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80       | ใช้ได้ |
| 15.   | บรรยากาศแห่งความเป็นมิตรปรากฏอยู่ทั่วไป<br>ในที่สถานศึกษาของท่าน   | 0                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80       | ใช้ได้ |
| <b>สภาพการทำงานภายในสถานศึกษา</b>                                   |  |                                       |   |   |   |   |            |        |
| 16.   | สถานศึกษามีอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวก<br>ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน                                     | 0                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80       | ใช้ได้ |
| 17.   | สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้สำหรับครูและ<br>นักเรียนอย่างเหมาะสม   | 0                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80       | ใช้ได้ |
| 18.   | สถานศึกษามีความสะดวกและปลอดภัยใน<br>การเดินทาง ไป – กลับยังสถานศึกษา                                     | 0                                     | 0 | 1 | 1 | 1 | 0.60       | ใช้ได้ |

| ข้อ<br>ที่                              | ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู  | ผลการพิจารณา<br>ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่ |   |   |   |   | ค่า<br>IOC | สรุป   |
|---|---|---------------------------------------|---|---|---|---|------------|--------|
|   |   | 1                                     | 2 | 3 | 4 | 5 |            |        |
| <b>สภาพการทำงานภายในสถานศึกษา (ต่อ)</b> |   |                                       |   |   |   |   |            |        |
| 19.                                     | สถานศึกษาการจัดตารางการปฏิบัติงานทั้ง<br>ช่วงการทำงานและช่วงเวลาที่สถานศึกษา<br>กำหนดให้มีความเหมาะสม                     | 0                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80       | ใช้ได้ |
| 20.                                     | สถานศึกษามีห้องพักผ่อน ห้องสันทนาการ<br>ห้องอาหาร จัดเตรียมไว้ให้กับบุคลากรอย่าง<br>พอเพียงและเหมาะสม                     | 0                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80       | ใช้ได้ |
| <b>เงินเดือน</b>                        |   |                                       |   |   |   |   |            |        |
| 21.                                     | สถานศึกษาจัดให้เงินเดือนมีความเหมาะสม<br>กับงานและอายุการปฏิบัติงาน   | 0                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80       | ใช้ได้ |
| 22.                                     | สถานศึกษามีการอำนวยความสะดวก และจัด<br>สวัสดิการต่าง ๆ  | 0                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80       | ใช้ได้ |
| 23.                                     | สถานศึกษามีการพิจารณาความดีความชอบ<br>เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี เพื่อสร้างขวัญ<br>กำลังใจในการปฏิบัติงานในรอบปีที่ผ่านมา | 0                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80       | ใช้ได้ |
| 24.                                     | สถานศึกษามีค่าตอบแทนในการทำงานนอก<br>เวลา มีความเหมาะสม   | 0                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80       | ใช้ได้ |
| 25.                                     | สถานศึกษามีความคล่องตัวในการขอเบิกเงิน<br>ล่วงหน้ายืมฉุกเฉิน หรือเมื่อเกิดเหตุจำเป็น<br>เร่งด่วน                          | 0                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80       | ใช้ได้ |
| <b>ความสัมฤทธิ์ผลการทำงานของท่าน</b>    |   |                                       |   |   |   |   |            |        |
| 26.                                     | ท่านมีความพึงพอใจกับความสำเร็จในการ<br>ปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ผ่านมา  | 0                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80       | ใช้ได้ |
| 27.                                     | ท่านใช้ความรู้ความสามารถ เพื่อปฏิบัติงานให้<br>บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ   | 1                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00       | ใช้ได้ |

| ข้อ<br>ที่                                 | ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู   | ผลการพิจารณา<br>ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่ |   |   |   |   | ค่า<br>IOC | สรุป   |
|--|--|---------------------------------------|---|---|---|---|------------|--------|
|  |  | 1                                     | 2 | 3 | 4 | 5 |            |        |
| <b>ความสัมฤทธิ์ผลการทำงานของท่าน (ต่อ)</b> |  |                                       |   |   |   |   |            |        |
| 28.  | ท่านสามารถวางแผนการปฏิบัติงานและเพื่อ<br>ป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นได้  | 0                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80       | ใช้ได้ |
| 29.  | ท่านสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วย<br>เทคนิคและความรู้ที่ท่านมีอยู่เสมอ   | 0                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80       | ใช้ได้ |
| <b>การได้รับความยอมรับนับถือ</b>           |  |                                       |   |   |   |   |            |        |
| 30.  | ผู้บริหารยอมรับในความรู้ความสามารถใน<br>การปฏิบัติงานของท่าน   | 1                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00       | ใช้ได้ |
| 31.  | เพื่อนร่วมงานยอมรับในความรู้ความสามารถ<br>ในการปฏิบัติงานของท่าน   | 1                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00       | ใช้ได้ |
| 32.  | ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารให้<br>ทำงานที่สำคัญและให้ช่วยแก้ไขปัญหาใน<br>โรงเรียน   | 1                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00       | ใช้ได้ |
| 33.  | ท่านได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นหรือ<br>ตัดสินใจในการปฏิบัติงาน  | 1                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00       | ใช้ได้ |
| 34.  | บุคคลภายนอกให้การยอมรับในผลงานหรือ<br>กิจกรรมของท่าน   | 1                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00       | ใช้ได้ |
| <b>ลักษณะของงาน</b>                        |  |                                       |   |   |   |   |            |        |
| 35.  | งานที่ท่านปฏิบัติอยู่นั้นมีความท้าทายความรู้<br>ความสามารถ เปิดโอกาสให้ริเริ่มสร้างสรรค์<br>สิ่งใหม่ และสนองสอดคล้องกับนโยบายในการ<br>ปฏิรูปการศึกษา | 1                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00       | ใช้ได้ |
| 36.  | งานที่ท่านปฏิบัติอยู่นั้นมีการปฏิบัติงานตรง<br>ตามความรู้ ความถนัดเฉพาะ ประสบการณ์<br>ของตนและความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่                          | 0                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80       | ใช้ได้ |

| ข้อ<br>ที่                                   | ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู   | ผลการพิจารณา<br>ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่ |   |   |   |   | ค่า<br>IOC | สรุป   |
|--|--|---------------------------------------|---|---|---|---|------------|--------|
|  |  | 1                                     | 2 | 3 | 4 | 5 |            |        |
| <b>ลักษณะของงาน (ต่อ)</b>                    |  |                                       |   |   |   |   |            |        |
| 37.  | ท่านมีโอกาสร่วมวางแผนในงานหรือกิจกรรม<br>ที่รับผิดชอบ  | 1                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00       | ใช้ได้ |
| 38.  | งานที่ท่านปฏิบัติอยู่นั้นมีคู่มือการปฏิบัติงาน<br>และคำสั่งที่ช่วยให้ท่านปฏิบัติงานได้อย่าง<br>สะดวกรวดเร็วและง่ายขึ้น | 0                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80       | ใช้ได้ |
| <b>ความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงานของท่าน</b> |  |                                       |   |   |   |   |            |        |
| 39.  | เมื่อท่านได้รับมอบหมายงาน ท่านมีความ<br>มุ่งมั่นต่อผลงานโดยไม่นำเรื่องส่วนตัวมาเป็น<br>อุปสรรค                         | 0                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80       | ใช้ได้ |
| 40.  | เมื่อท่านได้รับมอบหมายงาน ท่านติดตามและ<br>ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอยู่เสมอ                                      | 0                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80       | ใช้ได้ |
| 41.  | เมื่อท่านได้รับมอบหมายงาน ท่านสามารถ<br>แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่ท่านรับผิดชอบได้ด้วย<br>ตนเอง                              | 0                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80       | ใช้ได้ |
| 42.  | เมื่อท่านได้รับมอบหมายงาน ท่านตั้งใจ<br>ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็ม<br>ความสามารถ                         | 0                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.80       | ใช้ได้ |
| <b>ความก้าวหน้าในการทำงาน</b>                |  |                                       |   |   |   |   |            |        |
| 43.  | ผู้บริหารจัดให้มีการสัมมนา เพื่อเพิ่มความรู้<br>ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานของ<br>ท่าน                             | 1                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00       | ใช้ได้ |
| 44.  | ผู้บริหารมีเกณฑ์ในการประเมินผลการ<br>ปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบอย่าง<br>มีความเหมาะสม                        | 1                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00       | ใช้ได้ |



| ข้อ<br>ที่                   | ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู  | ผลการพิจารณา<br>ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่ |   |   |   |   | ค่า<br>IOC | สรุป   |
|------------------------------|---|---------------------------------------|---|---|---|---|------------|--------|
|                              |   | 1                                     | 2 | 3 | 4 | 5 |            |        |
| ความก้าวหน้าในการทำงาน (ต่อ) |   |                                       |   |   |   |   |            |        |
| 45.                          | ผู้บริหารสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ | 1                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00       | ใช้ได้ |
| 46.                          | ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานในตำแหน่งที่ปฏิบัติ                           | 1                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00       | ใช้ได้ |
| 47.                          | ท่านมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน                               | 1                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00       | ใช้ได้ |

ข้อเสนอแนะ.....  
.....  
.....

ขอขอบพระคุณการให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถาม



ภาคผนวก ง  
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล



ตอนที่ 1 ความถี่ ร้อยละ

เพศ

|           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative<br>Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| Valid ชาย | 76        | 19.5    | 19.5          | 19.5                  |
| หญิง      | 314       | 80.5    | 80.5          | 100.0                 |
| Total     | 390       | 100.0   | 100.0         |                       |

อายุ

|                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative<br>Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| Valid ต่ำกว่า 25 ปี | 15        | 3.8     | 3.8           | 3.8                   |
| 25-30 ปี            | 62        | 15.9    | 15.9          | 19.7                  |
| 31-35 ปี            | 47        | 12.1    | 12.1          | 31.8                  |
| 36-40 ปี            | 43        | 11.0    | 11.0          | 42.8                  |
| 41-45 ปี            | 35        | 9.0     | 9.0           | 51.8                  |
| 46-50 ปี            | 38        | 9.7     | 9.7           | 61.5                  |
| 51 ปีขึ้นไป         | 150       | 38.5    | 38.5          | 100.0                 |
| Total               | 390       | 100.0   | 100.0         |                       |

วุฒิการศึกษา

|                  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| ต่ำกว่าปริญญาตรี | 5         | 1.3     | 1.3           | 1.3                |
| ปริญญาตรี        | 206       | 52.8    | 52.8          | 54.1               |
| Valid ปริญญาโท   | 133       | 34.1    | 34.1          | 88.2               |
| ปริญญาเอก        | 46        | 11.8    | 11.8          | 100.0              |
| Total            | 390       | 100.0   | 100.0         |                    |

ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| ผู้บริหารสถานศึกษา | 88        | 22.6    | 22.6          | 22.6               |
| Valid ครูผู้สอน    | 302       | 77.4    | 77.4          | 100.0              |
| Total              | 390       | 100.0   | 100.0         |                    |

ประสบการณ์ในการทำงาน

|       | Frequency     | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | น้อยกว่า 5 ปี | 56      | 14.4          | 14.4               |
|       | 5-10 ปี       | 80      | 20.5          | 34.9               |
|       | 11-15 ปี      | 67      | 17.2          | 52.1               |
|       | มากกว่า 15 ปี | 187     | 47.9          | 100.0              |
|       | Total         | 390     | 100.0         | 100.0              |

จำนวนนักเรียน

|       | Frequency    | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1-300 คน     | 53      | 13.6          | 13.6               |
|       | 301-600 คน   | 97      | 24.9          | 38.5               |
|       | 601 คนขึ้นไป | 240     | 61.5          | 100.0              |
|       | Total        | 390     | 100.0         | 100.0              |

ตอนที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แบบสอบถาม

Descriptive Statistics

|   | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|-----|---------|---------|------|----------------|
| ผู้บริหารเป็นผู้วางแผนปฏิบัติงานด้วยตนเอง | 390 | 3       | 5       | 4.34 | .582           |
| ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดระเบียบต่างๆ         | 390 | 3       | 5       | 4.60 | .512           |
| ผู้บริหารเป็นผู้วางแผนและกำหนดนโยบาย      | 390 | 3       | 5       | 4.41 | .721           |
| ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย             | 390 | 2       | 5       | 3.75 | .704           |
| ผู้บริหารตัดสินใจทุกเรื่อง                | 390 | 2       | 5       | 3.94 | .857           |
| ผลรวมภาวะผู้นำแบบสั่งการ                  | 390 | 3       | 5       | 4.21 | .461           |
| Valid N (listwise)                        | 390 |         |         |      |                |

Descriptive Statistics

|                              | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|------------------------------|-----|---------|---------|------|----------------|
| ผู้บริหารเอาใจใส่ในสวัสดิการ | 390 | 3       | 5       | 4.39 | .519           |
| ผู้บริหารมีความเมตตา         | 390 | 3       | 5       | 4.56 | .551           |
| ผู้บริหารสนับสนุนครู         | 390 | 3       | 5       | 4.65 | .500           |
| ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดี  | 390 | 3       | 5       | 4.16 | .391           |
| ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู     | 390 | 2       | 5       | 4.49 | .698           |
| ผลรวมภาวะผู้นำแบบสนับสนุน    | 390 | 3       | 5       | 4.45 | .245           |
| Valid N (listwise)           | 390 |         |         |      |                |

**Descriptive Statistics**

|   | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|-----|---------|---------|------|----------------|
| ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น                    | 390 | 3       | 5       | 4.36 | .526           |
| ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วม            | 390 | 3       | 5       | 4.58 | .520           |
| ผู้บริหารมีวิธีการจูงใจ                       | 390 | 3       | 5       | 4.62 | .512           |
| ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้เกิดการอภิปราย        | 390 | 1       | 5       | 4.16 | .461           |
| ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าครูผู้ศึกษามีความสำคัญ | 390 | 2       | 5       | 4.52 | .690           |
| ผลรวมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม                   | 390 | 3       | 5       | 4.45 | .244           |
| Valid N (listwise)                            | 390 |         |         |      |                |

**Descriptive Statistics**

|  | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--|-----|---------|---------|------|----------------|
| ผู้บริหารเน้นการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง | 390 | 3       | 5       | 4.41 | .517           |
| ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย     | 390 | 3       | 5       | 4.55 | .524           |
| ผู้บริหารแสวงหาแนวทางปรับปรุง            | 390 | 3       | 5       | 4.64 | .507           |
| ผู้บริหารตั้งความคาดหวังในความสำเร็จ     | 390 | 3       | 5       | 4.22 | .460           |
| ผู้บริหารมีความมั่นใจว่าครูสามารถ        | 390 | 3       | 5       | 4.63 | .524           |
| ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย                  | 390 | 3       | 5       | 4.49 | .259           |
| ผลรวมภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ            | 390 | 3       | 5       | 4.49 | .259           |
| Valid N (listwise)                       | 390 |         |         |      |                |

ตอนที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แบบสอบถาม

Descriptive Statistics

|                                  | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|----------------------------------|-----|---------|---------|------|----------------|
| ผู้บริหารมีนโยบายการดำเนินงาน    | 390 | 3       | 5       | 4.36 | .608           |
| ผู้บริหารมีระเบียบข้อบังคับ      | 390 | 3       | 5       | 4.52 | .648           |
| ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย | 390 | 3       | 5       | 4.19 | .712           |
| ผู้บริหารมีการประชุมวางแผน       | 390 | 3       | 5       | 4.20 | .522           |
| ผู้บริหารมรการทำงานแบบโปร่งใส    | 390 | 3       | 5       | 4.30 | .710           |
| ผลรวมนโยบายและการบริหารองค์กร    | 390 | 3       | 5       | 4.31 | .475           |
| Valid N (listwise)               | 390 |         |         |      |                |

Descriptive Statistics

|  | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--|-----|---------|---------|------|----------------|
| ผู้บริหารให้ความสำคัญยุทธศาสตร์กับครู                    | 390 | 3       | 5       | 4.14 | .622           |
| ผู้บริหารมีลักษณะของความเป็นผู้นำที่ดี                   | 390 | 3       | 5       | 4.27 | .599           |
| ผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญและมีทักษะในการปฏิบัติงาน        | 390 | 3       | 5       | 4.48 | .632           |
| ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงาน                    | 390 | 3       | 5       | 4.35 | .640           |
| ผู้บริหารสามารถติดต่อสื่อสารและสั่งการได้รวดเร็ว ถูกต้อง | 390 | 3       | 5       | 4.48 | .611           |
| ผลรวมการปกครองบังคับบัญชา                                | 390 | 3       | 5       | 4.34 | .468           |
| Valid N (listwise)                                       | 390 |         |         |      |                |



### Descriptive Statistics

|  | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--|-----|---------|---------|------|----------------|
| ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของครูผู้สอน                 | 390 | 3       | 5       | 4.34 | .649           |
| ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วม               | 390 | 3       | 5       | 4.40 | .698           |
| ผู้บริหารมีวิธีการจูงใจให้ครูมีส่วนร่วม                | 390 | 3       | 5       | 4.39 | .697           |
| ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ท่าน<br>แสดงความคิดเห็น  | 390 | 2       | 5       | 3.96 | .775           |
| บรรยากาศแห่งความเป็นมิตร                               | 390 | 2       | 5       | 4.22 | .834           |
| ผลรวมความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและ<br>เพื่อนร่วมงาน | 390 | 3       | 5       | 4.26 | .545           |
| Valid N (listwise)                                     | 390 |         |         |      |                |

### Descriptive Statistics

|   | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|-----|---------|---------|------|----------------|
| สถานศึกษามีอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวก            | 390 | 3       | 5       | 4.21 | .617           |
| สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้                              | 390 | 3       | 5       | 4.25 | .653           |
| สถานศึกษามีความสะดวกและปลอดภัยใน<br>การเดินทาง        | 390 | 3       | 5       | 4.29 | .667           |
| สถานศึกษาการจัดตารางการปฏิบัติงานให้<br>มีความเหมาะสม | 390 | 3       | 5       | 4.29 | .595           |
| สถานศึกษามีห้องพักผ่อน ห้องอาหารอย่าง<br>พอเพียง      | 390 | 3       | 5       | 4.35 | .667           |
| ผลรวมสภาพการทำงานภายในสถานศึกษา                       | 390 | 3       | 5       | 4.28 | .506           |
| Valid N (listwise)                                    | 390 |         |         |      |                |

**Descriptive Statistics**

|   | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|-----|---------|---------|------|----------------|
| สถานศึกษาจัดให้เงินเดือนมีความเหมาะสม   | 390 | 3       | 5       | 4.07 | .681           |
| สถานศึกษามีการอำนวยความสะดวก            | 390 | 3       | 5       | 4.16 | .709           |
| สถานศึกษามีการพิจารณาความคิดเห็นความชอบ | 390 | 3       | 5       | 4.43 | .652           |
| สถานศึกษามีค่าตอบแทนในการทำงาน          | 390 | 2       | 5       | 4.08 | .773           |
| สถานศึกษามีความคล่องตัวในการขอเบิกเงิน  | 390 | 3       | 5       | 4.23 | .712           |
| ผลรวมเงินเดือน                          | 390 | 3       | 5       | 4.19 | .564           |
| Valid N (listwise)                      | 390 |         |         |      |                |

**Descriptive Statistics**

|   | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|-----|---------|---------|------|----------------|
| ท่านมีความพึงพอใจกับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน                   | 390 | 3       | 5       | 4.45 | .654           |
| ท่านใช้ความรู้ ความสามารถเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย        | 390 | 3       | 5       | 4.51 | .632           |
| ท่านสามารถวางแผนการปฏิบัติงานและเพื่อป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นได้ | 390 | 3       | 5       | 4.42 | .594           |
| ท่านสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน                               | 390 | 3       | 5       | 4.44 | .595           |
| ผลรวมความสัมฤทธิ์ผลการทำงานของท่าน                              | 390 | 3       | 5       | 4.45 | .520           |
| Valid N (listwise)  | 390 |         |         |      |                |

### Descriptive Statistics

|  | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--|-----|---------|---------|------|----------------|
| ผู้บริหารยอมรับในความรู้ความสามารถ           | 390 | 3       | 5       | 4.30 | .564           |
| เพื่อนร่วมงานยอมรับในความรู้ความสามารถ       | 390 | 3       | 5       | 4.37 | .611           |
| ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหาร           | 390 | 1       | 5       | 4.18 | .922           |
| ท่านได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจ | 390 | 2       | 5       | 4.07 | .845           |
| บุคคลภายนอกให้การยอมรับในผลงาน               | 390 | 2       | 5       | 4.25 | .806           |
| ผลรวมการได้รับความยอมรับนับถือ               | 390 | 2       | 5       | 4.23 | .607           |
| Valid N (listwise)                           | 390 |         |         |      |                |

### Descriptive Statistics

|   | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|-----|---------|---------|------|----------------|
| งานที่ท่านปฏิบัติอยู่นั้นท้าทายความรู้ความสามารถ      | 390 | 3       | 5       | 4.58 | .562           |
| งานที่ท่านปฏิบัติอยู่นั้นมีการปฏิบัติงานตรงตามความรู้ | 390 | 3       | 5       | 4.61 | .558           |
| ท่านมีโอกาสร่วมวางแผนในงานที่รับผิดชอบ                | 390 | 3       | 5       | 4.55 | .593           |
| งานที่ท่านปฏิบัติอยู่นั้นมีคู่มือการปฏิบัติงาน        | 390 | 3       | 5       | 4.65 | .574           |
| ผลรวมลักษณะของงาน                                     | 390 | 3       | 5       | 4.60 | .493           |
| Valid N (listwise)                                    | 390 |         |         |      |                |

**Descriptive Statistics**

|   | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|-----|---------|---------|------|----------------|
| เมื่อท่านได้รับมอบหมายงาน ท่านมีความมุ่งมั่นต่อผลงาน                                | 390 | 3       | 5       | 4.67 | .541           |
| เมื่อท่านได้รับมอบหมายงาน ท่านติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน                       | 390 | 3       | 5       | 4.68 | .538           |
| เมื่อท่านได้รับมอบหมายงานท่านสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ                                  | 390 | 3       | 5       | 4.56 | .565           |
| เมื่อท่านได้รับมอบหมายงาน ท่านตั้งใจปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ | 390 | 3       | 5       | 4.69 | .534           |
| ผลรวมความรับผิดชอบในการทำงาน  | 390 | 3       | 5       | 4.65 | .484           |
| Valid N (listwise)  | 390 |         |         |      |                |

**Descriptive Statistics**

|   | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|-----|---------|---------|------|----------------|
| ผู้บริหารจัดให้มีการสัมมนา                        | 390 | 3       | 5       | 4.53 | .567           |
| ผู้บริหารมีเกณฑ์ในการประเมินผล                    | 390 | 3       | 5       | 4.48 | .628           |
| ผู้บริหารสนับสนุนให้การศึกษาต่อในระดับสูง         | 390 | 3       | 5       | 4.67 | .542           |
| ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน                | 390 | 3       | 5       | 4.50 | .599           |
| ท่านมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน | 390 | 3       | 5       | 4.62 | .554           |
| ผลรวมความก้าวหน้าในการทำงาน                       | 390 | 3       | 5       | 4.56 | .467           |
| Valid N (listwise)                                | 390 |         |         |      |                |

### Descriptive Statistics

|                                     | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std.<br>Deviation |
|-------------------------------------|-----|---------|---------|------|-------------------|
| ผลรวมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา | 390 | 3       | 5       | 4.40 | .227              |
| ผลรวมความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน     | 390 | 3       | 6       | 4.39 | .322              |
| Valid N (listwise)                  | 390 |         |         |      |                   |



ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

Correlations

|                               |                     | ผลรวมภาวะผู้นำแบบสั่งการ | ผลรวมภาวะผู้นำแบบสงบ | ผลรวมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม | ผลรวมภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ | ผลรวมนโยบายและการบริหารองค์กร | ผลรวมการปกครองบังคับบัญชา | ผลรวมความสัมพันธ์กับบังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน | ผลรวมสภาพการทำงานภายในสถานศึกษา | ผลรวมเงินเดือน | ผลรวมความสัมฤทธิ์ผลการทำงานของท่าน | ผลรวมการได้รับความยอมรับนับถือ | ผลรวมลักษณะของงาน | ผลรวมความรับผิดชอบในการทำงาน | ผลรวมความก้าวหน้าในการทำงาน |
|-------------------------------|---------------------|--------------------------|----------------------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------|---|---------------------------------|----------------|------------------------------------|--------------------------------|-------------------|------------------------------|-----------------------------|
| ผลรวมภาวะผู้นำแบบสั่งการ      | Pearson Correlation | 1                        | .321**               | .312**                      | .269**                        | .152**                        | .164**                    | .220**  | .156**                          | .227**         | .143**                             | .195**                         | .100*             | .088                         | .110*                       |
| แบบสั่งการ                    | Sig. (2-tailed)     |                          | .000                 | .000                        | .000                          | .003                          | .001                      | .000  | .002                            | .000           | .005                               | .000                           | .047              | .084                         | .030                        |
|                               | N                   | 390                      | 390                  | 390                         | 390                           | 390                           | 390                       | 390   | 390                             | 390            | 390                                | 390                            | 390               | 390                          | 390                         |
| ผลรวมภาวะผู้นำแบบสงบ          | Pearson Correlation | .321**                   | 1                    | .648**                      | .560**                        | .305**                        | .239**                    | .263**  | .247**                          | .251**         | .123*                              | .200**                         | .095              | .086                         | .159**                      |
| แบบสงบ                        | Sig. (2-tailed)     | .000                     |                      | .000                        | .000                          | .000                          | .000                      | .000  | .000                            | .000           | .015                               | .000                           | .060              | .092                         | .002                        |
|                               | N                   | 390                      | 390                  | 390                         | 390                           | 390                           | 390                       | 390   | 390                             | 390            | 390                                | 390                            | 390               | 390                          | 390                         |
| ผลรวมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม   | Pearson Correlation | .312**                   | .648**               | 1                           | .561**                        | .249**                        | .275**                    | .270**  | .204**                          | .162**         | .116*                              | .184**                         | .084              | .090                         | .110*                       |
| แบบมีส่วนร่วม                 | Sig. (2-tailed)     | .000                     | .000                 |                             | .000                          | .000                          | .000                      | .000  | .000                            | .001           | .022                               | .000                           | .096              | .075                         | .029                        |
|                               | N                   | 390                      | 390                  | 390                         | 390                           | 390                           | 390                       | 390   | 390                             | 390            | 390                                | 390                            | 390               | 390                          | 390                         |
| ผลรวมภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ | Pearson Correlation | .269**                   | .560**               | .561**                      | 1                             | .322**                        | .309**                    | .316**  | .213**                          | .202**         | .251**                             | .164**                         | .219**            | .229**                       | .242**                      |
| แบบมุ่งผลสำเร็จ               | Sig. (2-tailed)     | .000                     | .000                 | .000                        |                               | .000                          | .000                      | .000  | .000                            | .000           | .000                               | .001                           | .000              | .000                         | .000                        |
|                               | N                   | 390                      | 390                  | 390                         | 390                           | 390                           | 390                       | 390   | 390                             | 390            | 390                                | 390                            | 390               | 390                          | 390                         |
| ผลรวมนโยบายและการบริหารองค์กร | Pearson Correlation | .152**                   | .305**               | .249**                      | .322**                        | 1                             | .312**                    | .207**  | .187**                          | .151**         | .141**                             | .191**                         | .160**            | .168**                       | .181**                      |
| และการบริหารองค์กร            | Sig. (2-tailed)     | .003                     | .000                 | .000                        | .000                          |                               | .000                      | .000  | .000                            | .003           | .005                               | .000                           | .002              | .001                         | .000                        |
|                               | N                   | 390                      | 390                  | 390                         | 390                           | 390                           | 390                       | 390   | 390                             | 390            | 390                                | 390                            | 390               | 390                          | 390                         |
| ผลรวมการปกครองบังคับบัญชา     | Pearson Correlation | .164**                   | .239**               | .275**                      | .309**                        | .312**                        | 1                         | .252**  | .154**                          | .103*          | .132**                             | .027                           | .094              | .059                         | .047                        |
| การปกครองบังคับบัญชา          | Sig. (2-tailed)     | .001                     | .000                 | .000                        | .000                          | .000                          |                           | .000  | .002                            | .042           | .009                               | .592                           | .065              | .248                         | .350                        |
|                               | N                   | 390                      | 390                  | 390                         | 390                           | 390                           | 390                       | 390   | 390                             | 390            | 390                                | 390                            | 390               | 390                          | 390                         |

|                                    |   | ผลรวมภาวะผู้นำแบบสั่งการ | ผลรวมภาวะผู้นำแบบสนับสนุน | ผลรวมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม | ผลรวมภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ | ผลรวมนโยบายและการบริหารองค์กร | ผลรวมการปกครองบังคับบัญชา | ผลรวมความสัมพันธ์กับบังคับบัญชา | ผลรวมสภาพการทำงานภายในสถานศึกษา | ผลรวมเงินเดือน        | ผลรวมความพึงพอใจต่อการทำงานของท่าน | ผลรวมการได้รับความยอมรับนับถือ | ผลรวมลักษณะของงาน     | ผลรวมความรับผิดชอบในการทำงาน | ผลรวมความก้าวหน้าในการทำงาน |
|------------------------------------|---|--------------------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------------------|-------------------------------|---------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-----------------------|------------------------------------|--------------------------------|-----------------------|------------------------------|-----------------------------|
| ผลรวมสภาพการทำงานภายในสถานศึกษา    | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .156**<br>.002<br>390    | .247**<br>.000<br>390     | .204**<br>.000<br>390       | .213**<br>.000<br>390           | .187**<br>.000<br>390         | .154**<br>.002<br>390     | .175**<br>.001<br>390           | 1<br>.000<br>390                | .246**<br>.043<br>390 | .103*<br>.000<br>390               | .235**<br>.000<br>390          | .094<br>.063<br>390   | .074<br>.143<br>390          | .132**<br>.009<br>390       |
| ผลรวมเงินเดือน                     | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .227**<br>.000<br>390    | .251**<br>.000<br>390     | .162**<br>.001<br>390       | .202**<br>.000<br>390           | .151**<br>.003<br>390         | .103*<br>.042<br>390      | .199**<br>.000<br>390           | .246**<br>.000<br>390           | 1<br>.000<br>390      | .601**<br>.000<br>390              | .681**<br>.000<br>390          | .383**<br>.000<br>390 | .360**<br>.000<br>390        | .529**<br>.000<br>390       |
| ผลรวมความพึงพอใจต่อการทำงานของท่าน | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .143**<br>.005<br>390    | .123*<br>.015<br>390      | .116*<br>.022<br>390        | .251**<br>.000<br>390           | .141**<br>.005<br>390         | .132**<br>.009<br>390     | .140**<br>.005<br>390           | .103*<br>.043<br>390            | .601**<br>.000<br>390 | 1<br>.000<br>390                   | .502**<br>.000<br>390          | .777**<br>.000<br>390 | .738**<br>.000<br>390        | .670**<br>.000<br>390       |
| ผลรวมการได้รับความยอมรับนับถือ     | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .195**<br>.000<br>390    | .200**<br>.000<br>390     | .184**<br>.000<br>390       | .164**<br>.001<br>390           | .191**<br>.000<br>390         | .027<br>.592<br>390       | .169**<br>.001<br>390           | .235**<br>.000<br>390           | .681**<br>.000<br>390 | .502**<br>.000<br>390              | 1<br>.000<br>390               | .552**<br>.000<br>390 | .529**<br>.000<br>390        | .650**<br>.000<br>390       |
| ผลรวมลักษณะของงาน                  | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .100*<br>.047<br>390     | .095<br>.060<br>390       | .084<br>.096<br>390         | .219**<br>.000<br>390           | .160**<br>.002<br>390         | .094<br>.065<br>390       | .085<br>.093<br>390             | .094<br>.063<br>390             | .383**<br>.000<br>390 | .777**<br>.000<br>390              | .552**<br>.000<br>390          | 1<br>.000<br>390      | .891**<br>.000<br>390        | .838**<br>.000<br>390       |
| ผลรวมความรับผิดชอบในการทำงาน       | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .088<br>.084<br>390      | .086<br>.092<br>390       | .090<br>.075<br>390         | .229**<br>.000<br>390           | .168**<br>.001<br>390         | .059<br>.248<br>390       | .060<br>.234<br>390             | .074<br>.143<br>390             | .360**<br>.000<br>390 | .738**<br>.000<br>390              | .529**<br>.000<br>390          | .891**<br>.000<br>390 | 1<br>.000<br>390             | .880**<br>.000<br>390       |

|          |                 | ผลรวมภาวะผู้นำแบบสั่งการ | ผลรวมภาวะผู้นำแบบสนับสนุน | ผลรวมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม | ผลรวมภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ | ผลรวมนโยบายและการบริหารองค์กร | ผลรวมการปกครองบังคับบัญชา | ผลรวมความสัมพันธ์กับบังคับบัญชา | ผลรวมและเพื่อนร่วม | ผลรวมสภาพการทำงานภายใน | สถิตินิยม | ผลรวมเงินเดือน | ผลรวมความสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานของต้น | ผลรวมการได้รับความยอมรับนับถือ | ผลรวมลักษณะของงาน | ผลรวมความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน | ผลรวมความก้าวหน้าในการทำงาน |
|----------|-----------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------------------|-------------------------------|---------------------------|---------------------------------|--------------------|------------------------|-----------|----------------|--|--------------------------------|-------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| ผลรวม    | Pearson         | .110*                    | .159**                    | .110*                       | .242**                          | .181**                        | .047                      | .084                            | .132**             | .529**                 | .670**    | .650**         | .838**                                 | .880**                         | 1                 |                                   |                             |
| ความก้าว | Correlation     |                          |                           |                             |                                 |                               |                           |                                 |                    |                        |           |                |  |                                |                   |                                   |                             |
| หน้าใน   | Sig. (2-tailed) | .030                     | .002                      | .029                        | .000                            | .000                          | .350                      | .098                            | .009               | .000                   | .000      | .000           | .000                                   | .000                           | .000              |                                   |                             |
| การ      |                 |                          |                           |                             |                                 |                               |                           |                                 |                    |                        |           |                |  |                                |                   |                                   |                             |
| ทำงาน    | N               | 390                      | 390                       | 390                         | 390                             | 390                           | 390                       | 390                             | 390                | 390                    | 390       | 390            | 390                                    | 390                            | 390               | 390                               |                             |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).





## ประวัติผู้เขียน

|                    |   |
|--------------------|---|
| ชื่อ – นามสกุล     | นางสาววารากรณ์ ช้างอยู่   |
| วัน เดือน ปีเกิด   | 10 พฤษภาคม พ.ศ.2530   |
| ที่อยู่            | 132/299 แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร   |
| ประวัติการศึกษา    | ปริญญาตรี คหกรรมศาสตรบัณฑิต<br>สาขาพัฒนาการครอบครัวและเด็ก-การศึกษาปฐมวัย<br>มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี<br>ปริญญาโท ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต<br>สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา<br>มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี |
| ประสบการณ์การทำงาน |   |
| พ.ศ. 2552          | ครูอัตราจ้าง โรงเรียนสาธิตอนุบาลราชมงคล ตำบลคลองหก<br>อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี   |
| พ.ศ. 2554          | ครูอัตราจ้าง โรงเรียนอนุบาลสามเสน<br>(สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลอุปถัมภ์) แขวงสามเสนใน<br>เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร   |
| พ.ศ. 2558          | ครูผู้ช่วย โรงเรียนพระยาประเสริฐสุนทราศรัย (กระจ่าง สิงหเสนี)   |