



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)

ปริญญา

การบริหารการศึกษา

การศึกษา

สาขา

ภาควิชา

เรื่อง ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครู
ที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน

Factors of Administrator Characteristics, Teacher Job Characteristics, and Teacher Job
Motivation Affecting Performance Quality of Private School Teachers

นามผู้วิจัย นางสาวศิริรัตน์ ทองมีศรี

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(อาจารย์ย่นัน ประจงจิตร, Ph.D.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุดารัตน์ สารสว่าง, Ph.D.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(รองศาสตราจารย์วินัย คำสุวรรณ, วท.ค.)

หัวหน้าภาควิชา

(อาจารย์สิทธิกร สุมาลี, ศษ.ค.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์กัญญา ชีระกุล, D.Agr.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ เดือน พ.ศ.

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครู
ที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน

Factors of Administrator Characteristics, Teacher Job Characteristics, and Teacher Job
Motivation Affecting Performance Quality of Private School Teachers

โดย

นางสาวศิริรัตน์ ทองมีศรี

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)

พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ศิริรัตน์ ทองมีศรี 2556: ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจ
ในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน
ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการศึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: อาจารย์สนั่น ประจงจิตร, Ph.D.
269 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู
และแรงจูงใจในการทำงานของครู ที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน และ
เพื่อเสนอแนะแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู
และแรงจูงใจในการทำงานของครู ที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน
เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้น ตัวอย่างเป็นครูปฏิบัติการสอน จำนวน 588 คน
จากโรงเรียนเอกชน 115 โรง ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนา วิเคราะห์สหสัมพันธ์ วิเคราะห์องค์ประกอบ
และวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารภาวะผู้นำของผู้บริหาร ลักษณะงาน
ของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครูส่งผลทางตรงต่อคุณภาพในการปฏิบัติของครูยิ่งไปกว่านั้น
วิสัยทัศน์ของผู้บริหารภาวะผู้นำของผู้บริหาร และลักษณะงานของครูส่งผลทางอ้อมต่อคุณภาพ
ในการปฏิบัติของครู ผ่านแรงจูงใจในการทำงาน ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างคุณลักษณะ
ผู้บริหาร ลักษณะงานของครู แรงจูงใจในการทำงานของครู และคุณภาพการปฏิบัติงานของครู
มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีค่ารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ
ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2 = 110.93$, $df = 106$, $p = 0.35$,
 $RMSEA = 0.0089$, $CFI = 1.00$, $GFI = 0.99$, $AGFI = 0.99$, $RMR = 0.032$ และ $LSR = 2.64$)
โดยรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนผลการปฏิบัติงานของคุณภาพ
ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนได้ร้อยละ 68 ($R^2 = 0.68$)

Sirirat Thongmeesri 2013: Factors of Administrator Characteristics, Teacher Job Characteristics, and Teacher Job Motivation Affecting Performance Quality of Private School Teachers. Doctor of Education (Educational Administration), Major Field: Educational Administration, Department of Education. Thesis Advisor: Mr. Sanan Prachongchit, Ph.D. 269 pages.

The purposes of this research were to study influences of administrators' characteristics, teachers' job descriptions, and teachers' working motivation, on performance quality of private school teachers, and a proposed causal model showing relationship among administrators' characteristics, teachers' job descriptions, and teachers' working motivation in institutions. A sample of 588 was randomly drawn from teachers of 115 private schools under the Office of the Private Education Commission. The research instrument was a questionnaire constructed by the researcher. The data was analyzed through descriptive statistics, correlation coefficient analysis, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, and structural equation model analysis.

The research results indicated that factors of administrators' vision, administrators' leadership, teachers' job descriptions, and teachers' working motivation directly influenced quality of private school teachers. The first three factors also indirectly influenced quality of private school teachers through a mediating function of teachers' working motivation factor. The proposed causal relationship model agreed with the empirical data. Since the validation indicated the goodness of fit statistics: chi-square=110.93, df=106, p=0.35, RMSEA=0.0089, CFI=1.00, GFI=0.99, AGFI=0.99, RMR=0.032 and LSR=2.64 by the Unweighted Least Square method. This model could explain 68 ($R^2=0.68$) percent of the organizational performance variance.

Student's signature

Thesis Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างยิ่ง จากคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.สนั่น ประจักษ์จิตร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภารัตน์ สารสว่าง และ รองศาสตราจารย์ ดร.วินัย คำสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และให้กำลังใจ ในการดำเนินการวิจัย มาโดยตลอด รวมถึง รองศาสตราจารย์ ดร.ประทีป สยามชัย ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พร้อมพิไล บัวสุวรรณ ประธานคณะกรรมการการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ยิ่ง ทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น กราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมาไว้ ณ ที่นี้

กราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้กรุณาประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้อันถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญยิ่งในการทำวิจัยครั้งนี้ กราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ตลอดจนเพื่อน ๆ พี่ ๆ น้อง ๆ และที่สำคัญ ดร.ปิลัญ ภูมิพินาคม ที่ให้กำลังใจอย่างดียิ่งในการศึกษา และให้การสนับสนุนในการทำวิจัยตลอดมา จนทำให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีซึ่งเป็นผลจากงานวิจัยนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

ศิริรัตน์ ทองมีศรี

มีนาคม 2556

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(5)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
คำถามการวิจัย	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	9
คุณลักษณะผู้บริหาร	10
ลักษณะงานของครู	56
แรงจูงใจในการทำงานของครู	67
โรงเรียนเอกชน	99
แบบจำลอง LISREL	107
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	110
กรอบแนวคิดการวิจัย	122
สมมติฐานการวิจัย	124
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	125
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	125
ตัวแปรการวิจัย	130
เครื่องมือการวิจัย	134
ประชากร และตัวอย่าง	142
การวิเคราะห์ข้อมูล	146

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์	150
ผลการวิจัย	152
ข้อวิจารณ์	182
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	194
สรุปผลการวิจัย	194
ข้อเสนอแนะ	204
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	206
ภาคผนวก	235
ภาคผนวก ก ราชานามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ และ	
หนังสือขอความร่วมมือในการทำวิทยานิพนธ์	236
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	246
ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโปรแกรม LISREL	256
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	269

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งโครงสร้างและแบบมุ่งสร้างน้ำใจ	38
2	เครื่องมือวัดลักษณะเชิงบุคลิกภาพของ Fiedler	40
3	ผู้นำ 4 แบบ ตามทฤษฎีของ Reddin	44
4	รูปแบบประสิทธิผลครู	92
5	แสดงความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย	129
6	แสดงการพัฒนาแนวทางข้อคำถามหรือพฤติกรรมบ่งชี้ในเครื่องมือวิจัย	135
7	ประชากรโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการ ส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่ได้มาตรฐานระดับดีมากจากการประเมิน คุณภาพภายนอกสถานศึกษารอบสอง	142
8	ตัวอย่างโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการ ส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่ได้มาตรฐานระดับดีมากจากการประเมิน คุณภาพภายนอกสถานศึกษารอบสอง	145
9	ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย	153
10	ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ในการวิจัย	155
11	ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในการวิจัย	158

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
12	แสดงผลการปรับปรุงแบบในการวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืน กับข้อมูลเชิงประจักษ์	162
13	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหลังปรับ	163
14	ผลการปรับปรุงแบบในการวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืน ของความสัมพันธ์กับข้อมูลเชิงประจักษ์	173
15	ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแบบสมมติฐานความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ	177

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	องค์ประกอบของวิสัยทัศน์ 1	19
2	องค์ประกอบของวิสัยทัศน์ 2	20
3	กระบวนการของวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จ	21
4	มิติพฤติกรรมผู้นำ Ohio University	36
5	มิติพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งโครงสร้างกับมุ่งความสัมพันธ์	37
6	แบบผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler	41
7	แถบความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ (leadership continuum)	51
8	รูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	51
9	การส่งเสริมกันระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	54
10	แบบจำลองคุณลักษณะของงานของ Hackman and Oldham	61
11	องค์ประกอบของแรงจูงใจ	69
12	การเชื่อมโยงระหว่างแรงจูงใจ แบบพฤติกรรม และลักษณะงาน	72

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่		หน้า
13	ลักษณะความต้องการขั้นต่าง ๆ ของ Maslow	77
14	ทฤษฎีปัจจัยจูงใจและปัจจัยคำจูง	83
15	กรอบแนวคิดการวิจัย	129
16	แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	127
17	ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรอิสระ ตัวแปรต้นกลาง และตัวแปรตาม	132
18	ตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันก่อนปรับ	161
19	ตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันหลังปรับ	167
20	ตัวแบบโครงสร้างปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน	170
21	ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุก่อนปรับ	172
22	ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุหลังปรับ	175

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพผนวกที่		หน้า
1	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ก่อนปรับ	257
2	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน หลังปรับ	260
3	ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างเชิงเส้น ก่อนปรับ	263
4	ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างเชิงเส้น หลังปรับ	266

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

จากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วน ทั้งในระดับชุมชน ระดับภาค และระดับประเทศในทุกขั้นตอนของแผนฯ อย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง เพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาประเทศ รวมทั้งร่วมจัดทำรายละเอียดยุทธศาสตร์ของแผนฯ เพื่อมุ่งสู่ "สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง" การพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 จึงเป็นการนำภูมิคุ้มกันที่มีอยู่ พร้อมทั้งเร่งสร้างภูมิคุ้มกันในประเทศให้เข้มแข็งขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อมคน สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและสังคมไทยให้มีคุณภาพ มีโอกาสเข้าถึงทรัพยากร และได้รับประโยชน์จากการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างเป็นธรรม รวมทั้งสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจด้วยฐานความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ บนพื้นฐานการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ขณะเดียวกันยังจำเป็นต้องบริหารจัดการแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 ให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ภายใต้หลักการพัฒนาพื้นที่ภารกิจ และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคมไทย ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาเพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของสังคมไทยตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎีกา, 2554)

ทั้งนี้โรงเรียนถือเป็นสถาบันทางสังคมที่มีหน้าที่ให้การศึกษาแก่ประชาชน ซึ่งเป็นสมาชิกของสังคมนั้น ๆ ในการให้การศึกษาโดยตรง เป็นผู้ที่มีส่วนช่วยให้การศึกษาพัฒนาไปได้สะดวกและมีประสิทธิภาพ รวมเรียกว่าบุคลากรในสถานศึกษา จากการศึกษาพบว่า สถานศึกษาเอกชนมีคุณภาพระดับดี มีสัดส่วนสูงกว่าในภาพรวมของประเทศในทุกมาตรฐาน ดังนั้นการสนับสนุนและการพัฒนาครูภาคเอกชนจึงสำคัญอย่างยิ่ง (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2554) ในส่วนหลังนี้เองจึงเป็นเหตุที่จะต้องให้ความสนใจและให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาโรงเรียนเอกชน ซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่ทำให้การพัฒนาคนสำเร็จคือครูผู้สอน William and Fry (1994 cited in Pennington,

1999: 5) กล่าวผู้สอนจะช่วยให้ผู้เรียนมีความรู้ มีสติปัญญาเฉียบแหลม มีพัฒนาการทางเชาวน์ปัญญา มีพัฒนาการทางจริยธรรม เป็นการเตรียมคนให้มีความพร้อมเพื่อเผชิญกับบทบาทและหน้าที่ หลากหลายของการเป็นพลเมืองดีของประเทศ เป็นพ่อแม่ที่ดีของครอบครัวและเป็นสมาชิกที่ดีของ สังคม ในทำนองเดียวกัน Graf (1998) กล่าวว่า ผู้สอนเป็นผู้มีพลังอำนาจในการกำหนดการเรียนรู้ และความสำเร็จของผู้เรียน ซึ่งศักยภาพ การอุทิศตน และการปฏิบัติงานที่ดีของผู้สอนถือเป็น ความรับผิดชอบโดยตรงต่อผู้เรียน โดยครูจะต้องปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ของโรงเรียน โรงเรียนย่อมเป็นผู้กำหนดมาตรฐานในการทำงานเป็นธรรมดาที่จะเรียกร้อง ความสามารถกำลังกาย กำลังใจ จากครูผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้งานของโรงเรียนบรรลุเป้าหมายอย่างดี ที่สุด แต่ในการทำเช่นนั้นก็จะขัดกับความต้องการและความสุขส่วนบุคคลของครูผู้ปฏิบัติงาน คือครูมักจะไม่นิยมปฏิบัติให้เต็มความสามารถ ขณะเดียวกันโรงเรียนก็ต้องการให้ครูทำงานอย่างเต็มที่ และมีความสุขในการทำงานให้แก่โรงเรียน โดยใช้ระบบการบริหารงานและมาตรการต่าง ๆ ที่โรงเรียนได้กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างความสุขใจของครูผู้ปฏิบัติงาน และ การดำเนินงานของโรงเรียนให้เป็นไปอย่างมุ่งมั่นหมายให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ (ธีระยุทธ สิงห์ศิลป์ 2550: 2)

การที่ครูจะทำงานได้มีประสิทธิภาพหรือไม่ผู้บริหารมีส่วนสำคัญ ซึ่งคุณลักษณะผู้บริหาร ในด้านวิสัยทัศน์ และภาวะผู้บริหาร มีผลต่อคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู โดย Sergioanni (1984: 7) ได้เสนอความคิดว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการจะจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศนั้น จะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล วิสัยทัศน์ของผู้บริหารจะก่อให้เกิดแนวนโยบายในการบริหารงาน ใหม่ ๆ ในการพัฒนาสถานศึกษา สามารถกำหนดเป็นปรัชญา และกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ สามารถจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ ในทางตรงกันข้ามถ้าสถานศึกษาใด ที่ผู้บริหารไม่มีวิสัยทัศน์ การปฏิบัติงานไม่มีเป้าหมายอย่างชัดเจน ขาดระบบที่ดีการบริหารจัดการก็ จะไม่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงเป็นตัวจักรสำคัญของโรงเรียน ซึ่งคุณภาพการเรียนการสอนจะมี ประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้บริหารเป็นสำคัญ ผู้บริหารเป็นเช่นไร โรงเรียนก็จะเป็นเช่นนั้น (Goldhammer, 1967: 458) และแน่นอนว่าคนที่จะเป็นผู้บริหารที่ดีและ โดดเด่นชัดเจนในด้านบริหาร ต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ทั้งนี้ Bridges (1992: 669) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของโรงเรียนกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียนพบว่า ในโรงเรียน ที่มีประสิทธิผลนั้นผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และยังพบว่าวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน สามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้ ทั้งนี้การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้นจะได้ผลเพียงใดขึ้นอยู่กับ ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับคณะครู การจัดการเกี่ยวกับการเรียน การสอนและการสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในโรงเรียน (Tichy and Davanna, 1986: 94)

นอกจากนี้ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา (Miskel and Dorothy, 1985: 55) เป็นศิลปะอันจำเป็นและสำคัญยิ่งของผู้บริหารต่อการที่นำหน่วยงานหรือองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เพราะผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ กำหนดนโยบาย วางแผน จูงใจ ให้ร่วมกันปฏิบัติการกิจ และเป็นผู้รับผิดชอบต่อการบริหารขององค์กรผู้บริหารหรือผู้นำ นอกจากจะมุ่งทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรแล้วยังต้องสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม ด้วย เพราะความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร (Cranny, Smith, and Stone, 1992: 15) ดังนั้น ความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงานจึงเป็นผลมาจากอิทธิพลภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสำคัญ (Johnson, 1991: 335) ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (leaders) และผู้ตาม (followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (shared purposes) โดย Kendrick (1988: 195) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนในเมืองให้มีประสิทธิผลโดยการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมาก โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และสามารถทำนายประสิทธิผลของสถานศึกษาได้ อีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญคืองานที่ครูทำก็เป็นอีกหนึ่งฟันเฟืองที่มีความสำคัญเช่นเดียวกัน

คุณลักษณะงานเป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการบริหารงานที่ให้ความสำคัญกับคน ว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญสูงสุดในองค์กร เพราะถ้าไม่มีคนก็จะไม่มีผู้ปฏิบัติงานและไม่มีผู้บริหารงานและก็จะไม่มีผู้มอบหมายงานและผู้รับมอบหมายงาน (รัชนี สุจินทรรัตน์, 2546: 16) การจัดให้บุคคลได้ปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถ ความถนัด และตามความสนใจ จะทำให้บุคคลรับรู้ถึงความสำคัญของงานการมีอิสระในกำหนดแนวทางปฏิบัติงาน และมีอำนาจในการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง จะทำให้บุคคลรู้สึกถึงความมีคุณค่าของงาน ช่วยให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งจะนำไปสู่การมีคุณภาพของงาน (Swansburg and Swansburg, 2002: 207) การได้รับทราบผลจากการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุง พัฒนาศักยภาพของบุคคลเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน เมื่อมีความพึงพอใจในงานก็จะแสดงออกถึงความสุข เต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มศักยภาพ และสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังที่ Draft and Kossen (1988: 158) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่ทำให้ครูเกิดขวัญและกำลังใจคือธรรมชาติของงาน แนวโน้มของงานที่มีลักษณะเฉพาะและเป็นกิจวัตรเพิ่มขึ้น ในขณะที่ครูเป็นผู้มีการศึกษาดีขึ้น นักพฤติกรรมศาสตร์ยืนยันค่านิยมและการมีระดับการศึกษา ได้นำครูไปสู่การคาดหวังมากกว่าได้รับแค่ค่าจ้างสูงและความเจริญทางวัตถุที่ได้จากการทำงาน ในขณะที่มีงานหลายประเภทเช่นเดียวกันที่อาจจะนำครูเหล่านั้นไปสู่ความเบื่อหน่าย

ได้แก่ การขาดอิสระในการควบคุมเหนือลำดับของงานและจังหวะของการทำงาน ครูไม่ได้รับการมอบหมายให้รับผิดชอบเพียงพอ งานนั้นขาดความหลากหลาย ขาดความท้าทาย ครูไม่ได้ใช้ทักษะอย่างเต็มที่ ยังมีบทสรุปว่าชาวอเมริกันจำนวนมากไม่พึงพอใจกับคุณภาพชีวิตการทำงานของตนเองที่เกิดการทำงานที่ซ้ำซาก งานที่ไม่มีความหมาย งานที่ไม่มีความสำคัญ งานที่ให้ความท้าทายและอิสระในงานน้อย เป็นเหตุให้เกิดการไร้ความสามารถในหมู่ครูทุกระดับทุกอาชีพ

ส่วนแรงจูงใจนับว่าเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่จะเป็นพลังผลักดันให้คนต้องการทำงาน เมื่อบุคคลมีแรงจูงใจสูงจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน (McClelland, 1962 cited in Gibson, Ivancevich, and Donnelly, 1997: 138) ดังนั้นแรงจูงใจจึงเป็นลักษณะสำคัญที่ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จในการทำงาน (นวลวิ ประเสริฐสุข, 2542: 27; ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2539: 196; Atkinson, 1991: 51) สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบุคคลและองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารที่มุ่งพัฒนาองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิผล หรือบรรลุเป้าหมายขององค์กร จำเป็นต้องเข้าใจลักษณะของแรงจูงใจเพื่อจะได้เข้าใจวิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้มากขึ้น ซึ่ง Mak and Sockel (2001: 256-267) ได้ศึกษาการจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อการรักษานักลากรให้คงอยู่ในองค์กร พบว่าปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์อย่างมากต่อการรักษานักลากรให้คงอยู่ในองค์กรเนื่องจากนักลากรจะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และในที่สุดก็จะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลกับองค์กร

ทั้งนี้จะเห็นว่าการทำงานของครูในปัจจุบันแตกต่างจากในอดีตอย่างเห็นได้ชัดเจนจากสภาพสังคม เศรษฐกิจ หรือแม้แต่แนวโน้มนโยบายทางการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามกระแสสังคมโลก ทำให้ครูได้ถูกสังคมคาดหวังว่าจะต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทและหน้าที่ที่จะทำให้ประเทศชาติก้าวไปสู่ความเจริญทัดเทียมประเทศที่พัฒนาแล้ว จากความสำคัญดังกล่าวผู้วิจัยในฐานะเป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารงานโรงเรียนเอกชน จึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน เพื่อนำผลการศึกษาไปพัฒนาโรงเรียนสืบไป

คำถามการวิจัย

การศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชนมีคำถามในการวิจัยดังนี้

1. คุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครู มีอิทธิพลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนอย่างไร

2. ตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครู ที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนมีลักษณะเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาอิทธิพลของคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครู ที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน

2. เสนอตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครู ที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนมีขอบเขตด้านเนื้อหา และขอบเขตด้านประชากรดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยนี้มุ่งศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน โดยใช้ตัวแบบกระบวนการทำงาน (working process model) ซึ่งเป็นตัวแบบหนึ่งในรูปแบบประสิทธิผลครู (model of teacher effectiveness, Cheng and Tsui, 1999) ในการกำหนดคุณภาพการปฏิบัติงานของครู และใช้

คุณลักษณะผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ผู้บริหาร ตามแนวคิดของ Braun (1991) ประกอบด้วย 3 ด้านคือ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และ 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1990) ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ความค้นหา การคล้อย การกระตุ้นเขว้าปัญญา การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย การให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉย คุณลักษณะงานของครู (job characteristic) ตามแนวความคิดของ Hackman and Oldham (1980) และ Hackman and Lawler (1971) ประกอบด้วย ความหลากหลายของทักษะการทำงาน ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน ความสำคัญของงานความมีเอกสิทธิ์ในงาน ผลย้อนกลับของงาน และแรงจูงใจในการทำงานของครู ตามแนวความคิดของ Stuart-Kotze and Roskin (1983) และ McClelland (1987) ประกอบด้วยสามด้าน คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนที่ได้มาตรฐานจากการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา รอบสอง (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 25 มิถุนายน 2552) จำนวน 362 โรงเรียน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน คาดว่าจะได้ประโยชน์ดังนี้

1. ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางให้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนใช้ในการพัฒนาปรับปรุง ศักยภาพในการปฏิบัติงานของครู เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อประสิทธิผลของโรงเรียนต่อไป
2. ผลการวิจัยสามารถนำไปเป็นแนวทางในการวางนโยบายในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของครูในระดับชาติต่อไป

นิยามศัพท์เฉพาะ

การศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชนมีนियามศัพท์ดังนี้

คุณลักษณะผู้บริหาร หมายถึง ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร ประกอบด้วยสามตัวแปร คือ

1) วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และ 3) พฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหาร

1. วิสัยทัศน์ผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์ แนวทางสามารถวางแผน และมองเห็นภาพการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับเป้าหมาย เพื่อนำสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ตามแนวคิดของ Braun (1991) ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกให้เห็นเด่นชัดตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1990) สองแบบ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ความสนใจ การคล้อยตาม การกระตุ้นเข้านปัญหา การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และ 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบด้วยสองด้าน คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉย

ลักษณะงานของครู หมายถึง ลักษณะงานด้านต่างๆ ของครู ตามแนวคิดของ Hackman and Oldham (1980) และ Hackman and Lawler (1971) ประกอบด้วยห้าด้านคือ ความหลากหลายของทักษะการทำงาน ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน ความสำคัญของงานความมีเอกสิทธิ์ในงาน และผลย้อนกลับของงาน

แรงจูงใจในการทำงานของครู หมายถึง พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของครู ที่แสดงถึงความพยายามในการปฏิบัติงานด้วยความรู้ความสามารถของตนเองเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตามแนวความคิดของ Stuart-Kotze and Roskin (1983) และ McClelland (1987) ประกอบด้วยสามด้านคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ

คุณภาพการปฏิบัติงานของครู หมายถึง ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน และ จัดกิจกรรมพิเศษที่เสริมสร้างคุณภาพทางการสอนของครู ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการเรียน ของผู้เรียนอย่างมาก ตามแนวความคิดตัวแบบกระบวนการทำงาน (working process model) ของ Cheng (1999) ที่เน้นการปฏิบัติการสอนของครู ประกอบด้วยสองด้าน คือ รูปแบบการสอน และ บรรยากาศห้องเรียน



บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องประกอบการศึกษา ดังนี้

1. คุณลักษณะผู้บริหาร
 - 1.1 วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร
 - 1.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
2. ลักษณะงานของครู
3. แรงจูงใจในการทำงานของครู
4. คุณภาพการปฏิบัติงานของครู
5. โรงเรียนเอกชน
6. แบบจำลอง LISREL
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คุณลักษณะผู้บริหาร

คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีควรจะช่วยพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้า เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีคุณลักษณะด้านวิสัยทัศน์ และด้านภาวะผู้นำดังนี้

วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร

คุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร และผู้นำที่ประสบความสำเร็จก็คือ วิสัยทัศน์ซึ่งจะช่วยให้คาดคะเน และใช้ประโยชน์จากการคาดคะเนได้ดีกว่าผู้อื่นจากการที่มองเห็นอนาคตได้ชัดเจนทำให้สามารถเตรียมการแก้ปัญหาและเตรียมการดำเนินการอย่างได้ผลมิใช่คอยแต่แก้ปัญหาอย่างเฉยๆจะต้องมีความกล้าในการตัดสินใจอย่างทันท่วงที เพราะการเปลี่ยนแปลงทุกอย่างต้องมีความเสี่ยงแต่ถ้าเราสามารถคาดคะเนล่วงหน้าความเสี่ยงจะน้อยผลดีมีมากวิสัยทัศน์ (vision) หรือภาพอนาคตจะเกิดได้ก็จะต้องมีการวิเคราะห์การกำหนดว่าสิ่งใดควรเป็นทิศทางเป้าหมายของหน่วยงานองค์การหรือประเทศและจะบริหารงานอย่างไร เพื่อให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล วิสัยทัศน์ คือ รู้จักสร้างภาพอนาคตที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาของตนและมุ่งมั่นผลักดันทุกวิถีทางที่จะให้ภาพอนาคตตามวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง

ความหมายของวิสัยทัศน์ผู้บริหาร คำว่า วิสัยทัศน์ (vision) มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดและความหมายของวิสัยทัศน์ (vision) ไว้ดังนี้ วรรณข แสงนิมมาน (2545: 10) ได้ให้ความหมายวิสัยทัศน์คือ การมองการณ์ไกลเห็นสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นข้างหน้าอย่างชัดเจน และมุ่งมั่นที่จะจัดการให้สามารถอยู่ในสถานการณ์นั้นได้อย่างเหมาะสม กนกอร ชศไพบูลย์ (2546: 25) ได้ให้ความหมาย วิสัยทัศน์ หมายถึง สิ่งที่คุณคิด องค์การ สังคม หรือประเทศในอนาคต โดยระบุข้อความ (statement) ที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทาง จุดยืน ในอนาคตที่คุณคิด หรือผู้นำต้องการผลักดันให้เกิดขึ้น อันเป็นผลมาจากความสามารถในการมองไปในอนาคตและคาดคะเนสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วกำหนดสถานภาพที่ต้องการจะเป็น มารศรี สุธานี (2540: 30) วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพขององค์การในอนาคตซึ่งได้มาจากปัญญา ความคิดมีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายและภาระหน้าที่ขององค์การ โดยภาพนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง น่าเชื่อถือ และดึงดูดใจให้ปฏิบัติตามอันจะทำให้้องค์การมีสภาพดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน วันเพ็ญ หรุจิตติวัฒน์ (2546: 9) ได้ให้ข้อคิดว่าวิสัยทัศน์คือการมองไกลเห็นสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นข้างหน้าอย่างชัดเจน และมุ่งมั่นที่จะจัดการให้สามารถอยู่ในสถานการณ์นั้นได้อย่างเหมาะสมผู้นำมีวิสัยทัศน์ต้องเป็นผู้ให้วิสัยทัศน์แก่องค์การ สามารถมองสภาพโดยรวมขององค์การสร้างสรรค์ความรู้ความชำนาญของกลุ่ม และ

ช่วยฝึกฝนสมาชิกให้เป็นผู้นำต่อไปได้วิสัยทัศน์ที่ดีควรเป็นวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์แม้ว่าสถานการณ์ข้างหน้าจะเป็นลบอย่างแน่นอน แต่ผู้มีวิสัยทัศน์คือผู้ที่รู้วิธีแก้ไขสถานการณ์ มุ่งมั่นที่จะผ่านพ้นสถานการณ์เลวร้ายนั้นไปได้ด้วยดีโดยสร้างศรัทธา ให้ผู้เกี่ยวข้องเพื่อการประสานพลัง ซึ่งมีส่วนร่วมสำคัญยิ่งต่อการบรรลุความสำเร็จ ทั้งนี้ วิสัยทัศน์ควรมีความท้าทาย และคุ้มค่าต่อการเพียรพยายาม

ประชุม โพธิกุล (2542: 22) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพอนาคตที่องค์กรต้องการให้เป็น เป็นภาพสะท้อนค่านิยมเป้าหมายความมุ่งมั่นขององค์กร วรรณพร สุขอนันต์ (2541: 27) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง คุณสมบัติของผู้นำที่สามารถมองเห็นภายในอนาคตของงานที่พึงปรารถนา โดยภาพนั้นมีความเป็นไปได้ มีเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน และสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะทำให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางนั้นจนบรรลุวัตถุประสงค์ ทศพร ประเสริฐสุข (2541: 6) ที่กล่าวไว้ว่าวิสัยทัศน์เป็นภาพในอนาคตที่เราอยากให้เกิดขึ้นจริง ๆ ในอนาคตข้างหน้าเป็นระบบอย่างมีรากฐานมาจากความเป็นจริงในปัจจุบันแล้วคาดการณ์ในอนาคตอย่างมีความมุ่งมั่นทำให้คนในองค์กรได้ร่วมกันสำรวจโอกาสที่จะเติบโตและมุ่งมั่นให้ภาพนั้นเกิดขึ้นจนได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรในทิศทางที่กว้างกว่าเดิม เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541: 65) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ว่า หมายถึงภาพที่ชัดเจนที่มองอนาคต สะท้อนความปรารถนา ความใฝ่ฝัน และความตั้งใจที่จะไปให้ถึงภาพนั้นด้วยความเชื่อมั่นว่าไปถึงได้ วิสัยทัศน์เป็นทุก ๆ เรื่องของทุก ๆ คน แต่วิสัยทัศน์ไม่สามารถเกิดขึ้นกับทุก ๆ คนได้หากไม่ได้รับการปลูกฝัง ไม่ได้รับการเรียนรู้จากสังคม

เสน่ห์ จุ้ยโต (2541: 31) ได้สรุปความหมายของวิสัยทัศน์ว่าเป็น ความสามารถที่จะรับรู้บางสิ่งบางอย่างโดยผ่านกระบวนการคิด การเรียนรู้ การตระหนักรู้ การสังเคราะห์ความคิดสร้างภาพฉายไปในอนาคต เป็นการสร้างภาพของสมองที่มุ่งสู่อนาคตโดยเป็นภาพที่สมจริงสมจังน่าเชื่อถือ น่าสนใจ เป็นภาพในอนาคตที่สะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายความหวัง ค่านิยม ความเชื่อถือขององค์กร เป็นภาพที่ชัดเจนบ่งบอกถึงภาวะในอนาคตที่พึงประสงค์ เป็นข้อความบ่งถึงปรัชญา ความมุ่งหมายของการปฏิบัติงาน รุ่ง แก้วแดง (2539: 129) กล่าวว่าวิสัยทัศน์หมายถึงภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้นำและสมาชิกในองค์กรร่วมกันวาดฝัน หรือจินตนาการขึ้นโดยมีพื้นฐานอยู่บนความจริงในปัจจุบันเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อมั่นเข้าด้วยกัน พร้อมทั้งพรรณนาให้เห็นทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจนมีพลังท้าทาย ทะเยอทะยานมีความเป็นไปได้ จิระ หงส์ลดารมภ์ (2538: 8) ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ว่า คือ จุดมุ่งหมาย ความตั้งใจ ความมุ่งมั่น หรือสิ่งที่คาดว่าจะจะเป็นในอนาคต โดยมองอนาคตจากการสำรวจที่แท้จริงทั้งภายในและภายนอก โดยเน้นความเป็นเลิศ และการสร้างโอกาส แต่ถึงแม้ว่าจะมีวิสัยทัศน์แล้วก็ตามจะต้องทำวิสัยทัศน์นั้นให้ประสบผลสำเร็จ นั่นคือ การทำวิสัยทัศน์ และสร้างภารกิจ (mission) ให้เกิดการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนด เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2538: 7) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพขององค์กรในอนาคต เป็นภาพที่มีความเฉพาะเจาะจง ได้พัฒนาแล้ว และสามารถบรรลุถึงได้ ผู้นำจะต้องมองไปข้างหน้า มีทิศทางที่ชัดเจน เป็นทิศทางที่จะให้องค์กรไปทางนั้นและบรรลุสภาพการณ์ที่ปรารถนาได้

Administratore (1994: 95-97 อ้างใน บุญเจือ จุฑาพรรณนาชาติ 2544: 20-21) กล่าวว่า วิสัยทัศน์จะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมองเห็นว่าในอนาคตหน่วยงานจะเป็นอย่างไร บุคลากรจะมีความกระตือรือร้นและช่วยส่งเสริมสนับสนุนการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น ช่วยบุคคลที่ล้มเหลวไม่กล้าตัดสินใจกลายเป็นคนที่กล้าตัดสินใจ นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างการยอมรับและการสนับสนุน จากทุกฝ่าย ดังนั้นจึงควรสร้างวิสัยทัศน์ให้มากขึ้น โดยดำเนินการดังนี้ 1) ทำความเข้าใจหน่วยงาน ศึกษาหน้าที่ของหน่วยงานถึงลักษณะของหน่วยงาน ซึ่งจะพิจารณาได้จากการจัดองค์การ 2) เข้าใจถึงหน้าที่หลักของหน่วยงาน ภารกิจหน้าที่ของหน่วยงานจะต้องมีการวิเคราะห์ให้ชัดเจน ให้ความรู้ว่าหน้าที่ใดเป็นหน้าที่หลักหรือหน้าที่รอง หากเป็นหน้าที่หลักต้องเอาใจใส่อย่างเต็มที่ แต่ถ้าเป็นหน้าที่รองก็ควรเอาใจใส่น้อยลงตามลำดับ 3) ค้นหาจุดแข็งจุดอ่อนของหน่วยงาน หน่วยงานทุกหน่วยงานจะมีจุดแข็ง คือ ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงาน และจุดอ่อน คือ ปัจจัยที่บั่นทอนความสำเร็จของหน่วยงาน 4) วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่มีผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน และรวบรวมข้อมูลจากความคาดหวังของบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน 5) กำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานที่ควรจะเป็น โดยนำเอาข้อมูลมากำหนดโครงสร้างขององค์การ ความต้องการของคนในหน่วยงาน จุดอ่อนจุดแข็งของหน่วยงาน วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกของหน่วยงานแล้วนำมาวิเคราะห์หาวิสัยทัศน์ และ 6) มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การสร้างวิสัยทัศน์ของหน่วยงานที่ชัดเจนจะทำให้หน่วยงานมุ่งสู่ความเป็นเลิศ สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนและสังคม จะทำให้หน่วยงานนั้นประสบความสำเร็จ Hickman and Silve (1984: 15) ให้ความเห็นว่า วิสัยทัศน์ คือ การคิดไตร่ตรองโดยการใช้สมอง ใช้ปัญญา ความรู้ความสามารถ จากสิ่งที่รู้ไปหาสิ่งที่ไม่รู้ เป็นการสร้างสรรค์อนาคตจากข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่ในปัจจุบัน Bennis and Nanus (1985: 89) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง สัมพันธภาพขององค์การในอนาคต ซึ่งได้มาจากปัญญา ความคิด มีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายและภาระหน้าที่ขององค์การ Blumberg and Greenfield (1986: 277-288 อ้างใน สรรตน์ คลีแก้ว, 2544: 17) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่ต้องการให้เป็นในอนาคต และสามารถกระทำกิจกรรมเพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่สภาพที่ต้องการในอนาคตได้สำเร็จ Moorhead and Griffin (1981: 88) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพลักษณ์แห่งอนาคตที่กำหนดขึ้นสำหรับองค์การ เป็นคำบรรยายถึงสิ่งที่องค์การมุ่งหวังจะเป็นในอนาคตนับจากปัจจุบันและเป็นภาพขององค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต จากสายตาของผู้นำองค์การวิสัยทัศน์จะเป็นมากกว่าความฝัน หรือความหวังเพราะผู้บริหารระดับสูงได้แสดงให้เห็นชัดเจนถึงความผูกพันที่ทำให้วิสัยทัศน์นั้นสำเร็จ ดังนั้น วิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งที่ผูกพันตัวและวิสัยทัศน์ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์อันดับสูงสุดได้ก็คือ วิสัยทัศน์ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจคนซึ่งแรงบันดาลใจนี้มักจะออกมาในรูปของการแสวงหามากที่สุด หรือยิ่งใหญ่ที่สุดอาจเป็น

การให้บริการที่ดีที่สุดผลิตภัณฑ์ที่ทนทานมากที่สุดหรืออาจเป็นความรู้สึกถึงความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ที่สำคัญคือวิสัยทัศน์นั้นต้องสร้างแรงบันดาลใจ ในทำนองเดียวกัน David and Davidson (1994: 2) ได้กล่าวว่าวิสัยทัศน์เป็นรูปแบบของการคิด เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องระหว่างสภาพปัจจุบันกับความเป็นจริงในอนาคต วิสัยทัศน์เป็นภาพที่สะท้อนความจริงในโลกอนาคตอันเกิดจากความเข้าใจสภาพปัจจุบัน และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตมิใช่เพียงแค่ความปรารถนาหรือความใฝ่ฝันเท่านั้น ดังนั้นวิสัยทัศน์จึงไม่ใช่การแก้ปัญหาในปัจจุบัน และไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นเพียงชั่วข้ามคืน แต่เป็นการแก้ไขปัญหาระยะยาว เพื่อสร้างโอกาสระยะยาว ที่สำคัญวิสัยทัศน์เป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ที่วางไว้ได้ ส่งผลให้เป็นบุคคลที่มีการดำเนินชีวิตอย่างมีเป้าหมาย มีการวางแผนและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคปัญหาที่เกิดขึ้น จนกระทั่งบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้นอกจากนี้วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ทำให้เรารู้ว่าชีวิตเราอยู่เพื่ออะไร ทำให้เรามีความมั่นคง ไม่หวั่นไหวต่อการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์เฉพาะหน้าอย่างไร้เป้าหมายและไร้ทิศทาง

จากแนวความคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำหรือบุคคลที่สามารถกำหนดแผนงาน เป้าหมาย และมองอนาคตขององค์กรหรือหน่วยงาน ถึงทิศทางการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือหน่วยงานที่ตั้งไว้ ซึ่งการมองภาพในอนาคตนั้นจะต้องมีความเป็นไปได้

ความสำคัญของวิสัยทัศน์ (vision)

Manasse (1986: 150-151) ได้จำแนกประเภทวิสัยทัศน์เป็นสี่ประเภทซึ่งวิสัยทัศน์ทั้งสี่ประเภทมีความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ด้วยนั้นคือ

1. วิสัยทัศน์ทางองค์กร (organizational vision) เป็นวิสัยทัศน์ซึ่งเกี่ยวกับภาพที่กว้างและสมบูรณ์ของระบบองค์กรในปัจจุบัน ซึ่งอยู่ภายในสิ่งแวดล้อมกล่าวคือวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นการมององค์กรในปัจจุบันในภาพรวม มิได้มองเฉพาะองค์กรเท่านั้นแต่จำเป็นต้องมองสิ่งแวดล้อมขององค์กรด้วย

2. วิสัยทัศน์ทางอนาคต (future vision) เป็นการสร้างภาพของระบบองค์กรภายในสิ่งแวดล้อมณจุด ๆ หนึ่งหรือเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคตกล่าวคือวิสัยทัศน์ทางอนาคตเป็นการสร้างภาพว่าองค์กรในอนาคตควรจะเป็นอย่างไร

3. วิสัยทัศน์ทางบุคคล (personal vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการกำหนดตำแหน่งของบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเชื่อมโยงระหว่างผู้นำกับองค์กร ดังนั้นจึงเป็นความสามารถของผู้นำที่จะระบุชี้บ่งเคลื่อนย้ายประสานทักษะและทรัพยากรต่าง ๆ ได้

4. วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ (strategic vision) เป็นวิสัยทัศน์ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ไปสู่ระดับการปฏิบัติ นั่นคือวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์เป็นการเชื่อมโยงสิ่งที่ป็นจริงในปัจจุบัน (organizational vision) กับความเป็นไปได้ในอนาคต (future vision) ในวิถิต่างเฉพาะเจาะจง (personal vision) ซึ่งเหมาะสมกับองค์กรและผู้นำ จึงเห็นได้ว่าวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ก็คือการบริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถนำวิสัยทัศน์ทั้งสี่ประเภทไปใช้ได้ในระดับคือ

4.1 ระดับภายนอกตนเองเป็นการมองภาพอนาคตของตนเองเกี่ยวกับอาชีพการงานและภาระหน้าที่ โดยการมองภาพภายนอกรอบตัวหน้าที่การงานว่าหากมีการเปลี่ยนแปลงแล้วจะเตรียมตัวและปฏิบัติตนอย่างไร

4.2 ระดับภายในตนเอง เป็นการมองภาพอนาคตของตนเองโดยมองสุขภาพร่างกายและจิตใจจะพัฒนาร่างกายและจิตใจอย่างไรบ้าง เป็นการย้อนดูจิตใจความผิดหวังความสมหวังซึ่งมีผลกระทบต่อจิตใจ จะสามารถทำงานภายใต้ความเครียดอย่างไร จะแก้ปัญหาอย่างไร จะบริหารคุณภาพจิตใจอย่างไร

4.3 ระดับตัวองค์กรเอง เป็นการมองภาพอนาคตเกี่ยวกับองค์กร คือ ศึกษากระบวนการบริหารที่เหมาะสมกับองค์กร ศึกษาให้รู้กับสิ่งที่เกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน เช่น ผลกระทบจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ผลกระทบที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทางสังคมที่มีต่อหน่วยงานบุคลากรในองค์กร ในกรณีเช่นนี้จะบริหารอย่างไรคือเป็นการสร้างภาพอนาคตที่มีเอกลักษณ์เป็นอุดมคติมีความน่าฟังปรารถนามีความเป็นไปได้ เหมาะสมกับองค์กรของตน และมุ่งมั่นเพื่อผลักดันทุกวิถีทางที่จะให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นความจริงเพื่อผลการพัฒนาองค์กรโดยตรง

4.4 ระดับองค์กรในระดับสังคมโลก เป็นการมองภาพอนาคตเกี่ยวกับองค์กรในระบบสังคมโลก (globalization) คือ มองคู่แข่งจากประเทศต่างๆสินค้าที่ผลิตจากประเทศอื่นจะเป็นคู่แข่งจากบริษัทในประเทศใดก็ตามซึ่งถ้าผลิตสินค้าดีมีคุณภาพดีกว่าแต่ราคาถูกกว่าก็จะได้เปรียบคู่แข่ง

อื่น ๆ กล่าวคือ เป็นการสร้างภาพอนาคตขององค์กรในฐานะเป็นองค์ประกอบของระบบสังคมโลก ซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมที่จะส่งผลต่าง ๆ โดยตรงต่อองค์กรว่าองค์กรของตนควรมีเอกลักษณ์ อุดมคติ ความน่าพึงปรารถนา และความเป็นไปได้ในการดำเนินองค์กรอย่างไร

สามารถอธิบายความสำคัญของวิสัยทัศน์ได้โดยสรุป คือ 1) ก่อให้เกิดความรู้สึกน่าสนใจ น่าดึงดูด กระตุ้นให้บุคคลเกิดความรู้สึกผูกพัน ความมุ่งมั่น พยายามปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ด้วยความเต็มใจเพื่อปรับปรุงพัฒนาเพื่อความก้าวหน้า 2) ก่อให้เกิดความหมายในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนบุคคล ทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมาย ด้วยความภาคภูมิใจ อุทิศ เสียสละ และการมุ่งคุณภาพของงานการผลิต การบริการและการบริหาร 3) ช่วยกำหนดมาตรฐานของงานที่แสดงออกถึงความเป็นเลิศและความโดดเด่น และ 4) เป็นตัวเชื่อมอดีต ปัจจุบัน และอนาคตเข้าด้วยกัน

ลักษณะของวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ เป็นข้อความที่บอกถึงอนาคตขององค์กรที่จะมุ่งไป หรือมุ่งหวัง ดังนั้น ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีควรจะเป็นดังนี้ คือ ใช้คำที่ชัดเจนสร้างความตื่นเต้น ท้าทาย สร้างพลังความคิด ในองค์กรและมีความเป็นไปได้ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนายุทธศาสตร์ และภารกิจหลักต่อไป

การกำหนดวิสัยทัศน์นั้น ทำให้ 1) ชี้นำทางเป้าหมายในการทำงานให้สำเร็จตามแผนที่วางไว้ 2) จะเป็นตัวกำหนดขอบข่ายของงาน ภาระหน้าที่ 3) จะทำให้บุคลากรต้องทำงานให้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน 4) จะต้องมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดี 5) จะต้องมีการสร้างทีมงาน เพื่อให้การทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และ 6) ถ้าไม่มีวิสัยทัศน์หรือไม่มีการสร้างภาพในอนาคต จะทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน

วิสัยทัศน์ที่ดีมีคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้ 1) มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมค่านิยม และประวัติดังกล่าว 2) เป็นอุดมคติบ่งชี้มาตรฐานของความเป็นเลิศที่ต้องการ 3) ช่วยให้เป้าหมาย และทิศทางการปฏิบัติหน้าที่มีความชัดเจนยิ่งขึ้น น่าเชื่อถือในทางปฏิบัติ 4) คลองให้เกิดความผูกพัน เพียรพยายาม 5) แสดงออกอย่างชัดเจนง่ายต่อการทำความเข้าใจ 6) สะท้อนความต้องการที่ลักษณะเฉพาะตัวองค์กรนั้น และ 7) มุ่งสู่ความทะเยอทะยานสู่ความสำเร็จ

วันทนา เมืองจันทร์ (2547: 107) ได้ประมวลลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีไว้ 11 ประการ ไว้ดังนี้ คือ 1) ลึก-ผลักดันให้ปฏิบัติ 2) กว้าง-ภาพรวม 3) ไกล 4) สูง-ใฝ่สูง 5) บรรลุได้-ทำความคิดให้คนเกี่ยวข้องนั้นรู้ 6) ทำทายต่อความรู้ความสามารถ 7) พึงปรารถนา 8) เน้นปฏิบัติล่วงหน้า 9) มาตรการป้องกันมากกว่าปราบปราม 10) มีความเป็นกลยุทธ์มุ่งอนาคต และ 11) คุ่มค่า อย่างไรก็ตาม ก็น่าจะสำคัญของลักษณะวิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะสี่ประการ คือ กิดลึก กว้างไกล และใฝ่สูง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ 1) ลึก หมายถึง สิ่งที่ไม่เป็นผิวเผิน มีมาตรการรองรับที่เหมาะสมชัดเจน และเป็นไปได้ 2) กว้าง หมายถึง การสร้างภาพที่มีมุมมองอันเกิดจากการประมวลการสังเคราะห์และการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย โอกาส สภาพปัญหา และปัจจัยสนับสนุนหรือบั่นทอนต่าง ๆ แล้วอย่างรอบคอบ 3) ไกล หมายถึง การมองออกไปข้างหน้าเพื่อหวังผลในระยะยาวไกลอาจเป็นไปได้ถึงชั่วอายุคนก็ได้เพื่อผลที่พึงปรารถนา และ 4) ใฝ่สูง หมายถึง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากบุคคลที่มีสภาพสูงกว่าบุคคลปกติ อาจโดยชาติ วุฒิ วิทยุฒิ คุณวุฒิ ประสบการณ์ ความมุมานะ สมานัน แนวแน่

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ที่ดี จะบ่งบอกถึงความต้องการที่มีลักษณะเฉพาะตัวขององค์การ มีความชัดเจนง่ายต่อการทำความเข้าใจ มองเห็นในเชิงปฏิบัติ น่าเชื่อถือน่าทำทายกระตุ้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอยากรู้อยากเห็น และเน้นการปฏิบัติล่วงหน้าในระยะยาวโดยสามารถปฏิบัติให้บรรลุถึงได้ มีความเหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจ วัฒนธรรม ค่านิยมองค์การ และความคาดหวังของชุมชน

ประเภทวิสัยทัศน์

วีรวุฒิ มามะศิรินันท์ (2541: 18) ได้จำแนกวิสัยทัศน์ออกเป็นสองกลุ่มดังนี้

1. วิสัยทัศน์ส่วนตัว (personal vision) ทุกชีวิตตั้งแต่วัยเด็กจนเติบโตเป็นผู้ใหญ่ในแต่ละช่วงเวลาของชีวิตผู้ที่มีแรงใฝ่ดี (creative tension) ก็มักจะมีคามมุ่งหมายกับอนาคตว่าต้องการจะเป็นอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วก็มุ่งเพียรพยายามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งจำแนกออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) วิสัยทัศน์ในการสร้างอนาคต 2) วิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน 3) วิสัยทัศน์ในด้านครอบครัว และ 4) วิสัยทัศน์ในวัยหลังเกษียณ

2. วิสัยทัศน์องค์กร (organization vision) องค์กรไม่ต่างอะไรกับปัจเจกบุคคลลงย่อมต้องมีอนาคต และเมื่อต้องการอนาคตที่ดี จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดี ถ้าเปรียบกับวิสัยทัศน์ส่วนตัวพอจะเทียบได้กับวิสัยทัศน์ในการสร้างอนาคต และวิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน ซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นของความสำเร็จในการพัฒนาระบบการบริหารงานในรูปแบบต่าง ๆ

ในองค์กรที่จะเป็นผู้นำในภาคส่วน (sector) ต่าง ๆ ได้นั้นจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน พนักงานทั่วทั้งองค์กรรับทราบและเห็นพ้อง (shared vision) ที่จะร่วมกันมุ่งมั่นปฏิบัติงานตามแผน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ให้ได้ภายในเวลาที่กำหนด

Mamasse (1986: 150-151) ได้จำแนกวิสัยทัศน์ออกเป็นสี่ประเภทและกล่าวว่าวิสัยทัศน์ทั้งสี่มีความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้นำด้วย นั่นคือ

1. วิสัยทัศน์ทางองค์กร (organizational vision) เป็นวิสัยทัศน์ซึ่งเกี่ยวกับภาพที่กว้างและสมบูรณ์ของระบบองค์กรในปัจจุบัน ซึ่งอยู่ภายในสิ่งแวดล้อมกล่าวคือวิสัยทัศน์ทางองค์กรเป็นการมององค์กรในปัจจุบันในภาพรวม มิได้มองเฉพาะองค์กรเท่านั้น แต่จำเป็นต้องมองสิ่งแวดล้อมขององค์กรด้วย
2. วิสัยทัศน์ทางอนาคต (future vision) เป็นการสร้างภาพของระบบองค์กรภายในสิ่งแวดล้อมอนาคต ๆ หนึ่งหรือเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต กล่าวคือวิสัยทัศน์ทางอนาคตเป็นการสร้างภาพว่า องค์กรในอนาคตจะเป็นอย่างไร
3. วิสัยทัศน์ทางบุคคล (personal vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการพัฒนา การกำหนดตำแหน่งของบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเชื่อมโยงระหว่างผู้นำกับองค์กร ดังนั้นจึงเป็นความสามารถของผู้นำที่จะระบุชี้บ่ง เคลื่อนย้าย ประสานทักษะและทรัพยากรต่าง ๆ
4. วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ (strategic vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่ระดับการปฏิบัติ นั่นคือ วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ เป็นการเชื่อมโยงสิ่งที่เป็นจริงในปัจจุบัน (organization vision) กับความเป็นไปได้ในอนาคต (future vision) ในวิสัยทัศน์เฉพาะเจาะจง (personal vision) ซึ่งเหมาะสมกับองค์กรและผู้นำ จึงเห็นได้ว่าวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ก็คือการบริหารการเปลี่ยนแปลง

วันทนา เมืองจันทร์ (2547: 207) ได้พิจารณาประเภทวิสัยทัศน์ดังกล่าวแล้วนั้น สามารถนำวิสัยทัศน์ทั้งสี่ประเภทไปใช้ได้ในระดับ คือ

1. ระดับภายนอกตนเอง เป็นการมองภาพอนาคตของตนเองเกี่ยวกับอาชีพการงานและภาระหน้าที่ โดยการมองภาพภายนอกรอบตัวหน้าที่การงานว่า หากมีการเปลี่ยนแปลงแล้ว จะเตรียมตัวและปฏิบัติตนอย่างไร

2. ระดับภายในตนเอง เป็นการมองภาพอนาคตของตนเองโดยมองสุขภาพร่างกายและจิตใจจะพัฒนาร่างกายและจิตใจอย่างไรบ้าง เป็นการย้อนดูจิตใจ ความผิดหวังความสมหวัง ซึ่งมีผลกระทบต่อจิตใจจะสามารถทำงานภายใต้ความเครียดอย่างไร จะแก้ปัญหาอย่างไรจะบริหารคุณภาพจิตใจอย่างไร

3. ระดับตัวองค์กรเองเป็นการมองภาพอนาคตเกี่ยวกับองค์กร คือ ศึกษากระบวนการที่เหมาะสมกับองค์กร ศึกษาให้รู้กับสิ่งที่เกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน เช่น ผลกระทบความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ผลกระทบที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทางสังคมที่มีต่อหน่วยงาน บุคลากรในองค์กรในกรณีเช่นนี้จะบริหารงานอย่างไร คือ เป็นการสร้างภาพอนาคตที่มีเอกลักษณ์เป็นอุดมคติมีความน่าฟังปรารถนา มีความเป็นไปได้เหมาะสมกับองค์กรของตนและมุ่งมั่นเพื่อผลักดันทุกวิถีทางที่จะให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงเพื่อผลการพัฒนาองค์กรโดยตรง

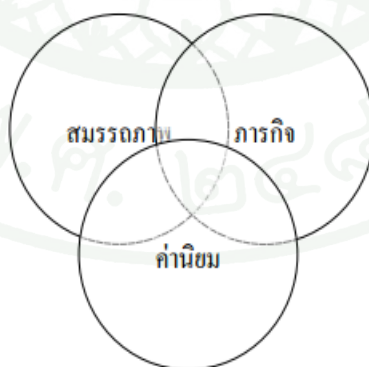
4. ระดับตัวองค์กรในระดับโลกเป็นการมองภาพอนาคตระดับเกี่ยวกับองค์กรในระบบสังคมโลก (globalization) คือ มองคู่แข่งจากประเทศต่าง ๆ สินค้าที่ผลิตจากประเทศอื่นจะเป็นคู่แข่งจากบริษัทในประเทศใดก็ตามซึ่งถ้าผลิตสินค้าที่ดีมีคุณภาพดีกว่าแต่ราคาถูกกว่าก็จะได้เปรียบคู่แข่งอื่นๆกล่าวคือเป็นการสร้างภาพอนาคตขององค์กรในฐานะเป็นองค์ประกอบของระบบสังคมโลก ซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมที่จะส่งผลต่าง ๆ โดยตรงต่อองค์กรว่า องค์กรของตนเองควรมีเอกลักษณ์อุดมคติความน่าฟังปรารถนา และความเป็นไปได้ในการดำเนินองค์กรอย่างไร

การพิจารณาประเภทของวิสัยทัศน์ และระดับของวิสัยทัศน์ระดับใดก็ตามสามารถอธิบายความสำคัญของวิสัยทัศน์ได้โดยสรุป คือ 1) ก่อให้เกิดความรู้สึกลำบากใจ น่าดึงดูด กระตุ้นให้บุคคลเกิดความรู้สึกลึกซึ้ง ความมุ่งมั่น พยายามปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ด้วยความเต็มใจ เพื่อการปรับปรุงพัฒนาเพื่อความก้าวหน้า 2) ก่อให้เกิดความหมายในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนบุคคลทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมาย ด้วยความภาคภูมิใจ อุทิศ เสียสละ และมุ่งคุณภาพของงานการผลิต การบริการ และการบริหาร 3) ช่วยกำหนดมาตรฐานของงานที่แสดงออกถึงความเป็นเลิศและความโดดเด่น และ 4) เป็นตัวเชื่อมอดีตปัจจุบันและอนาคตเข้าด้วยกัน

โดยสรุปแล้ว การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนต้องการความเห็นที่แตกต่างกัน เพื่อนำมาประสมประสานในการวิเคราะห์กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นจะเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นไปได้ที่ให้องค์กรเติบโตมากกว่า การวิเคราะห์ถึงความน่าที่ค้นพบ จะเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันในอนาคตมากกว่าที่ผ่านมา ไม่ใช่การพูดว่าวิสัยทัศน์ไม่เกี่ยวข้องกับความเป็นจริงเพราะกระบวนการกำหนดกลยุทธ์จะช่วยตรวจสอบในสิ่งนี้ได้และเป็นการเน้นถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นของการแข่งขันในอนาคต มิใช่เน้นถึงข้อจำกัดของสภาพปัจจุบัน

องค์ประกอบวิสัยทัศน์

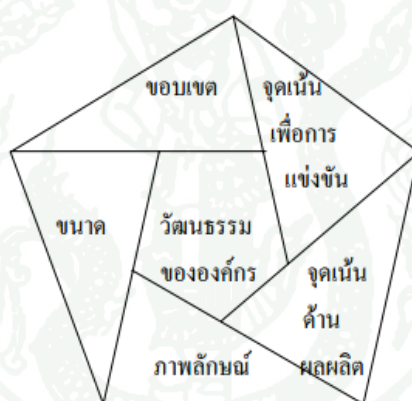
องค์ประกอบสำคัญของวิสัยทัศน์ นักวิชาการกลุ่มต่าง ๆ ได้นำเสนอถึงองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจเป็นสองกลุ่ม คือ กลุ่มหนึ่งกล่าวว่าองค์ประกอบของวิสัยทัศน์มีสามประการ คือ 1) ภารกิจ (mission) หมายถึงหน้าที่รับผิดชอบหลักขององค์กร 2) สมรรถภาพ (capacity) หมายถึง จุดเด่นขององค์กรที่ทำให้ให้องค์กรประสบผลสำเร็จหรือมีความได้เปรียบเหนือองค์กรอื่น ๆ และ 3) ค่านิยม (value) หมายถึง คุณค่าความเชื่อหรือปรัชญาขององค์กร เป็นคุณค่าและความเชื่อว่าจะอะไรเป็นสิ่งที่ควรหรือไม่ควรแก่การประพฤติปฏิบัติ ซึ่งจะสอดคล้องกับพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กร กลุ่มนี้เชื่อว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรมีองค์ประกอบมาจากภารกิจขององค์กร โดยใช้ค่านิยมของบุคลากรในองค์กรนำมากำหนดเป็นแนวปฏิบัติในการทำงาน เพื่อเน้นสมรรถภาพอัน สมรรถภาพ ภารกิจ ค่านิยม เป็นจุดเด่นต่าง ๆ ขององค์กรด้วยกันก็จะให้เกิดเป็นวิสัยทัศน์ทั้งสามประการจะมีความสัมพันธ์กัน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ประกอบของวิสัยทัศน์ 1

ที่มา: กรมวิชาการ (2540: 10)

ในขณะที่กลุ่มที่สองได้ประมวลองค์ประกอบวิสัยทัศน์ไว้หกประการ คือ 1) ขอบเขตของภารกิจ (scope) หมายถึง การรู้ว่าองค์กรมีภาระหน้าที่เกี่ยวกับเรื่องอะไร 2) ขนาดขององค์กร (scale) หมายถึง การรู้ว่าองค์กรมีขนาดและสมรรถนะในการทำงานเพียงใด 3) จุดเน้นด้านผลผลิต (product focus) หมายถึง การรู้ว่าองค์กรควรส่งเสริมหรือยับยั้งการสร้างผลิตผลขององค์กรชนิดใดเมื่อใด 4) จุดเน้นเพื่อการแข่งขัน (competitive focus) หมายถึง การตัดสินใจว่าองค์กรจะแข่งขันเมื่อไรกับผู้ใด ในเรื่องอะไรเป็นพิเศษ และเรื่องเหล่านั้นสอดคล้องกับสมรรถภาพขององค์กรหรือไม่เพียงใด 5) ภาพลักษณ์ (image) หมายถึง สิ่งที่ดีอยู่ในความรู้สึนึกคิดของบุคคลที่มีต่อองค์กร และ 6) วัฒนธรรมขององค์กร (organization and culture) หมายถึง โครงสร้างระบบการบริหารและธรรมเนียมปฏิบัติที่ดำรงอยู่ในองค์กรเช่นเดียวกันองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ทั้งหกประการนี้เมื่อประมวลเข้าด้วยกันแล้วจะสัมพันธ์กันและเอื้อซึ่งกันและกัน ซึ่งจะทำให้การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรมีความเป็นไปได้และถูกต้องเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ดังภาพที่ 2



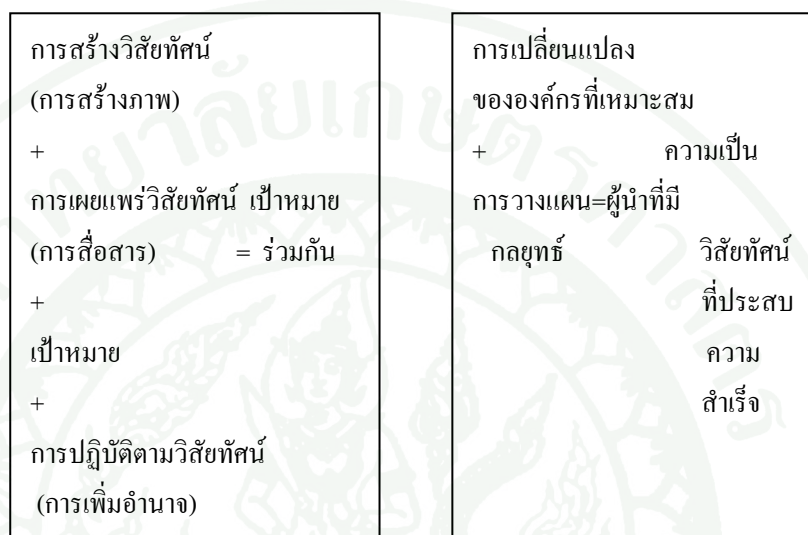
ภาพที่ 2 องค์ประกอบของวิสัยทัศน์ 2

ที่มา: กรมวิชาการ (2540: 11)

กระบวนการทัศน์ของวิสัยทัศน์

จากองค์ความรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ที่กล่าวมาข้างต้น อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดได้ว่าวิสัยทัศน์มีขั้นตอนสำคัญเพียงการสร้างภาพอนาคตเท่านั้น แต่แท้จริงแล้ววิสัยทัศน์ยังมีกระบวนการทัศน์ (paradigm) หรือมิติที่สำคัญอีกสามขั้นตอน ดังนี้คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์หรือการสร้างภาพ (image) ที่ควรจะเป็นในอนาคต 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หรือการสื่อสาร (communication) คือ การขยายภาพที่คิดให้แพร่หลายเพื่อชักจูง โน้มน้าวให้คนทั่วไปหรือคนในกลุ่มเป้าหมาย ยอมรับเห็นด้วยและผูกพันกับภาพอนาคตที่องค์กรได้สร้างขึ้น และ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์หรือ

การเพิ่มอำนาจ (empowerment) หมายถึง การทำให้กลุ่มเป้าหมายกระทำการแทนที่นี้เพราะผู้สร้างภาพไม่สามารถกระทำทุกอย่างเพื่อเผยแพร่และสื่อสารได้ จึงต้องเพิ่มอำนาจให้ผู้อื่นกระทำแทนตน เป็นการสร้างพลังร่วมเพื่อการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั่นเอง กระบวนการทัศน์หรือมิติของวิสัยทัศน์ หรือ การทำให้วิสัยทัศน์บังเกิดผล ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 กระบวนการทัศน์ของวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จ
ที่มา: กรมวิชาการ (2540: 12)

วิธีการสร้างวิสัยทัศน์

Yukl (1989: 221) ได้กล่าวไว้ว่าในการสร้างวิสัยทัศน์ผู้นำจะต้องสร้างเครือข่ายงานที่โต้ตอบกับสมาชิกทั้งในองค์กรและนอกองค์กร ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการโดยผู้นำจะต้องสนใจในความคิดเห็นของผู้อื่นโดยเฉพาะความคิดเห็นใหม่ ๆ หรือที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของตนเองและของคนอื่น ๆ เพื่อที่จะได้เลือกเฉพาะความคิดเห็นที่ดีมาใช้ประกอบการตัดสินใจ ในขณะที่ Ellis and Joslin (1990) มีความคิดเห็นว่าทุกโรงเรียนย่อมมีศักยภาพเฉพาะของคนที่จะทำบางสิ่งบางอย่างได้ดี ดังนั้นในการกำหนดภาพอนาคตของโรงเรียนจึงต้องศึกษาสภาพโรงเรียนในปัจจุบันว่ามีจุดเด่นจุดด้อยด้านใด โดยการรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกทุกคนในโรงเรียนแล้วนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์เป็นภาพรวมของโรงเรียนเพื่อตัดสินใจว่าจะวางทิศทางการพัฒนาโรงเรียนไปทางใด และแนวคิดของ Braun (1991) ที่ได้กล่าวไว้ว่าการสร้างวิสัยทัศน์เป็นการสร้างความฝันที่เป็นจริงหรือเป็นการสร้างพิมพ์เขียว (blue print) ขององค์กรที่มีความเลิศในอนาคตเป็น

การสร้างภาพอนาคตที่ผู้นำปรารถนาจะให้องค์กรเป็นอย่างนั้น การสร้างวิสัยทัศน์นั้นจะต้องศึกษาองค์การอย่างลึกซึ้งที่มีข้อมูลบางอย่างชัดเจนเกี่ยวกับจุดเด่น จุดด้อยของบุคคล สถานที่ทรัพยากร และเวลา วิสัยทัศน์ที่สร้างจำเป็นต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม วิธีการหนึ่งในการสร้างวิสัยทัศน์ก็คือ การให้มีส่วนร่วม (shared vision) โดย Thomson (1990) ได้ศึกษาวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้เพื่อให้ครูมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์

การสร้างวิสัยทัศน์ของผู้นำได้มาจากวิธีการดังต่อไปนี้

1. โดยการเก็บข้อมูลหมายถึงการสนทนาพูดคุยและฟังความคิดเห็นจากบุคคลต่าง ๆ ทั้งในองค์กรและนอกองค์กร
2. โดยกระบวนการจัดกระทำข้อมูล หมายถึง การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่อยู่เพื่อไปกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้นำซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถของผู้นำในเรื่องต่อไปนี้คือ การมีสายตายาวไกลความเข้าใจในประเพณีและวัฒนธรรมขององค์กร ความเข้าใจถึงผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและแนวโน้มของโลกอนาคต ความสามารถในการมองเห็น ภาพรวมขององค์กร ความสามารถในการคาดคะเนแรงต่อต้านที่เกิดขึ้น การมีความพร้อมที่ปรับเปลี่ยนความคิดเห็นของตนเองได้ตลอดเวลา
3. โดยการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตนออกมาเป็นถ้อยคำได้อย่างชัดเจน มีพลังในการกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนทำงานเพื่อเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ถ้อยคำที่แสดงวิสัยทัศน์นั้นควรมีลักษณะ ชัดเจน ทำทาย มุ่งอนาคต มั่นคง ปรารถนาที่จะบรรลุให้ได้
4. โดยการประเมินผลเป็นระยะ หมายถึง การทดสอบว่าวิสัยทัศน์นั้นสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของสมาชิกในองค์กรหรือไม่ หากได้คำตอบปฏิเสธผู้นำก็จะต้องนำวิสัยทัศน์นั้นมาพิจารณาเพื่อปรับเปลี่ยนต่อไป

Braun (1991: 26) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับมิติวิสัยทัศน์ทางบุคคลว่า สามารถแบ่งออกได้เป็นสามมิติ คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (formulation vision) หมายถึง การสร้างความฝันที่เป็นจริง หรือการสร้างพิมพ์เขียวขององค์กรที่มีความเป็นเลิศในอนาคต เป็นการสร้างภาพในอนาคตที่ผู้บริหารปรารถนาให้องค์กรของตนเองเป็นอย่างนั้น จะต้องศึกษาองค์การอย่างละเอียดลึกซึ้ง มีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างชัดเจนเกี่ยวกับจุดเด่น จุดด้อยของบุคคล สถานที่ ทรัพยากรและเวลา วิสัยทัศน์ที่สร้าง

จำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม วิธีการที่ดีในการสร้างวิสัยทัศน์ ก็คือ การให้มีส่วนร่วม (shared vision) 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (articulation vision) คือ กระบวนการที่จำเป็นต้องบรรยาย อธิบาย และทำให้สมาชิกขององค์กรได้รับรู้ เข้าใจ และมองเห็นความเป็นไปได้ ผู้บริหารจะต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น นั่นคือ เปลี่ยนแปลงของวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ของส่วนรวม จุดมุ่งหมายของการเผยแพร่วิสัยทัศน์ คือ การให้สมาชิกขององค์กรยอมรับวิสัยทัศน์ว่าเป็นของตนเอง ผู้บริหารจะต้องมีศิลปะในการแสดง สามารถอธิบาย และโน้มน้าวสมาชิกขององค์กรให้เข้าใจและยอมรับ ผู้บริหารจะต้องมีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและค่านิยมของสมาชิกในองค์กร และ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (operationalizing vision) หมายถึง การนำเอาวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติที่แท้จริง โดยการร่วมมือ ท่วมเทกำลังใจ กำลังความคิด และความเพียรพยายามของสมาชิกในองค์กร เพื่อนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติที่สำเร็จ นั่นคือ เป็นการรวบรวมพลังเพื่อบรรลุสภาพการณ์ในอนาคต ปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้นมีความเป็นเลิศตลอดไป

Hammer and Champhe (1993 อ้างใน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2541: 129) กล่าวว่าผู้นำในยุคนี้จะต้องมีคุณลักษณะสามประการ คือ 1) มีวิสัยทัศน์ (vision) คือ สามารถกำหนดหรือสร้างภาพความสำเร็จขององค์กรในอนาคต เช่น สถานศึกษา 4-5 ปี ข้างหน้าจะต้องมีลักษณะหรือจุดเด่นในเรื่องใด 2) ต้องสามารถสื่อความหมายวิสัยทัศน์ (vision) ให้ผู้ร่วมงานเข้าใจตรงกัน (communication) โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องโน้มน้าวให้ทุกคนในองค์กร หรือสถานศึกษายอมรับวิสัยทัศน์หรือภาพความสำเร็จนั้นเกิดจากความคิดของทุกคน มิใช่เกิดจากผู้นำเพียงฝ่ายเดียว และ 3) ต้องมีความมุ่งมั่น (commitment) คือ ต้องไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่จะขัดขวางต่อความพยายามหรือต่อการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่ง Sergiovanni (1984: 7) ได้เสนอความคิดว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการจะจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล วิสัยทัศน์ของผู้บริหารจะก่อให้เกิดแผนนโยบายในการบริหารงานใหม่ๆ ในการพัฒนาสถานศึกษา สามารถกำหนดเป็นปรัชญา และกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ สามารถจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ ในทางตรงกันข้ามถ้าสถานศึกษาใดที่ผู้บริหารไม่มีวิสัยทัศน์ การปฏิบัติงานไม่มีเป้าหมายอย่างชัดเจน ขาดระบบที่ดีการบริหารจัดการก็จะไม่มีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้สมาชิกเข้าใจและยอมรับและสามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ สำหรับการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาตามแนวคิดของ Braun (1991) ซึ่งได้กำหนดมิติ

ของวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร เป็นสามด้าน คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (formulation vision) 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (articulation vision) 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (operationalizing vision) ซึ่งแต่ละด้านมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ ผู้นำที่ดีจะต้องมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน วิสัยทัศน์ที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่เป็นไปได้มีใช้ความเพียร สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ สุเทพ เชาวลิท (2541: 51) กล่าวว่า ตัวแปรสำคัญทางวิสัยทัศน์ คือ ทักษะทางด้านการคิด (conceptual skill) อันเป็นทักษะที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความคิดที่เป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creative thinking) คิดแปลกใหม่คิดเหนือผู้อื่น คิดอย่างมีคุณภาพ และคิดสู่ความสำเร็จเชิงปฏิบัติการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์สู่กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ที่พัฒนาให้ผู้บริหารมองกว้าง คิดไกล ทันสมัย และเฉียบแหลม เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541: 12) สำหรับการสร้างวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคน สังคม ประเทศชาติและมนุษยชาติ มีปรัชญาในการสร้างวิสัยทัศน์สี่ประเด็นหลัก คือ 1) มองประเด็นแบบสหวิทยาการ ในการวิเคราะห์วิจัยประเด็นเรื่องใดจะต้องใช้ร่วมกันมองปัญหา โดยการมุ่งที่การศึกษาหาคำตอบอย่างครบวงจรและสมดุล 2) มองประเด็นอนาคต มุ่งประเด็นไปที่อนาคตด้วยการสร้างความเข้าใจในอดีต และสามารถวิเคราะห์ปัจจุบัน เพื่อนำไปสู่การวางแผนระยะยาวในอนาคต เน้นป้องกัน และลดการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการวางแผนไม่ระยะยาว 3) มีคำตอบที่เป็นรูปธรรม ต้องมีคำตอบที่ชัดเจนเพื่อสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงได้มีใช้มุ่งให้เกิดการพัฒนาความเจริญทางเศรษฐกิจและวัตถุเท่านั้น แต่พัฒนาความรู้พัฒนาคน พัฒนาจิตใจ พัฒนาสิ่งแวดล้อม และพัฒนาด้านอื่น ๆ อย่างสมดุลและครบถ้วน และ 4) ถ่ายทอดออกไปได้เป็นความปรารถนาให้การศึกษาวิจัยที่ดำเนินการไปนั้นเป็นประโยชน์แก่สังคมส่วนรวมมากที่สุด ข้อมูลที่เป็นรูปธรรมจะถูกนำมาขยายให้เข้าใจมากยิ่งขึ้น และกระจายไปสู่มหาชนให้กว้างขวางที่สุดผ่านสื่อมวลชนด้านต่าง ๆ เช่น โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์และสื่อสิ่งพิมพ์การเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่ได้ผล จำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถในการสื่อสารและมีวาทศิลป์ที่ดี ผู้ที่สามารถเผยแพร่ให้สมาชิกรับรู้วิสัยทัศน์ของตนเองได้ด้วยคำพูดและการกระทำที่ทำเป็นตัวอย่าง

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2543: 43) ได้ยืนยันว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจำเป็นต้องใช้ศิลปะ เพราะวิสัยทัศน์เป็นจินตภาพที่ปราศจากรายละเอียด วิสัยทัศน์ เป็นสิ่งที่โรงเรียนต้องการที่จะให้เห็นความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นเมื่อได้ลงมือดำเนินการแล้วซึ่งขั้นตอนในการกำหนดหรือการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้ 1) ระบุผลที่เกิดจากการสำรวจด้วยตนเอง โดยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานคุณภาพและตัวชี้วัดของสถานศึกษา (benchmarking) กำหนดเป็นจุดเด่น จุดด้อย หรือ

จุดที่ต้องการพัฒนาของแต่ละขอบข่ายและตัวชี้วัดคุณภาพ 2) จัดหรือจำแนกจุดเด่น จุดด้อย หรือจุดที่ต้องการจะพัฒนามาตรฐานคุณภาพ และตัวชี้วัดของแต่ละด้าน 3) จัดลำดับความสำคัญของจุดเด่น จุดด้อย หรือจุดที่ต้องการพัฒนาโดยยึดหลักกว่ารักษาจุดเด่นเพื่อผดุงมาตรฐานคุณภาพ และพัฒนา เพื่อยกระดับเข้าสู่มาตรฐานคุณภาพการศึกษา และ 4) นำผลจากข้อ 3 มากำหนดทิศทางการพัฒนา ระยะ 3-5 ปี ของโรงเรียนตามแนวทางที่กำหนด ส่วน ณัฐพงศ์ เกศมาริน (2546: 93-95) ได้กล่าวถึง การสร้างวิสัยทัศน์ว่าคือ การปลดปล่อยจิตวิญญาณ วิสัยทัศน์เป็นหนึ่งในทักษะสำหรับคนยุคใหม่ เป็นทักษะที่สำคัญด้วยภาพที่สร้างขึ้นจะช่วยให้สามารถมุ่งเน้นอนาคต ทำให้สามารถเปลี่ยนแปลง ความเสี่ยงเป็นโอกาสการบริหารที่มีวิสัยทัศน์ไม่เพียงแต่กำหนดตำแหน่งองค์การเพื่อสร้าง ความเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้งยังพยายามควบคุมและมีอิทธิพลเหนือความเปลี่ยนแปลงใดๆ แทนที่จะคอยตั้งรับสถานเดียวเมื่อกลุ่มวิสัยทัศน์จะได้รับการปลดปล่อยจิตวิญญาณขององค์การ ออกมา เมื่อทุกคนมีวิสัยทัศน์ก็จะมีพลังมากขึ้นด้วย ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์นั้นมา สติปัญญาและจิตใจที่ทำงานร่วมกันอย่างแท้จริงโดยมีเครื่องมือสำหรับการสร้างวิสัยทัศน์ได้แก่ การจินตนาการ สัญลักษณ์ต่าง ๆ การเล่าเรื่องด้วยภาพ การเปลี่ยนอิริยาบถ การสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมา นับว่าเป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการขยายขีดความสามารถที่รับรู้ได้ในปัจจุบันและมีวิธีการมากมายที่ให้ ได้มาซึ่งวิสัยทัศน์กระบวนการนี้เริ่มจากการให้ทุกคนร่วมสานสิ่งที่หวังในอนาคต ซึ่งจำเป็นจะต้อง ใช้ในเชิงขยาย และการรวบรวมความคิดควบคู่กัน

Yukl (1989: 221) กล่าวว่าสร้างวิสัยทัศน์นั้น ผู้นำจะต้องสร้างเครือข่ายงานที่จะได้ พบปะกับสมาชิกทั้งในองค์การและนอกองค์การ ทั้งแบบที่เป็นทางการและแบบที่ไม่เป็นทางการ โดยผู้นำจะต้องสนใจในความคิดเห็นของผู้อื่น โดยเฉพาะความคิดเห็นใหม่ ๆ หรือที่แตกต่างไป จากความคิดเห็นของตนเองและของคนอื่น ๆ เพื่อจะได้เลือกเฉพาะความคิดเห็นที่ดีมาใช้ประกอบ การตัดสินใจ Ellis and Joslin (1990: 5) มีความเห็นว่าทุกโรงเรียนย่อมมีศักยภาพเฉพาะตนที่จะ กระทำบางสิ่งบางอย่างได้ดี ดังนั้นในการกำหนดภาพในอนาคตของโรงเรียนจึงต้องมีศึกษาสภาพ ของโรงเรียน ในปัจจุบันว่ามีจุดเด่น จุดด้อยด้านใด โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์ เป็นภาพรวมของโรงเรียน เพื่อตัดสินใจว่าจะวาง ทิศทางการพัฒนาโรงเรียนไปทางใด ซึ่งสอดคล้อง กับความคิดเห็นของ Barth (1991: 176-177) ที่มีความคิดเห็นในทำนองเดียวกันว่าวิสัยทัศน์ของผู้นำ เกิดจากการรวบรวมข้อมูลและคำนึงถึงความต้องการของสมาชิกเงื่อนไขและความเข้าใจในองค์การ อย่างถ่องแท้ และที่สำคัญคือ วิสัยทัศน์นั้นต้องสอดคล้องและสัมพันธ์ภาพกับสิ่งแวดล้อมของ โรงเรียนด้วย Goens and Clover (1991: 151-152) มีความเห็นว่า ในการสร้างวิสัยทัศน์นั้นผู้นำ ไม่สามารถที่จะนั่งอยู่เฉยและคอยให้วิสัยทัศน์เกิดขึ้นเองได้ แต่จำเป็นจะต้องศึกษาองค์การอย่าง ลึกซึ้งโดยวิธีเก็บรวบรวมข้อมูล วินิจฉัยความต้องการของสมาชิก ฟังความคิดเห็นของบุคคลที่

เกี่ยวข้องทั้งในและนอกองค์กร ได้ถามปัญหา สังเกตปฏิกิริยาย้อนกลับของสมาชิก ศึกษาข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อนำสิ่งเหล่านั้นมาประมวลกันเข้าเป็นวิสัยทัศน์ผู้นำ Locke (1991: 53-54) ได้เสนอแนวความคิดไว้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ของผู้นำได้จากวิธีการดังต่อไปนี้ 1) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล หมายถึง การสนทนาพูดคุยและฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่นจากทั้งใน และนอกองค์กร 2) โดยกระบวนการจัดทำข้อมูล หมายถึง การวิเคราะห์และสังเคราะห์ ข้อมูลที่มีอยู่เพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้นำ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถของผู้นำในเรื่องต่อไปนี้คือ การมีสายตายาวไกล ความเข้าใจในประเพณีและวัฒนธรรมองค์กร ความเข้าใจถึงผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และแนวโน้มของโลกในอนาคต ความสามารถในการมองเห็นภาพขององค์กร ความสามารถในการคาดคะเนแรงต่อต้านอันอาจเกิดขึ้น การมีความพร้อม ที่จะปรับเปลี่ยนความคิดเห็นของตนเองได้ตลอดเวลา 3) โดยการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตนเอง ออกมาเป็นถ้อยคำได้อย่างชัดเจน มีพลังในการกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนทำงานเพื่อเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ถ้อยคำที่แสดงวิสัยทัศน์นั้นควรมีลักษณะย้อนและชัดเจน ทำท่าย มุ่งอนาคต มั่นคง บรรณาที่จะบรรลุให้ได้ และ 4) โดยการประเมินผลเป็นระยะ หมายถึง การทดสอบว่าวิสัยทัศน์นั้นสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของสมาชิกในองค์กรหรือไม่ หากได้คำตอบปฏิเสธ ผู้นำจะต้องนำวิสัยทัศน์นั้นมาพิจารณาเพื่อปรับเปลี่ยนต่อไป

2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ เมื่อมีการสร้างวิสัยทัศน์สู่องค์กรแล้ว ผู้นำที่ดีจะต้องมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้แก่สมาชิกในองค์กร เพื่อที่จะได้ให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบว่าหน่วยงานของเรามีวิสัยทัศน์อย่างไร เพื่อที่จะได้นำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ ดังคำกล่าวของนักวิชาการดังนี้ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2538: 4) มีความคิดเห็นว่าเมื่อผู้นำสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาแล้วจำเป็นต้องบรรยาย อธิบาย และทำให้สมาชิกขององค์กรๆ ได้รับรู้เข้าใจ และมองความเป็นไปได้ ผู้นำเมื่อสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาแล้วจะเก็บไว้คนเดียวไม่ได้จะต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น นั่นคือ เปลี่ยนสภาพวิสัยทัศน์ส่วนตัวให้เป็นวิสัยทัศน์ของส่วนรวมจุดมุ่งหมายของการเผยแพร่วิสัยทัศน์คือ การทำให้สมาชิกขององค์กรยอมรับวิสัยทัศน์ของตนผู้นำต้องมีศิลปะในการอธิบายและโน้มน้าวให้สมาชิกขององค์กรเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น ผู้นำจะต้องมีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและค่านิยมของสมาชิก การเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่ผู้นำสร้างขึ้นจะต้องเสนอทีมงานร่วมรับรู้และทีมงานต้องเห็นชอบว่าจะสนับสนุน (share and support) สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2540: 13) การให้ทุกคนมีส่วนร่วมจะเป็นการสร้างข้อตกลงตามแนวทางที่กำหนด ซึ่งช่วยให้มีการตัดสินใจและร่วมแรงร่วมใจทำให้ภาพที่ควรจะเป็นนั้นเป็นจริงได้ ในทำนองเดียวกัน กมล สุขประเสริฐ และสุนทร สุนันท์ชัย (2541: 95) เมื่อผู้สร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาแล้ว จำต้องบรรยายอธิบายให้สมาชิกในองค์กรได้รับรู้ไม่ว่าจะเป็นหนทางใดหนทางหนึ่ง และมองเฟ้นความเป็นไปได้ คือ

การเปลี่ยนแปลงสภาพของวิสัยทัศน์ส่วนตัวให้เป็นวิสัยทัศน์ของส่วนรวม จุดมุ่งหมายของการเผยแพร่วิสัยทัศน์ คือ การให้สมาชิกยอมรับวิสัยทัศน์ของตน ผู้นำจะต้องมีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และค่านิยมของสมาชิก พัทธกิจ โกัญญาท (2542: 24) ได้แสดงความคิดเห็นว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์เป็นอีกกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่จะต้องเอาภาพที่ได้กำหนดขึ้นมานั้นเผยแพร่ต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง วิธีการเผยแพร่ คือ การใช้สื่อต่าง ๆ ผ่านทางคำพูด สิ่งพิมพ์ และผ่านกิจกรรมต่างๆขององค์กรทั้งนี้ต้องไม่ลืมว่าการสื่อสารภาพที่คิดได้เป็นวิธีการทำให้สมาชิกในหน่วยงานให้การยอมรับวิสัยทัศน์เป็นของตนเอง ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีศิลปะในการอธิบายและสามารถโน้มน้าวให้สมาชิกได้เข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางวิสัยทัศน์ขององค์กรด้วยและในเรื่องเดียวกันนี้ ประชุม โพธิ์สุข (2542: 25) มีความเห็นว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ไปยังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง นอกจากวิสัยทัศน์กำหนดแผนกลยุทธ์ กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว ผู้บริหารยังต้องใช้วิธีการสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง

Sergiovanni (1984: 8) กล่าวว่าผู้นำสามารถเผยแพร่ให้สมาชิกรับรู้วิสัยทัศน์ของตนได้ด้วยคำพูดและการกระทำเป็นตัวอย่าง Yuke (1989: 222) ให้ความคิดเห็นว่าการเผยแพร่วิสัยทัศน์ทำได้โดยการใช้วาทศิลป์ การอุปมา คำขวัญ สัญลักษณ์ และพิธีการต่างๆ เพื่อโน้มน้าวจิตใจสมาชิกให้เชื่อและเห็นคล้อยตาม Sheive and Schoenheit (1987: 101) ได้ให้ความคิดเห็นว่าการเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่ได้ผลนั้นจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถในการสื่อสารและเป็นผู้มีวาทศิลป์ Beare *et al.* (1989: 120-121 อ้างใน มารศรี สุธานี, 2540: 35) ได้กล่าวว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์สามารถกระทำได้ 3 แนวทาง 1) โดยคำพูด หมายถึง ทั้งโดยปากเปล่า และโดยการเขียน เพื่ออธิบายถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะเกิดกับองค์กรหรือกับตัวสมาชิกในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในองค์กร 2) โดยการกระทำ หมายถึง การจัดสถานที่ทำงาน การรับรองผู้มาเยี่ยมเยือน การเลือกเน้นสนใจสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นพิเศษ พิธีการต่าง ๆ และการจัดทำตารางปฏิบัติกิจกรรมประจำวัน และ 3) โดยการให้รางวัล หมายถึง โดยคำพูดและการกระทำของผู้นำที่เลือกให้รางวัลแก่สมาชิกอื่น ๆ ขององค์กร โดยอาจเป็นคำพูดง่ายๆ ที่แสดงความขอบคุณ ค่ายก่อกองชมเชย การให้สิทธิพิเศษการให้ความสนับสนุน เป็นต้น Ellis and Joslin (1990: 8) ให้ความคิดเห็นว่าการสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาได้นั้นยังไม่สำคัญเท่ากับความสามารถในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ไปยังสมาชิกทุกคนในองค์กรให้มีความเห็นคล้อยตาม และเต็มใจที่จะปฏิบัติตามกิจกรรมทั้งหลายเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้นซึ่งเป็นวิธีการที่ดีที่สุดคือการให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนเพื่อมุ่งไปยังวิสัยทัศน์ที่โรงเรียนกำหนดไว้ นอกจากนี้ Locke (1991: 57) ได้กล่าวว่า ก่อนที่ผู้นำองค์กรจะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ ผู้นำจะต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์

นั้นไปยังสมาชิกทุกคนขององค์กรเพื่อให้สมาชิกมีความเข้าใจ ยอมรับและเกิดจิตผูกพันกับ วิสัยทัศน์นั้น ทั้งนี้การเผยแพร่วิสัยทัศน์สามารถทำได้โดยการกล่าวปราศรัย การพูดคุย การพบปะสังสรรค์ การบันทึก จดหมายแจ้งข่าว การอุปมา คำขวัญ ป้ายประกาศ เล่าเรื่อง และ พิธีการต่าง ๆ ซึ่งเน้นให้เห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์ของตน

3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เมื่อมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ต่อสมาชิกในองค์กรแล้วก็จำเป็นต้องนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติจริง โดยความร่วมมือ ท่วมเทกำลังกาย ใจ ความคิด ความพยายามของสมาชิกในองค์กร เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้นดำเนินไปเป็นผลสำเร็จ ดังคำกล่าวของนักวิชาการดังนี้ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2538: 4) กล่าวว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เป็นการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น ไปสู่การปฏิบัติจริง โดยความร่วมมือ ท่วมเทกำลังกาย ความคิดและความพยายามของสมาชิกภายใน องค์กรเพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นดำเนินไปเป็นผลสำเร็จ นั่นคือเป็นการรวมพลังเพื่อบรรลุ สภาพการณ์ในอนาคตที่ปรารถนา ซึ่งเป็นการปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้นหรือให้มีความเป็นเลิศ กระทรวงศึกษาธิการ (2547: 39) เสนอแนะว่า การนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมมี องค์ประกอบที่สำคัญดังนี้ 1) การกำหนดนโยบายและแผนงานที่ชัดเจน มีระบบระเบียบการ ประสานงานให้เป็นประโยชน์อย่างจริงจัง 2) ต้องสามารถปรับเปลี่ยนผู้บริหารได้ง่าย และส่งเสริม ผู้มีความรู้ความสามารถให้ได้มีโอกาสบริหาร โดยไม่ยึดติดอยู่กับระบบอาวุโสอย่างเดียว 3) รู้จักใช้ เครื่องมือเครื่องใช้ทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เหมาะสมทันสมัย 4) เน้นการพัฒนาและปรับปรุง ทัศนคติสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 5) การใช้เทคนิคการบริหาร ต่าง ๆ มาช่วยในการบริหาร 6) การส่งเสริมให้ผู้เชี่ยวชาญใช้ความรู้ความชำนาญพิเศษเฉพาะสาขา เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด 7) การให้ความรู้ข่าวสารที่จำเป็นและเหมาะสมกับพนักงาน ในองค์กรอย่างสม่ำเสมอและทันทั่วถึง 8) ควรมีการกระจายอำนาจทั้งในการตัดสินใจ การควบคุม และการปฏิบัติไปยังบุคลากรระดับต่าง ๆ ในองค์กร 9) การปรับปรุงองค์การให้กะทัดรัดเหมาะสมกับ งานและมีความยืดหยุ่นสูงสามารถที่จะปรับเปลี่ยน โครงสร้างขององค์การเสมอ 10) มีการปรับปรุง กฎระเบียบให้เกื้อหนุนต่อการปฏิบัติงานขององค์กรอยู่เสมอ 11) ผู้กำหนดวิสัยทัศน์และผู้ปฏิบัติ นั้น ต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด โดยผู้กำหนดวิสัยทัศน์ควรเตรียมผลักดันให้บังเกิดภาพในอนาคตที่ วาดไว้แต่เนิ่นนาน และ 12) อุปสรรคที่จะทำให้วิสัยทัศน์และผู้ปฏิบัตินั้นไม่บรรลุผลดังที่คาดไว้คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ครอบคลุมมากเกินไปจนติดตามไม่ได้ขาดการวางแผนที่รัดกุมและขาด การผูกพันเพื่อรองรับการปฏิบัติอย่างแท้จริง พงษ์กิจ โกัญญาท (2542: 25) ได้แสดงความคิดเห็นว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์เป็นอีกกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญมากวิธีการเผยแพร่ดังนี้ 1) จัดทำแผน แปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติโดยมีรายละเอียดในแผนงานแต่ละด้านอย่างชัดเจนสอดคล้องกัน อย่างเป็นระบบทั้งด้านเป้าหมาย แผนงาน โครงการ และการดำเนินงานที่จะรับรองวิสัยทัศน์นั้น

2) มีการจัดโครงสร้างการดำเนินงานที่เหมาะสมกับองค์การรวมถึงอาจจะต้องมีการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับการนำไปปฏิบัติ 3) ปรับปรุงบุคลากรให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ใหม่อาจต้องมีการฝึกอบรมมีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ 4) กำหนดตัวชี้วัดในด้านต่างๆตามวิสัยทัศน์ใหม่มีแนวทางการประเมินและการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น และ 5) มีขั้นตอนการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ในแต่ละงานควรจะได้รับการดำเนินการอย่างจริงจังการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติเป็นกระบวนการ ที่มีความสำคัญยิ่งที่จะต้องมองภาพรวมและภาพย่อยให้ชัดเจนจึงจะนำไปสู่การปฏิบัติได้ มารศรี สุธานี (2540: 19) ได้สรุปว่า ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงซึ่งแสดงให้เห็นได้ดังพฤติกรรมต่อไปนี้ 1) ตั้งเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนและเป็นไปได้ 2) ให้สมาชิกมองเห็นความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง 3) ให้สมาชิกมองเห็นประโยชน์และคุณค่าที่ได้จากการเปลี่ยนแปลงนั้น 4) สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อสมาชิกทุกคน 5) ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงนั้น 6) ศึกษาข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกองค์การ 7) กำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน 8) ผู้บริหารต้องมี ทักษะทางการศึกษาและการสอน 9) มีการติดตามกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิด และ 10) ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่กระครูอย่างเหมาะสม สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2540: 19) การนำวิสัยทัศน์ไปใช้อย่างได้ผลนั้นวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นต้องครอบคลุมทุกเรื่องอย่างละเอียดจะต้องกำหนดไว้ว่าใคร (who) ทำอะไร (what) ทำเมื่อใด (when) ทำไมจึงทำ (why) และต้องทำอย่างไร (how) ดังนั้นการที่จะให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์อย่างได้ผลจะต้องมีการกำหนดตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ให้ทุกคนรู้ว่าตนเองมีความสำคัญอย่างไรและที่สำคัญวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นจะต้องสร้างแรงบันดาลใจ ทำท่าย มีความเป็นไปได้ เมื่อทุกคนมีแรงบันดาลใจก็จะมุ่งมั่นที่จะทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจเพื่อสู่จุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้เป็นวิสัยทัศน์นั้นในทำนองเดียวกัน มนตรี สุภาพร (2541: 7, 127) ได้กล่าวถึงความสำเร็จของการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ว่าขึ้นอยู่กับปัจจัย ที่สำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีศิลปะในการคาดการณ์ไปในอนาคตพร้อมทั้งมียุทธศาสตร์และนโยบายไว้รองรับ

Sheive and Schoenheit (1987: 102) กล่าวว่า การนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติจะบรรลุผลเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำ โดยเฉพาะการมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การเป็นผู้สื่อสารที่ดีและความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีลักษณะต่าง ๆ ได้ทุกสถานการณ์ ควรมีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ มีทักษะการสื่อสารที่ดี แสดงออกถึงวิสัยทัศน์ของตนอย่างเด่นชัดวางตนให้เป็นที่น่าไว้วางใจได้ มีความมั่นใจในตนเอง และเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น Sashkin (1988: 247) ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนสามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้ 2 แนวทางคือ 1) โดยการหลอมวิสัยทัศน์นั้นลงไปในปรัชญาของโรงเรียนและกำหนดนโยบายโครงการเพื่อนำปรัชญาของโรงเรียน

ไปปฏิบัติจริง 2) โดยการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกแต่ละคน ซึ่งคณะผู้บริหาร Beare *et al.* (1989: 100); Calwell and Spink (1990: 174) Ramsay and Clark (1990: 166) ได้แสดงความคิดเห็นไว้ตรงกันว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ได้ผลดีนั้น คือการหล่อหลอมวิสัยทัศน์นั้นลงไปในโครงสร้างนโยบาย เป้าหมาย แผนงาน และกิจวัตรประจำวันของเรียน Locke *et al.* (1991: 63-99) ได้เสนอแนวทางในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ให้บรรลุผลดังต่อไปนี้ 1) ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ออกมา เป็นบัญชีรายการที่ต้องปฏิบัติจริง เพื่อให้ช่องว่างระหว่างสภาพขององค์การในปัจจุบันกับสภาพในอนาคตขององค์การที่ต้องการให้เป็นมีความใกล้ชิดกันเข้าไปทุกที จนกระทั่งสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ในที่สุด 2) จัดโครงสร้างขององค์การให้พร้อมที่จะรับการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ 3) คัดเลือกบุคคลให้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และพัฒนาบุคคลให้มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด 4) สร้างความกระตือรือร้นในการทำงานให้เกิดแก่สมาชิก โดยการใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย การทำให้ดูเป็นแบบอย่าง การสร้างให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองและการกระจายอำนาจ 5) เก็บรวบรวมและศึกษาข้อมูลเป็นอย่างดีเพื่อใช้ในการประกอบการตัดสินใจให้ผิดพลาด 6) สร้างทีมงานที่ดี ให้สมาชิกได้ร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และ 7) ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรมเพื่อ การพัฒนาองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด Trethwan (1991: 8) เสนอแนะว่าผู้บริหารโรงเรียนควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ 1) ต้องแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นของตน 2) พยายามสร้างจิตผูกพันให้เกิดขึ้นกับสมาชิก 3) จัดโครงสร้างของโรงเรียนให้ตอบสนองต่อการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) จัดงบประมาณสนับสนุน 5) ให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในความสามารถของสมาชิก และ 6) ต้องมีความจริงใจให้กับสมาชิกอย่ากล่าวอ้างในสิ่งที่ไม่จำเป็นความจริงเพียงเพื่อหวังให้สำเร็จ Butt (1993: 746-A) ได้ศึกษาพฤติกรรมของศึกษานิเทศก์ซึ่งประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ผลการวิจัยพบว่า ศึกษานิเทศก์ได้ใช้พฤติกรรมในการดำเนินงานเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ดังต่อไปนี้ คือ การมีส่วนร่วม การให้อำนาจ ความกล้าเสี่ยง การสื่อสารอย่างชัดเจน การสร้างความไว้วางใจ การสนับสนุนนักเรียน การทุ่มเทกับงาน การเอาใจใส่ตรวจสอบวิสัยทัศน์อยู่ตลอดเวลา การพัฒนาวิชาชีพสำหรับตนเองและสมาชิกในองค์การ

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา (Miskel and Dorothy, 1985: 55) เป็นศิลปะอันจำเป็นและสำคัญยิ่งของผู้บริหารต่อการที่นำหน่วยงานหรือองค์การไปสู่ความสำเร็จ เพราะผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ กำหนดนโยบาย วางแผน จูงใจให้ร่วมกันปฏิบัติการ และเป็นผู้รับผิดชอบต่อการบริหารขององค์การผู้บริหารหรือผู้นำนอกจาก

จะมุ่งทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรแล้วยังต้องสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับผู้ตามด้วย เพราะความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร (Cranny, Smith, and Stone, 1992: 15) ดังนั้นความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงานจึงเป็นผลมาจากอิทธิพลภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสำคัญ (Johnson, 1991: 335)

สำหรับความหมายของภาวะผู้นำ มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำ (leadership) ไว้ ดังที่ คุณวุฒิ คนฉลาด (2540: 17-18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อิทธิพลซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำ เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรม ซึ่งเป็นอำนาจจริง ๆ ที่เขามีอยู่ และอำนาจที่บุคคลนั้นได้รับจากการดำรงตำแหน่ง โดยเป็นอำนาจจากการยอมรับจากกลุ่มแสดงพฤติกรรมให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน เกิดแรงกระตุ้นภายในกลุ่ม ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคม สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร ส่วน รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 11-12) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ มีลักษณะดังนี้

- 1) เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการและสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำการที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้
- 2) เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้
- 3) เป็นลักษณะสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 4) อิทธิพลในตัวของผู้ผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (specified goal)
- 5) การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคลโดยมีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้นำการกระทำดังกล่าวให้บุคคลอื่น ๆ เชื่อมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะของการแสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้
- 6) ความคิดริเริ่มและการรักษาสภาพของการเชื่อถือในการปฏิบัติกรร่วมกัน และ
- 7) การที่บุคคลมีอิทธิพลมากและทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์กร เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

นอกจากนี้ Chemers (1997: 1 cited in Hoy and Miskel, 2001: 392) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการที่บุคคลผู้หนึ่งสามารถใช้วิธีการหรืออิทธิพลทางสังคมสนับสนุนให้คนอื่นประสบผลสำเร็จในการทำงานได้ Jacobs (1970: 69) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ให้สารสนเทศ เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งเชื่อมั่นว่า

หากทำตามแล้วจะบรรลุผลตามที่ต้องการ Stogdill (1974: 100) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ สัมพันธภาพของการทำงานระหว่างกลุ่มสมาชิก โดยผู้นำเข้าร่วมดำเนินงานและใช้ความสามารถให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วง โดยสมบูรณ์ ส่วน Boles and Davanport (1975: 28) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยให้กลุ่มได้ก้าวหน้าไปสู่จุดประสงค์ซึ่งเป็นที่ยอมรับ ช่วยทำให้กลุ่มคงอยู่ได้ และช่วยให้สมาชิกของกลุ่มมีความปรารถนาในสิ่งที่ต้องการโดยสิ่งที่ต้องการนั้นเป็นวัฏกระตุ้นให้เข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม Sergiovanni and Moore (1989: 45) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเกลี้ยกล่อมจิตใจของผู้นำให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์ หรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bovee *et al.* (1993: 197) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการที่จะกระตุ้นและใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กระบวนการภาวะผู้นำประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นการใช้อำนาจเพื่อให้กลุ่มทำงานหรือมีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ กระตุ้นสมาชิกขององค์การให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย และขั้นส่งอิทธิพลต่อพลวัตหรือความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและต่อวัฒนธรรมองค์การ ส่วน Yukl (1998) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือกระบวนการใช้อิทธิพล กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ กระบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่มและกระบวนการรักษาสภาพกลุ่มและวัฒนธรรมของกลุ่ม Daff (1999: 54) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (leaders) และผู้ตาม (followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (shared purposes) Owens (2001: 265) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการของกลุ่มที่มีคนเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างน้อย 2 คน ซึ่งผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมในการพยายามที่จะสร้างอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ

ศรีทิพย์ (รัตนโกศล) พานิชพันธ์ (2543: 70) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำคือ กระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้างอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือของกลุ่ม เพื่อก่อให้เกิดความพยายามในการที่จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์ต่างๆ

พัชรนันท์ กลั่นแก้ว (2549: 80) ให้ทัศนะภาวะผู้นำ คือ ความตั้งใจและความพยายาม ของผู้นำในการแสวงหาทางออกที่จะส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความก้าวหน้า ทำผลงานให้บรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วยสิ่งสำคัญสองประการ คือ

1. มีความชัดเจน สอดคล้อง (integrity) โดยการชี้แจงอธิบายจุดประสงค์ในเป้าหมาย แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันทุกฝ่ายงาน

2. มีความไว้วางใจ (trust) โดยผู้นำสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ร่วมงานในการกล้าตัดสินใจ ปัญหาให้ความช่วยเหลือรับฟังปัญหาและพยายามเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิดของผู้ร่วมงานแต่ละคน

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549: 8 อ้างใน Lussier, 1996) กล่าวถึงภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการ ในการชักจูงให้พนักงานทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสร้างความสมดุลระหว่างเป้าหมายของตนเองกับทีมงานและองค์การได้และสิ่งที่สำคัญ คือ สามารถทำให้ผู้อื่นทำตามได้ด้วย

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2550: 13-16) ให้ความเห็นว่า การบริหารในยุคนี้ก็คือ การบริหาร เพื่อให้ได้ทั้งงานและน้ำใจของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทในการกำหนด พฤติกรรมของผู้ตาม กำหนดผลงาน กำหนดทิศทางในการปฏิบัติ ตลอดจนกำหนดวัฒนธรรมของ องค์การ ผู้บริหารจึงมีภารกิจหลักของความเป็นผู้นำ (leadership) ดังต่อไปนี้

1. มีชีวิตชีวา (lively) หมายถึง การเป็นผู้บริหารที่มีอารมณ์สดชื่น ร่าเริงแจ่มใส กระฉับกระเฉง กระตือรือร้น ทำให้ผู้พบเห็นรู้สึกประทับใจ และคบหาด้วยความสบายใจ

2. บำรุงน้ำใจลูกน้อง (encourage) รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา เพื่อจะได้ปฏิบัติต่อผู้อื่น เป็นอย่างดี จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. คล่องแคล่ว/คล่องตัว (active) ผู้บริหารเป็นคนมีลักษณะคล่องแคล่วว่องไว กระฉับกระเฉง แต่ยังคงมีลักษณะสงบเสงี่ยม มีสัมมาคารวะสุภาพเรียบร้อย รู้จักอ่อนน้อมถ่อมตน เพื่อให้ผู้อื่นชมชอบและยังใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจผู้อื่นอย่างดียิ่งอีกด้วย

4. เด็ดขาด (decisive) ยึดหลักการที่ถูกต้อง ผู้บริหารควรเป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ รู้จักหาเหตุผลและใช้เหตุผลเพื่อไตร่ตรอง ใคร่ครวญเรื่องราวต่าง ๆ ด้วยความรอบคอบจะผิดพลาดน้อยที่สุด

5. อดทน/อดกลั้น (endurance) ผู้บริหารที่ดีควรรู้จักอดทนอดกลั้น เพื่อจะได้ต่อสู้เอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ โดยไม่ท้อถอยเพื่อจะได้เข้าใจและยอมรับผู้อื่นตามที่เป็นจริงโดยควรทำใจยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีสติ และหาทางแก้ปัญหาวัยวิธีการที่ถูกต้องเหมาะสมเพื่อให้คลี่คลายไปด้วยดี

6. รับผิดชอบสูง (responsibility) ผู้บริหารในฐานะของผู้นำองค์กรควรมีจิตสำนึกของความรับผิดชอบต่อองค์กร บุคคลที่อยู่ในองค์กร และสังคมภายนอกเพื่อเป็นการแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นที่น่าชื่นชมศรัทธา ได้รับการยกย่องจากบุคคลทั่วไป

7. เฉลียวฉลาด/สว่างาม (smart) ผู้บริหารยุคนี้ควรเพียบพร้อมด้วยสติปัญญา ความรู้ความสามารถ ตลอดจนประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อจะได้บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

8. สุขภาพดีทั้งกายและใจ (healthy) ผู้บริหารควรมีสภาพดี เพื่อจะได้มีร่างกายแข็งแรง มีพลังกำลังที่จะทำงานต่าง ๆ ได้ดี โดยไม่ต้องวิตกกังวลกับปัญหา ด้านสุขภาพอันจะก่อให้เกิดความรันทดท้อ หดหู่ใจ ไม่แจ่มใสเบิกบาน ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงานและยังส่งผลเสียต่อสุขภาพจิต

9. มีข่าวสารข้อมูลพร้อม (information) ผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์จะต้องมีความพร้อมด้านข้อมูล เพื่อจะได้นำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน และในขณะเดียวกันยังสามารถนำมาใช้ปรับปรุงองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

10. สุภาพอ่อนน้อม (polite) ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จควรมีกิริยาท่าทางและคำพูดที่สุภาพอ่อนโยนเหมาะสมกับกาลเทศะและบุคคล ไม่ยกตนข่มท่านด้วยการเบ่งทับผู้อื่น

จากความหมายของภาวะผู้นำดังกล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้อำนาจ อิทธิพล ซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดการยอมรับนับถือ และร่วมมือกระทำการกิจกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมวิวัฒนาการของทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ตั้งแต่ยุคสมัยแรกสุดและมีการพัฒนา โดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังนี้ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (trait theories) 2) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (behavioral theories)

3) ทฤษฎีตามสถานการณ์ (situational or contingency leadership theories) และ 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ (integrative leadership) โดยผู้วิจัยจะนำเสนอแนวการศึกษา วิวัฒนาการความเป็นมาของภาวะผู้นำในแต่ละยุคตามทฤษฎี ดังนี้

ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

แนวคิดของทฤษฎีนี้เชื่อว่า การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งอาจได้รับการถ่ายทอดทางพันธุกรรมหรือสิ่งแวดล้อม นักวิชาการกลุ่มนี้จึงได้วิเคราะห์หาคุณลักษณะต่าง ๆ ของภาวะผู้นำเพื่อนำไปสรุปเป็นทฤษฎี หรือการศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำ (leader traits) เป็นการศึกษาแรกสุด และคุณลักษณะของผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ อริสโตเติล (Aristotle) นักปราชญ์ชาวกรีกเชื่อว่า ความเป็นภาวะผู้นำเริ่มต้นตั้งแต่กำเนิดจนเป็นทฤษฎี The Great Man Theory of Leadership (วรวิทย์ จินดาพล, 2542: 60 อ้างใน สมพงษ์ สุนทรเศรษฐ์, 2548: 21) โดยมุ่งเน้นการศึกษาทางกายภาพและทางจิตของผู้นำ เพื่ออธิบายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงความเป็นภาวะผู้นำ โดยจำแนกเป็นสามด้าน คือ

1. ลักษณะทางด้านร่างกาย (physical) หมายถึง รูปร่าง ความสง่างาม น้ำหนัก แวดตา ซึ่งจะพบว่าลักษณะดังกล่าวจะปรากฏให้เห็นในผู้นำที่ประสบความสำเร็จ
2. ลักษณะทางด้านสติปัญญา (intellectual) หมายถึง ความฉลาด ความรู้ ความสามารถในการแก้ปัญหา ซึ่งพบว่าสติปัญญาที่มีความสัมพันธ์กับความเป็นภาวะผู้นำจึงให้การยกย่องและยอมรับผู้ที่มียุทธศาสตร์ด้านสติปัญญาสูงกว่าบุคคลอื่นในกลุ่มของผู้นำ
3. ลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ (personality) หมายถึง ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการปรับตัว ความมีมนุษยสัมพันธ์ การเข้าสังคม การเข้าใจและยอมรับผู้อื่นมีนิสัยและความประพฤติที่ดี รวมทั้งมีบุคลิกภาพโดดเด่น พบว่า คุณลักษณะดังกล่าวจะเกิดขึ้นในตัวผู้นำมากกว่าบุคคลอื่น ๆ โดยทั่วไป สอดคล้องกับ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 36-45) ได้สรุปบุคลิกภาพของผู้มีประสิทธิภาพสูงสุด (personal traits of effective leaders) ไว้ดังนี้ 1) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ 2) เป็นผู้ที่มีความสามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา 3) การจูงใจผู้อื่นปฏิบัติตามการติดต่อสื่อสารและมีอิทธิพลเหนือผู้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ของการบริหารสามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย และ 4) ผู้นำยังเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม สามารถนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ทฤษฎีภาวะผู้นำพฤติกรรมศาสตร์ (behavior theories leadership)

1. การศึกษาประสิทธิภาพของพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่ Ohio University มีวัตถุประสงค์เพื่อพิสูจน์ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ได้มีการศึกษาโดยการสำรวจผู้ได้บังคับบัญชาในการที่จะนำมาอธิบายพฤติกรรมของผู้นำ การคัดเลือกตัวอย่างมาจากฝ่ายบริหารทั้งด้านทหารพลเรือน ซึ่งแต่ละคนที่ถูกสำรวจนั้นจะถูกถามถึงพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาจากการวิเคราะห์ผลของการสำรวจชี้ให้เห็นว่าผู้ได้บังคับบัญชาให้ความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 มิติ โดยมีลักษณะรายละเอียดดังนี้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544: 71)

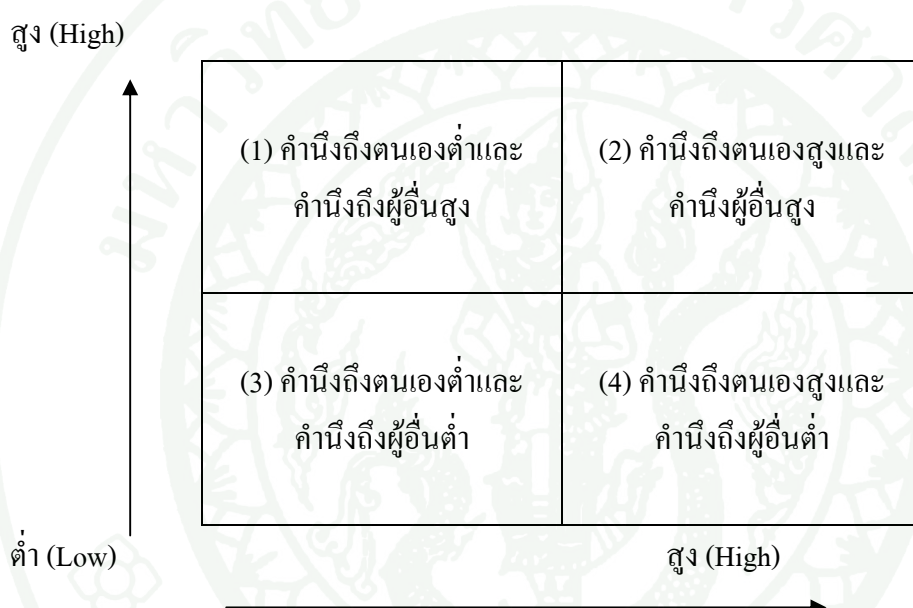


ภาพที่ 4 มิติพฤติกรรมผู้นำ Ohio University

1.1 ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (consideration structure) เป็นผู้นำที่มีการแสดงออกทางด้านพฤติกรรมที่ให้ความไว้วางใจผู้ได้บังคับบัญชา ยอมรับในความคิดเห็นมีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีความห่วงใยและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ช่วยเหลือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีความเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ตลอดเวลา มีการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเสมอภาค มีความสัมพันธ์ของงานในรูปของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (mutual trust)

1.2 ผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (initiating structure) เป็นลักษณะของผู้นำที่กำหนดบทบาทของตัวเองเป็นหลักทั้งยังกำหนดบทบาทของพนักงานอีกด้วยโดยมีพฤติกรรมสร้างสรรค์สูงซึ่งจะเห็นได้จากความพิถีพิถันในการมอบหมายงาน และการคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาไว้อย่างสูง เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด และสำเร็จตามเวลาที่ต้องการอีกด้วย โดยเป็นผู้นำที่มีความสามารถและมีบทบาทต่อผู้ได้บังคับบัญชาในการที่จะให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย

อย่างเป็นทางการ เช่น การวิพากษ์วิจารณ์การทำงานที่ไม่ดี การย้ำถึงความสำคัญของเวลาการทำงาน ที่มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปทำการรักษามาตรฐานการทำงาน และขอร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ดำเนินการตามที่มาตรฐาน ตลอดจนเสนอวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาการพิจารณาถึงกิจกรรม ที่ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำ และตรวจสอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีทักษะอย่างไร จากลักษณะพฤติกรรมผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (consideration structure) ลักษณะผู้นำที่คำนึงถึง ตนเองเป็นหลัก (initiating structure) (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544: 75) โดยมีลักษณะรายละเอียด ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 มิติพฤติกรรมผู้นำแบบมุงโครงสร้างกับมุงความสัมพันธ์

เสาวนิต เสาธานนท์ (2542: 54-55) และ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 71-74) ได้อธิบาย พฤติกรรมแบบของผู้นำดังนี้ ในช่วงปี ค.ศ. 1945 นักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้ทำการศึกษาแบบเจาะลึก เพื่อหาพฤติกรรมผู้นำในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ที่ทำให้มีภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ ในการนี้คณะวิจัยได้ใช้แบบสอบถามที่อธิบายพฤติกรรมผู้นำ คือ แบบวัดพฤติกรรม ผู้นำที่แตกต่างกัน (Leader Behavior Description Questionnaire: LBDQ) แบบสอบถามซึ่งมีข้อความ เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำได้ถูกนำไปให้ผู้ปฏิบัติในองค์กรต่าง ๆ ทั้งรัฐและเอกชน เช่น องค์กร ทหาร พลเรือน และธุรกิจพิจารณาถึงพฤติกรรมของผู้นำของเขาหลังจากนำผลการสอบถามมาทำ การวิเคราะห์พบว่าพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่นั้นแยกออกได้เป็นสองกลุ่มใหญ่ ๆ คือ 1) พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้างของงาน (initiating structure) และ 2) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสร้าง น้ำใจกับผู้บังคับบัญชาหรือคนปฏิบัติงาน (consideration)

พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้างหรืองาน (initiating structure) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำจัดโครงสร้างหรือขอบเขตของตนเอง และผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ได้แก่ การมอบหมายงาน การจัดทำมาตรฐานงาน การประเมินการปฏิบัติงาน การหาแนวทางวิธีการทำงานและแก้ไขปัญหาที่ดี สรุปว่าเป็นแบบพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นความสำเร็จของงานเป็นหลัก โดยพยายามที่จะแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างเขา กับผู้ใต้บังคับบัญชา มุ่งส่งเสริมให้เกิดรูปแบบการจัดการองค์การที่เหมาะสมทิศทางในการสื่อสารระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ตลอดจนวิธีและกระบวนการปฏิบัติงาน

พฤติกรรมมุ่งสร้างน้ำใจหรือมุ่งคนทำงาน (consideration) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นความสำคัญในการแสดงความเป็นเพื่อน สนับสนุนและสนใจในความเป็นอยู่และสวัสดิการต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้งยอมรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะต่างๆ ให้คำปรึกษาและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเหมือนกัน สรุปได้ว่า เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำเน้นความสำคัญของคนทำงานมากกว่างาน ด้วยมีความเชื่อพื้นฐานทั้งคนงาน มีความสุข สะดวกสบาย และได้รับการสนับสนุน การสอนและความมั่นใจในการทำงาน ผลงานก็ดีเอง สามารถแสดงตัวอย่างพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งโครงสร้างและมุ่งสร้างน้ำใจในตารางที่ 1 (เสาวนิต เสาธานนท์ 2542: 54-55)

ตารางที่ 1 พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งโครงสร้างและแบบมุ่งสร้างน้ำใจ

พฤติกรรมแบบมุ่งโครงสร้าง (initiating structure)	พฤติกรรมแบบมุ่งสร้างน้ำใจ (consideration)
- วางแผน	- เป็นกันเอง
- ประสานงาน	- ให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- สั่งการ	- ยอมรับในผู้ใต้บังคับบัญชา
- แก้ปัญหา	- เปิดตัวสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา
- ระบุขอบเขตและบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา	- คอยช่วยเหลือสนับสนุน
- ดำเนินงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานกดดันลูกน้อง	- รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

เสาวนิต เสาธานนท์ (2542: 56-57) ได้เสนอสาระสำคัญจากการศึกษาภาวะผู้นำของ Ohio University ไว้ดังนี้ 1) แบบของผู้นำทั้งสองแบบคือ แบบมุ่งโครงสร้าง (initiating structure) และแบบมุ่งสร้างน้ำใจ (consideration) ที่ได้จากการใช้แบบสอบถามถือได้ว่าเป็นพฤติกรรมพื้นฐานของผู้นำ 2) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีแนวโน้มที่จะใช้แบบพฤติกรรมทั้งสองทั้งคู่ 3) ผู้บังคับบัญชาและ

ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้นำจะประเมินพฤติกรรมของผู้นำตรงกันข้ามกัน คือ ผู้บังคับบัญชาของผู้นำมักจะประพจน์ผู้สร้างโครงสร้างหรือผู้ปฏิบัติงานขณะที่ผู้ได้บังคับบัญชาประเมินพฤติกรรมผู้สร้างน้ำใจหรือผู้ปฏิบัติงานของผู้นำ 4) แบบของผู้นำผู้สร้างโครงสร้างและผู้สร้างน้ำใจจะเหมาะกับกลุ่มที่มีลักษณะนิสัยเป็นเพื่อน ไม่เป็นทางการมีวิธีการทำงานที่ชัดเจนและมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง และ 5) สถานการณ์ที่แตกต่างกันจะเป็นตัวกำหนดหรือต้องการแบบผู้นำที่แตกต่างกันออกไป

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์: ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย

ในปัจจุบันมีการศึกษาภาวะผู้นำอย่างกว้างขวาง เพราะเชื่อว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องของแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ต่าง ๆ โดยแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ต่างๆซึ่งเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำตามสถานการณ์ดังนี้

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-goal Theory) พัฒนาขึ้นโดย House (n.d.อ้างใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2546: 192-193) เริ่มจากความพยายามที่จะอธิบายถึงประเด็นข้อโต้แย้ง จากผลการศึกษาจากรัฐโอไฮโอ โดยเฉพาะในประเด็นที่พบว่าในบางครั้งพฤติกรรมที่มุ่งงานได้ส่งผลการเพิ่มผลผลิตได้มากกว่าพฤติกรรมที่มุ่งคน ทฤษฎีนี้อาศัยความคาดหวัง (Expectancy Theory) ในองค์ประกอบสามประการคือ EP expectancy, PO expectancy และ valence มาใช้เพื่ออธิบายว่าพฤติกรรมของผู้นำมีอิทธิพลต่อการจูงใจ และต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างไร โดยมีพฤติกรรมสี่รูปแบบดังนี้ คือ

1. พฤติกรรมเชิงชี้แนะ (Directive) ให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบถึงสิ่งที่จะทำ กำหนดแนวทางปฏิบัติให้มีตารางการทำงานและมาตรฐานการประเมินผลงานคล้ายกับพฤติกรรมผู้ปฏิบัติงานหรือโครงสร้างงาน
2. พฤติกรรมเชิงสนับสนุน (supportive) คำนึงถึงฐานะความเป็นอยู่และความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้งานน่าสนใจมีมิตรภาพคล้ายพฤติกรรมผู้ร่วมสัมพันธ
3. พฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม (participative) มีการปรึกษาหารือซึ่งกันและกันขอความเห็นข้อเสนอแนะและนำความเห็นมาประกอบการตัดสินใจ
4. พฤติกรรมการมุ่งความสำเร็จ (achievement oriented) กำหนดจุดมุ่งหมายที่ท้าทาย

ความคาดหวังให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานสูงสุดและนำพาสู่ความเชื่อมั่นในตนเองสูง

สำหรับปัจจัยด้านสถานการณ์ (situational factors) มีสองด้าน คือ ด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาและด้านสภาพแวดล้อม

1. คุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชา พิจารณาถึงลักษณะเชิงบุคลิกภาพ ทักษะความสามารถ และความต้องการ เช่น คนที่มีทักษะในการตำรวได้รับการจูงใจด้วยพฤติกรรมแบบขึ้นนำหรือ คนที่มีความสามารถสูงอาจจูงใจด้วยพฤติกรรมแบบการมีส่วนร่วม

2. ด้านสภาพแวดล้อมมีสามประการ คือ 1) งาน 2) ทีมงาน และ 3) ระบบอำนาจหน้าที่แบบทางการขององค์กร เช่น พฤติกรรมแบบมุ่งความสำเร็จใช้จูงใจกับงานที่น่าสนใจและท้าทายทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงของ Fiedler (1967 อ้างใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2546: 184-185) มีทัศนะว่าผู้นำมีระดับการมุ่งงานและการมุ่งคนแตกต่างกัน ความแตกต่างนี้ทำให้ผู้นำทำได้ดีในสถานการณ์หนึ่งมากกว่าอีกสถานการณ์หนึ่ง ทฤษฎีความพยายามที่จะชี้ผู้นำสามารถจะกระทำได้ดีที่สุด จึงจำแนกภาวะผู้นำออกเป็นสองรูปแบบ คือ แบบมุ่งสัมพันธ์ (relationship-oriented) โดยใช้เครื่องมือวัดลักษณะเชิงบุคลิกภาพ (personality traits) ที่เรียกว่า “Least Preferred Co-worker (LPC) Scales” เครื่องมือนี้ประกอบด้วยคำคุณศัพท์ทั้งสองขั้วโดยใช้คำถามผู้นำว่า “บุคคลที่ท่านทำงานด้วยได้ดีน้อยที่สุดเป็นอย่างไร” โดยทำเครื่องหมาย 1-8 ในตัวเลขแต่ละชุด ในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เครื่องมือวัดลักษณะเชิงบุคลิกภาพของ Fiedler

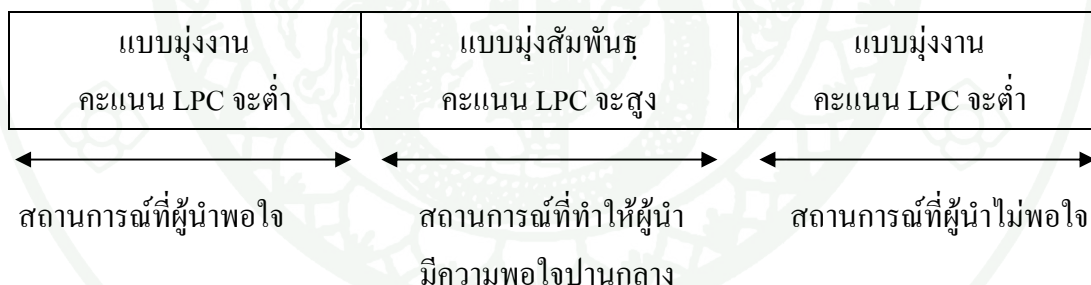
Pleasant	8	7	6	5	4	3	2	1	Unpleasant
Friendly	8	7	6	5	4	3	2	1	Unfriendly
Rejecting	1	2	3	4	5	6	7	8	Accepting

ที่มา: Fiedler (1967)

ผู้นำที่ตอบคำถามไปในทางลบจะมีภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ส่วนที่ตอบไปในทางบวกจะมีภาวะผู้นำเป็นแบบมุ่งสัมพันธ์ อย่างไรก็ตามเนื่องจากลักษณะเชิงบุคลิกภาพ (personality traits) เป็นสิ่งที่ค่อนข้างตายตัว ยากที่จะเปลี่ยนแปลง ดังนั้นแนวคิดเบื้องหลังก็จะต้องนำเอาลักษณะเชิงบุคลิกภาพ ที่วัดได้นี้ไปจับคู่กับปัจจัยด้านสถานการณ์เพื่อระบุรูปแบบภาวะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้โดยปัจจัยด้านสถานการณ์มีสามลักษณะ คือ สถานการณ์ความสัมพันธ์

ระหว่างสมาชิกกับผู้นำ (leader member relations) ซึ่งผู้นำต้องพิจารณาว่า สมาชิกในกลุ่มจะทำหน้าที่ตามที่ฉันบอกหรือไม่ เชื่อถือได้หรือไม่ พวกเขาจะสนับสนุนฉันหรือไม่ สถานการณ์โครงสร้างของงาน (task structure) ผู้นำต้องพิจารณาว่า “ฉันรู้ในสิ่งที่ฉันทำดีเพียงใด จะทำอย่างไร” และ สถานการณ์อำนาจในตำแหน่ง (position power) ผู้นำต้องพิจารณาว่า “ฉันมีอำนาจและนายใหญ่จะสนับสนุนฉันเพียงใดในการทำงานกับสมาชิกในองค์กร” หากคำตอบที่ได้เป็นไปในทางลบก็จะมีลักษณะตรงกันข้าม ซึ่งก็จะนำไปสู่การจับคู่กับลักษณะเชิงบุคลิกภาพ (personality traits) ที่วัดได้ ทฤษฎีของ Fiedler (1967) ขึ้นอยู่กับลักษณะสองประการ คือ

1. แบบผู้นำ การศึกษาแบบผู้ตามสถานการณ์ของ Fiedler (1967 อ้างใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2546: 184-185) แบบผู้นำที่เป็นพื้นฐานมีสองแบบ คือ ผู้นำที่มุ่งงาน (task-oriented leader) กับผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ (relationship-oriented leader) ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่า ผู้นำแบบมุ่งงานจะประสบความสำเร็จมากในสถานการณ์ที่ผู้นำเกิดความพอใจ ส่วนผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะประสบความสำเร็จในสถานการณ์ที่ผู้นำเกิดความพอใจในระดับปานกลาง และในขณะเดียวกันผู้นำแบบมุ่งงานก็จะประสบความสำเร็จในสถานการณ์ที่ผู้นำไม่พอใจได้เช่นเดียวกัน แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับสถานการณ์กลุ่มต่าง ๆ ของ Fiedler ดังแสดงรายละเอียดในภาพที่ 6



ภาพที่ 6 แบบผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler

การที่จะวัดว่าผู้นำคนใดเป็นผู้นำแบบมุ่งงานหรือแบบมุ่งความสัมพันธ์นั้น Fiedler (1967 อ้างใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2546: 184-185) ใช้วัดด้วยเครื่องมือที่เรียกว่า แบบประเมินผู้ร่วมงานที่ไม่พึงประสงค์ (Least Preferred Co-worker) หรือ LPC ซึ่งสร้างโดยฟิลเลอร์เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นชนิดจำแนกความหมายของคำ จำนวน 18 คู่ เกี่ยวกับอารมณ์ด้านความพึงพอใจของผู้นำในแต่ละคู่มีระดับคะแนนตั้งแต่ 1-8 ถ้าคะแนน LPC ที่วัดมาได้เท่ากับ 64 หรือสูงกว่าหมายความว่า เป็นผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ แต่ถ้าคะแนน LPC ที่วัดได้เท่ากับ 57 หรือต่ำกว่าก็หมายความว่า เป็นผู้นำแบบมุ่งงานทั้งสองลักษณะนี้จะต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์

2. สถานการณ์ สถานการณ์ในรูปแบบต่างๆเป็นผลต่อแบบผู้นำต่างกันสถานการณ์ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญส่วนที่สองของทฤษฎีนี้ Fiedler (1967 อ้างใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2546: 184-185) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสถานการณ์ออกเป็นสามปัจจัยได้แก่ อำนาจหน้าที่ในตำแหน่งโครงสร้างของงานและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในองค์การ ได้แก่ 1) อำนาจหน้าที่ในตำแหน่ง (position power) หมายถึง อำนาจหน้าที่ที่หน่วยงานมอบหมายให้แก่ผู้นำตามตำแหน่ง เพื่อให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ 2) โครงสร้างงาน (task structure) หมายถึง ความชัดเจนในเรื่องของเป้าหมายและรายละเอียดของงานที่จะต้องปฏิบัติตลอดจนวิธีการและมาตรฐานในการปฏิบัติงานนั้น ๆ และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน (leader member relation) หมายถึง การที่ผู้นำได้รับการยอมรับและนับถือจากผู้ร่วมงาน การมีปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน มีความศรัทธาและให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้นำ

Fiedler ได้ใช้องค์ประกอบทั้งสามสถานการณ์นี้สร้างเป็นสถานการณ์แปดสถานการณ์ ตั้งแต่ปานกลางถึงยาก ส่วนในการหาคำตอบว่าภาวะผู้นำแบบใดจะมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ใด นั้น ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการควบคุมและมีอิทธิพลต่อกลุ่ม ซึ่งจากผลการวิจัยฟีลเดอร์ได้สรุปสาระสำคัญของทฤษฎีตามสถานการณ์ของเขาไว้ดังนี้ 1) ในสถานการณ์ที่ต้องการควบคุมมาก ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิภาพที่สูงกว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ 2) ในสถานการณ์ที่ต้องการควบคุมในระดับปานกลาง ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะมีประสิทธิภาพที่สูงกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน และ 3) ในสถานการณ์ที่ต้องการควบคุมน้อย ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิภาพที่สูงกว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard

ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard Theory (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544: 107-108) เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์และเป็นสิ่งที่ตัดสินพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยกล่าวว่าผู้บังคับบัญชาจะมีระดับความพร้อม (readiness) ที่แตกต่างกันงานจะมีความพร้อมในงานสองลักษณะ คือ 1) มีความสามารถ (ability) ที่ได้รับการฝึกฝน และมีทักษะและ 2) มีความเต็มใจในการทำงาน (willingness) ได้แก่ มีความมั่นใจและเต็มใจ แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็นสี่แบบ คือ ผู้นำแบบมอบอำนาจ ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบขายความคิดเห็น และผู้นำแบบสั่งการ

1. ผู้นำแบบมอบอำนาจ (delegating style) จะเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถมาก มีความรับผิดชอบสูงและมีประสบการณ์ผู้นำที่มอบหมายงานหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้บังคับบัญชาไปปฏิบัติ ผู้นำในรูปแบบนี้จะให้ความสำคัญกับงานและความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

2. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participating style) จะเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถ จึงส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจร่วมกันผู้นำในรูปแบบนี้ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ในระดับสูงและให้ความสำคัญกับงานต่ำ

3. ผู้นำแบบขายความคิด (selling style) จะเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับต่ำ ผู้นำจึงอธิบายการตัดสินใจของตนเองให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฟัง และเปิดโอกาสให้ซักถาม ผู้นำในรูปแบบนี้จะให้ความสำคัญกับงานและความสัมพันธ์ในระดับที่เท่า ๆ กัน

4. ผู้นำแบบสั่งการ (telling style) จะเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความรู้ความสามารถและความรับผิดชอบ หรือประสบการณ์ที่ต่ำ จึงเป็นคนตัดสินใจและออกคำสั่งให้ปฏิบัติตาม ผู้นำในรูปแบบนี้จะให้ความสำคัญกับงานมาก แต่จะไม่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์แก่ลูกน้องเลย

ทฤษฎี 3 มิติ (The 3-D Theory)

Reddin (1970 อ้างใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540: 81-86) ได้พัฒนารูปแบบตามทฤษฎี 3 มิติ จากการวิจัยที่ Ohio University โดยมีสมมติฐานคล้ายกับแบบพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ซึ่งมีแนวคิดหลักกว่าเป็นแบบผู้นำโดยสถานการณ์ไม่มีแบบใดแบบหนึ่งที่ดี แต่แบบที่เหมาะสมก็คือเป็นไปตามสถานการณ์นั้น ๆ Reddin (1970) ได้เพิ่มประสิทธิผล (Effectiveness Oriented: OD) เข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน (Task Oriented: TO) และมีพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ (Relationship Oriented: OD) Radin (1970 อ้างใน ศิริพร พูนชัย, 2547: 9-10) กล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่าง ๆ อาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึงการที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิภาพ แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิภาพ และ Reddin (1970) ยังแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 3 (ศิริพร พูนชัย, 2547: 10)

ตารางที่ 3 ผู้นำ 4 แบบ ตามทฤษฎีของ Reddin

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ	ลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
--------------------------	------------------------	-----------------------

1. Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนีกงาน	Separated	Bureaucrat คือ ทำงานแบบเครื่องจักรไม่มีความคิดสร้างสรรค์งานให้เสร็จไปวัน ๆ
2. Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลงานอย่างเดียว	Dedicated	Benevolent Autocrat คือ มีความเมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น
3. Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธภาพเสียสละทำคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ	Related	Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น
4. Compromiser คือ ผู้ประนีประนอมทุก ๆ เรื่อง	Integrated	Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพที่ดีด้วย

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ (integrative leadership theory)

ระหว่างปี ค.ศ. 1970-1979 ได้มีการเปลี่ยนแปลงแนวคิดกระบวนการทัศน์ของการศึกษา ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ หรือทฤษฎีเชิงบริวารมี โดยทฤษฎีนี้ได้เชื่อมโยงทั้งทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำและทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์เข้าด้วยกันเพื่อความสำเร็จและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งผู้วิจัยพยายามที่จะอธิบายว่าทำไมผู้ตามบางคนจึงเต็มใจทำงานอย่างหนัก อุทิศตนเพื่อกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์การหรือประสิทธิภาพผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามอย่างไร ทฤษฎีจะทำการวิเคราะห์พฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลได้สะดวกยิ่งขึ้น พฤติกรรมอย่างเดียวกันของผู้นำอาจมีผลแตกต่างกันต่อผู้ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำที่สำคัญตามแนวคิดนี้ได้แก่ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบริวารมี (charismatic leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (stewardship leadership) และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (servant leadership) เป็นต้น (Lussier and Achua, 2001: 375-393 อ้างใน พรเทพ เทียมม่วง, 2546: 15) แต่งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาเฉพาะทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น และมีทฤษฎีนักวิจัยได้แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. แนวคิดของ Tichy and Ulich และ ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538: 51-52) มีแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิภาพนั้นผู้มีส่วนสำคัญ คือ ผู้บริหารองค์การ จะต้องเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยจะต้องทำสามกิจกรรม คือ 1) การสร้างทัศนภาพ (creation of a vision) ผู้นำจะต้องสร้างภาพขององค์การในอนาคตให้สมาชิกที่เป็นบุคคลสำคัญในองค์การมีส่วนร่วมในการรับรู้ ในทัศนภาพผู้นำเป็นแกนสำคัญในความรับผิดชอบต่อทัศนภาพผู้นำจึงต้องมีการคิดในเชิงบูรณาการสร้างสรรค์ หยั่งรู้ และอุปนัย การสร้างทัศนภาพดังกล่าวควรจะสอดคล้องกันในเรื่องปรัชญาและแบบของผู้นำองค์การ 2) การสร้างความผูกพัน (mobilization of commitment) บุคลากรขององค์การหรืออย่างน้อยส่วนใหญ่ต้องยอมรับภารกิจและทัศนภาพใหม่และกระทำให้เกิดขึ้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเข้าใจผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ควรทำองค์การให้มีชีวิตชีวาแตกต่างจากผู้นำคนก่อน และ 3) การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่ตามเดิม (institutionalization of change) องค์การต้องได้รับการปรับให้มีรูปแบบพฤติกรรมใหม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องทำทัศนภาพให้มีความเป็นจริง ภารกิจต่าง ๆ ต้องมีการกระทำ ปรัชญาต้องนำไปสู่การปฏิบัติตามความจริง การกระทำ การปฏิบัติใหม่ ๆ ต้องมีส่วนร่วมกันทั้งองค์การ วิธีการติดต่อสื่อสารการตัดสินใจและระบบการแก้ไขปัญหาเป็นเครื่องมือที่ทำให้ทัศนภาพกลายเป็นจริงได้ การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาตั้งแต่เดิม จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องการรูปแบบการเสริมแรงของวัฒนธรรมใหม่เหมาะสมกับองค์การ ระบบทรัพยากรมนุษย์ ในการเลือกพัฒนาการประเมินและการให้รางวัลเป็นเรื่องหลักของการเปลี่ยนแปลง

2. แนวคิดของ Yukl (1994: 211 อ้างใน อิศระ บุญญะฤทธิ์, 2545: 28) กล่าวถึงผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า จะทำให้ผู้ตามมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญดังนี้ คือ 1) ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าของผลการทำงานให้สำเร็จและมีเทคนิคที่จะช่วยทำงานให้เสร็จ 2) พยายามช่วยให้ผู้ตามลดความเอาใจในตนเองลงหรือลดการมุ่งประโยชน์ส่วนตนเองและเพิ่มการทำงานเพื่อประโยชน์แก่องค์การและทีมงาน และ 3) พัฒนาให้ผู้ตามหรือผู้ได้บังคับบัญชา มีความต้องการในระดับที่สูงขึ้น เช่น ผลสัมฤทธิ์ มีอิสระทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับงานและไม่เกี่ยวกับงานหรือมีแรงจูงใจในการจะเป็นที่ยอมรับของคนอื่นและเป็นผู้นำ

3. แนวคิดของ Bass and Avolio (1994: 124-125) ได้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำที่มีรูปพิสัยเต็ม (The Full Range of Leadership) การพัฒนาและทดสอบมโนทัศน์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบข้อสังเกตว่าผู้นำที่เฉื่อยชา มีแนวโน้มที่จะตอบสนองภายหลังจากการเกิดปัญหาขึ้น ทำให้ประสิทธิภาพน้อยกว่า ผู้นำที่กระตือรือร้นพวกเขาเน้นที่ปฏิกิริยาของผู้ตามต่อประเภทของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน และพบว่ามีเจ็ดปัจจัยพื้นฐานของรูปแบบภาวะผู้นำเพิ่มเติมจาก Burns (1978) โดยเฉพาะ

ปัจจัยที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงมีสี่ปัจจัย คือ การสร้างบารมี การคำนึงถึงความแตกต่างแต่ละบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ ส่วนที่เหลือสามปัจจัยเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนสองปัจจัย คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์และการบริหารด้วยข้อยกเว้นและปัจจัยที่ไม่ใช่ภาวะผู้นำหนึ่งปัจจัย คือ ลักษณะผู้นำแบบตามสบายซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีรายละเอียดดังนี้

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

แนวคิดและทฤษฎีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำใหม่ที่จะมาแทนผู้จัดการ ผู้นำใหม่จะเปลี่ยนแปลงองค์การและนำองค์กรไปสู่ทางเดินใหม่ ผู้นำจะสร้างวิสัยทัศน์ที่เป็นที่ยอมรับทำให้ผู้ตามผู้พันและทำงานมุ่งมั่นตรงไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ใหม่ เพื่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ในทศวรรษ 1980 การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เริ่มเป็นที่สนใจในสหรัฐอเมริกา เมื่อองค์การทางธุรกิจจำนวนมากได้ยอมรับ ความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ทำอยู่เดิม เพื่อความอยู่รอดในการเผชิญกับการแข่งขันทางธุรกิจที่เพิ่มมากขึ้นจากบริษัทต่างชาติ และหลายองค์การก็สามารถพัฒนาแบบผู้นำนี้ได้สำเร็จ เช่น Lee-Iaccocca ประธานบริษัท Chrysler Corporation ได้ใช้ภาวะผู้นำนี้ในการเปลี่ยนแปลงบริษัทจากจุดที่เกือบล้มละลายไปสู่ความสามารถที่จะมีกำไร เขาได้สร้างวิสัยทัศน์ของความสำเร็จและระดมพนักงานคนสำคัญ ๆ ให้มุ่งมั่นไปตามวิสัยทัศน์นั้น ขณะเดียวกันก็นำวิสัยทัศน์ไปสู่คนงาน 60,000 คนด้วยผลลัพธ์ของภาวะผู้นำ Lee-Iaccocca ในปี ค.ศ. 1984 บริษัท Chrysler Corporation มีกำไร พนักงานมีขวัญกำลังใจสูงและเกิดความรู้สึกว่าพวกตนมีความหมายมีค่าในงานที่พวกตนทำ (บัณฑิต แท่นพิทักษ์, 2540: 60-67)

ในองค์การทางการศึกษาก็เช่นเดียวกัน ได้มีการนำแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไปใช้ในการบริหารโดยผู้บริหารจะสร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์กร ทำให้สมาชิกมีความผูกพันและมุ่งมั่นทำงานเพื่อไปสู่ความสำเร็จของวิสัยทัศน์ใหม่ เพื่อเพิ่มปริมาณและคุณภาพของการปฏิบัติงานขององค์กร ฉะนั้นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนี้จะเป็นแบบผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน ผู้นำแบบนี้สามารถที่จะฝึกฝนพัฒนาเรียนรู้ได้

ภาวะนำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดที่ช่วยอธิบายประสิทธิภาพหรือความสำเร็จของผู้นำ โดยพิจารณาจากผู้นำและผู้ตามที่มีอิทธิพลซึ่งกันและกันโดยมีนักการศึกษาได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้งสองแบบ ไว้ดังนี้

Burns (1978) ได้แยกผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นสองลักษณะ คือ 1) ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (transformational leader) จะมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามพยายามช่วยกันสร้างแรงจูงใจ และคุณค่าทางจริยธรรมซึ่งกันและกัน เสริมความคิดที่ดี ค่านิยมที่มีคุณค่าแก่ผู้ตาม เช่น ความเสมอภาค ความยุติธรรม ความเป็นมนุษยชน แทนที่จะให้เกิดความรู้สึกอิจฉา แข่งแย่งรังเกียจกัน และสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะกระตุ้นและจูงใจมากกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อีกทั้งคล้อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงาน หรือของหมู่คณะมากกว่าเพื่อตนเอง (Yukl, 1989: 10; Burns, 1978: 20 cited in Robbins, 1987: 329; Beckner, 1990: 9) และ 2) ผู้นำแลกเปลี่ยน (transactional leader) จะมีลักษณะความสัมพันธ์ผู้นำกับตามแบบกระบวนการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ กล่าวคือ ผู้นำจะเป็นผู้ที่ให้อะไรบางอย่าง และรับอะไรบางอย่างตอบแทน ในขณะที่เดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ กล่าวคือ ผู้นำจะเป็นผู้ที่ให้อะไรบางอย่าง และรับอะไรบางอย่างตอบแทน ในขณะที่เดียวกันผู้บังคับบัญชาก็จะเปลี่ยนความสามารถ ความจงรักภักดีเพื่อผลตอบแทนที่ตนเองมุ่งหวังไว้เช่นกัน (Beare and Milikan, 1989: 06; Kuhnert and Lewis, 1987: 648-657; Kellerman, 1984: 100)

Bass (1985) ได้ขยายแนวคิดของ Burns (1978) โดยอธิบายลักษณะผู้นำทั้งสองแบบ (Bass and Avolio, 1990: 15; Schermerhorn, Hunt, and Osborn, 2000: 301-302) ซึ่ง Bass (1985) ให้ทัศนะว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leaders) ใช้การให้รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนกับการยินยอมปฏิบัติตาม ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (transformational leaders) นั้นได้ให้นิยามในแง่ผลของผู้นำที่กระทบต่อผู้ตาม อันได้แก่ ผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความรู้สึกที่ชื่นชม ให้ความจงรักภักดี และความเคารพนับถือต่อผู้นำ จนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจทำงานได้ผลมากกว่าความคาดหวังเดิมที่กำหนดไว้ โดย Bass อธิบายว่าผู้นำเปลี่ยนแปลงและจูงใจต่อผู้ตามด้วยวิธีการ ดังนี้ 1) ทำให้ผู้ตามเกิดตระหนักในความสำคัญของผลงานที่เกิดขึ้น 2) โน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้เปลี่ยนจากการยึดในผลประโยชน์ของตนเอง มาเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรและหมู่คณะแทน และ 3) กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับของความต้องการที่สูงขึ้นกว่าเดิม (higher order needs)

แม้ว่ากระบวนการอิทธิพลที่เกิดจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะยังไม่สามารถอธิบายได้ชัดเจนก็ตาม แต่ทฤษฎีนี้ก็เชื่อว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะส่งเสริมแรงจูงใจและผลงานของผู้ตามได้มากกว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน Bass (1985) มีมุมมองต่อภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในประเด็นต่อไปนี้

1. ข้อแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หา Bass (1985) มีความเห็นว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีลักษณะเด่นที่ต่างไปจากภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หาอยู่หลายประการ (Bass, 1985: 200) กล่าวคือ ความเสน่ห์หา (charisma) เป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งที่จำเป็นของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเท่านั้น และโดยลำพังทฤษฎีภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หาเองนั้น ยังไม่มีความสามารถพอที่จะก่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้ ทั้งนี้แม้ว่าผู้ตามจะชื่นชมศรัทธาลอกเลียนแบบพฤติกรรมและบุคลิกภาพของผู้นำโดยเสน่ห์หาแล้วก็ตาม แต่ยังไม่เกิดแรงจูงใจสูงพอที่จะเปลี่ยนความยึดติดจากผลประโยชน์ตนเอง ไปเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ของส่วนรวม ซึ่งค่อนข้างมีลักษณะเป็นนามธรรมได้แต่อย่างใด สิ่งที่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเหมือนกับผู้นำโดยเสน่ห์หาก็คือการมีอิทธิพลต่อผู้ตามด้วยการปลุกเร้าด้านอารมณ์ และทำให้เกิดการลอกเลียนแบบอย่างของผู้นำรวมทั้งการพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามโดยผู้นำทำหน้าที่เป็นครู พี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอน ที่คอยดูแลและแนะนำแก่ผู้ตาม ทั้งนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะใช้วิธีการยกระดับผู้ตามด้วยการมอบอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจ (empower) แก่ผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำโดยเสน่ห์หาส่วนใหญ่ใช้วิธีการที่ทำให้ผู้ตามอ่อนแอโดยถูกสอนให้คอยการพึ่งพาและถูกหล่อหลอมซึมซับให้จงรักภักดีต่อผู้นำมากกว่าการยึดมั่นต่ออุดมการณ์ขององค์การ

ในทัศนะของ Bass (1985) ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงพบได้ทั่วไปในองค์กรไม่ว่าแบบใด และไม่ว่าระดับตำแหน่งใด ในทางตรงกันข้าม ผู้นำโดยเสน่ห์หาเป็นสิ่งที่หายากมักจะพบได้มากในภาวะที่องค์กรตั้งเครียดเนื่องจากอำนาจที่เป็นทางการไม่สามารถใช้เพื่อแก้ปัญหาวิกฤติที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะปัญหาที่บ่อนทำลายต่อประเพณีความเชื่อและค่านิยมดั้งเดิมของส่วนรวม ผู้คนส่วนใหญ่จะออกมาถามหาผู้นำโดยเสน่ห์หาให้ช่วยแก้ปัญหาเฉพาะหน้าดังกล่าว อย่างไรก็ตามความเสน่ห์หาเป็นสิ่งที่มิสองชั่วที่อยู่สุดทั้งสองข้าง ดังจะเห็นได้จากผู้นำโดยเสน่ห์หาจะมีทั้งกลุ่มคนที่รักมาก และกลุ่มคนที่เกลียดชังมากเช่นกัน และนี่คือ สาเหตุว่าทำไมผู้นำโดยเสน่ห์หาจึงมักถูกลอบปลงชีวิต ในขณะที่กรณีเช่นนี้เกิดขึ้นกับผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงน้อยมาก

2. พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transformational and transactional behaviors) พฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีของ Bass (1985) ดังได้กล่าวมาแล้วแบ่งออกเป็นสองแบบใหญ่ ๆ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง กับพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมอยู่สององค์ประกอบ และผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีพฤติกรรมอยู่สององค์ประกอบ โดย Bass เห็นว่าแม้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอย่างเด่นชัด แต่โดยกระบวนการแล้วไม่สามารถที่จะแยกจากกันได้อย่างแท้จริง โดยเขายอมรับว่า ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำได้ทั้งสองแบบในเวลาและสถานการณ์ที่ต่างกัน

พฤติกรรมแบบเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยน (Northouse, 2001: 133)

พฤติกรรมแบบเปลี่ยนแปลง (transformational behaviors) ประกอบด้วย 1) ใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ (idealized influence) 2) การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (individualized consideration) 3) การจูงใจด้านแรงคลใจ (inspirational motivation) และ 4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation)

พฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent rewards) 2) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (active management by exception) 3) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (passive management by exception) และ 4) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (laissez-faire leadership)

เมื่อแรกเริ่มเสนอทฤษฎีใหม่ ๆ Bass (1985) ได้ระบุพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไว้เพียง 3 องค์ประกอบได้แก่ ความเสน่ห์ (charisma) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) และการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (individual consideration) เท่านั้น ความเสน่ห์ (บางที่เรียกว่า อิทธิพลด้านอุดมการณ์ idealized influence) คือ พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกลด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้นำ การกระตุ้นการใช้ปัญญา คือ พฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจต่อปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเอง ส่วนการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการให้การสนับสนุน การกระตุ้นให้กำลังใจ และการเป็นพี่เลี้ยงสอนแนะแก่ผู้ตาม ต่อมาทฤษฎีของ Bass ได้ปรับปรุงใหม่ (Bass and Avolio, 1990) จึงเพิ่มพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงอีกหนึ่งองค์ประกอบ คือ การจูงใจด้านแรงคลใจ (inspirational motivation) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจผู้วิสัยทัศน์ โดยการใช

สัญลักษณ์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามของผู้ตามสูงขึ้น และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของ พฤติกรรมแก่ผู้ตาม เป็นต้น พฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงทั้งสิ่งองค์ประกอบดังกล่าว ต่างมีความสัมพันธ์ต่อกัน และมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันในการก่อให้เกิดอิทธิพลให้การเปลี่ยนแปลงขึ้นแก่ผู้ตาม

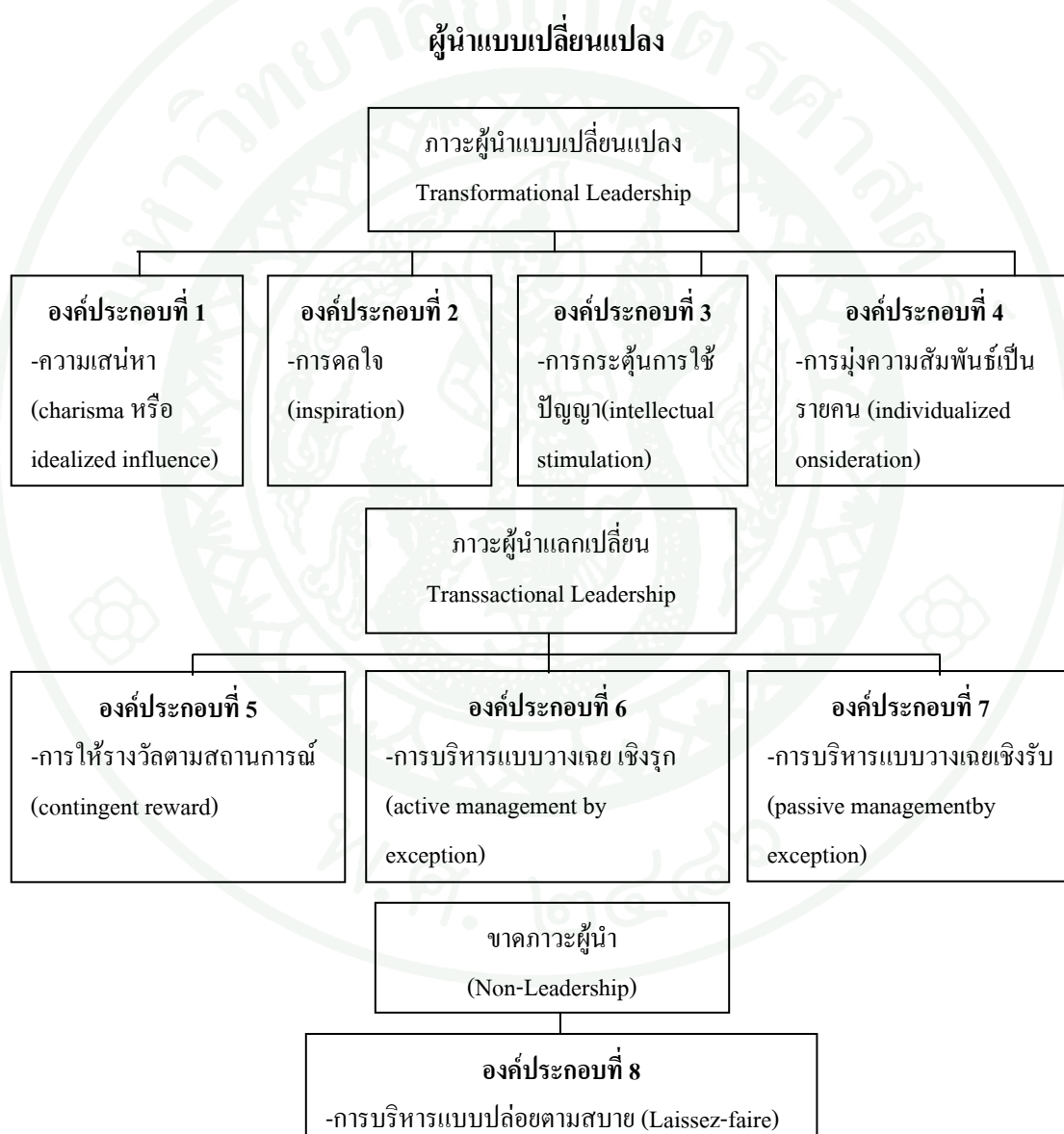
ส่วนพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นในระยะแรกของทฤษฎี Bass (1985) ได้ระบุ พฤติกรรมไว้เพียงสององค์ประกอบได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward) กับ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (passive management by exception) การให้รางวัลตามสถานการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการกำหนดความชัดเจนของที่ใช้เป็นเกณฑ์ที่สมควรได้รับรางวัล เพื่อใช้เป็นเครื่องจูงใจแก่ผู้ตาม ส่วนการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้ การลงโทษตามสถานการณ์ เพื่อให้ผู้ตามเกิดการปรับปรุงแก้ไขในกรณีผลงานเบี่ยงเบนไปจาก มาตรฐานที่กำหนด ต่อมา มีการปรับปรุงทฤษฎีใหม่ (Bass and Avolio, 1990a) ได้เพิ่มพฤติกรรม ของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอีก 2 องค์ประกอบได้แก่ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (active management by exception) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการเข้าไปติดตามตรวจสอบผู้ตาม แล้วดำเนินการ แก้ไขเพื่อให้แน่ใจว่างานที่สำเร็จออกมานั้นมีประสิทธิภาพ ส่วนอีกองค์ประกอบหนึ่งคือ การบริหาร แบบปล่อยตามสบาย (laissez-faire) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ไม่ให้ความสนใจใด ๆ ไม่ว่าด้านงาน หรือด้านคน (เช่น ไม่เอาใจใส่ดูแลช่วยเหลือไม่รับรู้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของลูกน้อง) มีลักษณะปล่อยให้ทุกอย่างเกิดขึ้นและเป็นไปตามยถากรรมเหมือนไม่มีผู้นำ ด้วยเหตุนี้นักวิชาการ บางคนจึงไม่นับการบริหารแบบปล่อยตามสบายว่าเป็นการบริหารหรือเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (non-leadership) กรณีนี้ทำให้พฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่เกี่ยวข้องจริงมีเพียง 3 องค์ประกอบ เท่านั้น

นอกจากทฤษฎีของ Bass (1985) ดังกล่าว ยังเพิ่มความสำคัญในการเอาใจใส่ต่อความต้องการ ของผู้ตามมากกว่าของผู้นำ โดยการเสนอแนะว่า ในสถานการณ์ที่ผลงานของผู้ตามไม่เป็นไปตาม เป้าหมายผู้นำควรเพิ่มระดับความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น ทฤษฎีนี้จึงอธิบายว่า ความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น ทฤษฎีนี้จึงอธิบายว่าความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง จึงเป็นแถบต่อเนื่องกับความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าที่จะแยกเป็นอิสระออกจากกัน อย่างแท้จริง (Yammarino, 1993) ดังภาพที่ 7 และภาพที่ 8



ภาพที่ 7 แถบความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ (leadership continuum)

ที่มา: Northouse (2001: 135)



ภาพที่ 8 รูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ที่มา: Northouse (2001: 136)

3. องค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (transformational leadership factors) ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะให้ความใส่ใจต่อการทำงานของผู้ตามโดยจะพัฒนาผู้ตามให้องอาจเต็มขีดศักยภาพไปพร้อมกัน ผู้นำที่มีลักษณะแบบเปลี่ยนแปลงนั้น มีระบบค่านิยมและอุดมการณ์ของตนที่เข้มแข็ง ซึ่งสามารถส่งผลต่อการเพิ่มแรงจูงใจของผู้ตามให้ปฏิบัติไปในแนวทางดีงามต่อส่วนรวมมากกว่าเพื่อประโยชน์ของตนเอง (Kuhnert, 1994)

องค์ประกอบแรก ความเสน่ห์ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (charisma or idealized influence) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำ ก็เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมแบบเกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้นจึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

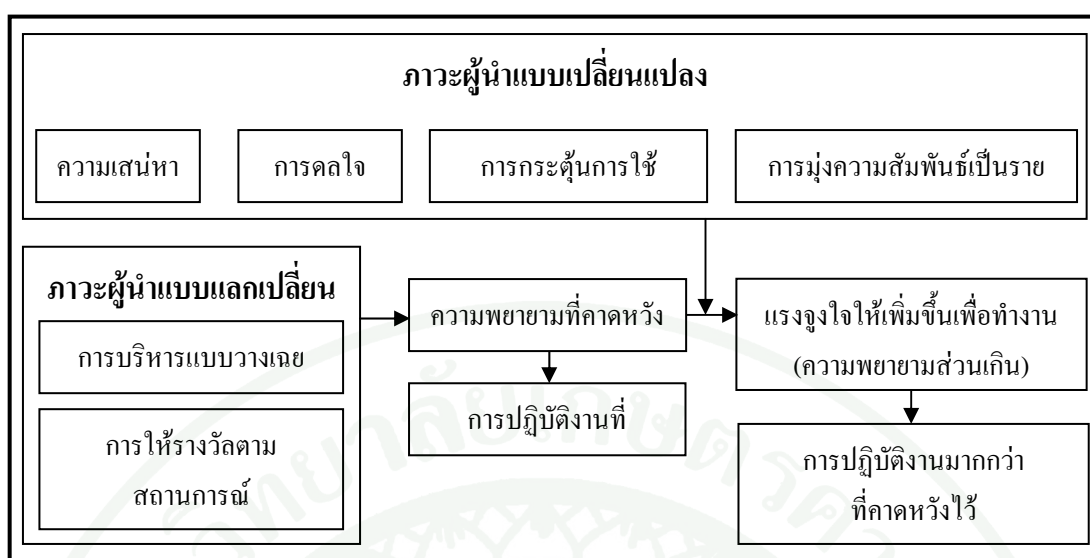
โดยสรุปแล้ว องค์ประกอบด้านความเสน่ห์น่าบ่งบอกถึงการมีความพิเศษสามารถของบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่บุคคลนั้นกำหนดไว้ ตัวอย่างของบุคคลที่มีความสามารถพิเศษของภาวะผู้นำด้านความเสน่ห์ที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับได้แก่ เนลสัน มานเดลา อดีตประธานาธิบดีผิวดำคนแรกของประเทศอัฟริกาใต้ ที่สามารถครองใจคนผิวดำทั้งประเทศสามารถเอาชนะผู้ปกครองผิวขาวได้โดยสันติวิธีจนประเทศได้รับเอกราช เพราะคุณลักษณะความเสน่ห์ของเขาจึงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ขึ้นแก่ส่วนรวมทั้งชาติ

องค์ประกอบที่สอง การสร้างแรงคลใจ (inspirational motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงคลใจโดยจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ ในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจึงจะทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

องค์ประกอบที่สาม การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตน หรือของผู้นำ หรือขององค์กร ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกล้มเหลวให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามและจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่เกี่ยวกับงานขององค์กรส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการฝ่ายผลิตของโรงงานส่งเสริมให้พนักงานแต่ละคนพยายามพัฒนาวิธีการทำงานของตนเองที่สามารถลดความชำรุดเสียหายของผลผลิตหรือหาสาเหตุของการลดลงของคุณภาพผลผลิต เป็นต้น

องค์ประกอบที่สี่ การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (individualized consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้ และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู ที่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำให้การช่วยเหลือผู้ตามได้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น เช่น สู่ระดับการนับถือตนเอง (self-esteem) โดยผู้นำใช้วิธีการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตาม เพื่อเพิ่มการเรียนรู้และความกล้ารวมทั้งความมั่นใจแก่ผู้ตาม ตัวอย่างของผู้นำในลักษณะนี้ได้แก่ ผู้นำที่ใช้เวลาในการดูแลเอาใจใส่แก่พนักงานรายบุคคลด้วยวิธีการเฉพาะของแต่ละคน พฤติกรรมที่ผู้นำใช้กับผู้ตามแต่ละคนก็จะแตกต่างกัน เช่น บางคนจำเป็นต้องใช้การดูแลอย่างใกล้ชิด ในขณะที่บางคนที่มีความรับผิดชอบสูงอยู่แล้วก็ใช้วิธีการให้อิสระ เป็นต้น

จากผลการศึกษาวิจัยพบว่า ภายใต้งานของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้นจากปกติ ด้วยเหตุนี้ผลงานที่เกิดขึ้นจึงมากกว่าที่คาดหวังไว้ในขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้น ผู้ตามจะสร้างผลงานได้เพียงตามที่คาดหวังเท่านั้น กล่าวโดยสรุป ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนอกจากทำให้ผู้ตามสร้างผลงานได้เกินความคาดหวังแล้วยังช่วยเหลือให้ผู้ตามเปลี่ยนจุดยืนของตนจากทำเพื่อประโยชน์ตนเองไปเป็นเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะหรือองค์กร (Bass and Avolio, 1990a)



ภาพที่ 9 การส่งเสริมกันระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง
ที่มา: เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540: 69)

จากภาพที่ 9 จะเห็นว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีปริมาณของการใช้ความพยายามในการทำงานเพิ่มมากขึ้น (extra effort) ทั้งนี้เพราะมีแรงจูงใจสูงขึ้น จนกระทั่งสามารถทำงานได้มากกว่าที่เคยคาดหวังไว้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540)

4. องค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership factors) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่างไปจากผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ ไม่ตอบสนองความต้องการรายบุคคลของผู้ตามรวมทั้งไม่พัฒนาความเจริญงอกงามให้แก่ผู้ตามแต่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมุ่งใช้สิ่งของมีค่าราคาเพื่อเป็นเครื่องแลกเปลี่ยนกับการทำงานของผู้ตาม โดยเมื่อผู้ตามได้ทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายสำเร็จแล้วได้สิ่งตอบแทน ขณะที่ผู้นำจะได้นำผลงานจากลูกน้องไปเป็นผลงานของตนเอง ดังนั้นการที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลก็เพราะผู้ตามมองเห็นว่า หากทำตามที่ผู้นำต้องการแล้วตนจะได้รับประโยชน์ที่พอใจเป็นสิ่งตอบแทน (Kuhnert and Lewis, 1987)

องค์ประกอบที่ห้า การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward) บางครั้งเรียกว่าการแลกเปลี่ยนที่สร้างสรรค์ (constructive transaction) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้วยกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยถ้าหากผู้ตามใช้ความพยายามเพิ่มมากขึ้นก็จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนตอบแทน ผู้นำแบบนี้จะทำเงื่อนไขข้อตกลงว่า หากผู้ตามทำตามที่ต้องการแล้วจะได้อะไรตอบแทนบ้าง ตามเกณฑ์ที่ตกลงกันไว้ ตัวอย่างของผู้นำ

แบบแลกเปลี่ยนเห็นได้จากการต่อรองของพ่อแม่กับลูกว่า จะอนุญาตให้ดูทีวีได้กี่ชั่วโมง ถ้าลูกยอมซ้อมดนตรีตามตารางกำหนด หรือหัวหน้าสัญญาจะอนุญาตให้พนักงานลาพักผ่อนได้ถ้าหากสามารถทำเป้าหมายได้ตามที่กำหนด เป็นต้น

องค์ประกอบที่หก การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (active management by exception) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ที่ใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและปล่อยให้ไปตามสถานภาพเดิมตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล แต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้น หรือทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยผู้นำที่บริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (active form) จะแสดงออกทางพฤติกรรมเข้าไปกำกับตรวจสอบลูกน้องอย่างใกล้ชิดว่าได้ทำผิดหรือฝ่าฝืนระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ หากตรวจสอบพบผู้นำก็จะใช้มาตรการเข้าแก้ไขโดยทันที ตัวอย่างเช่น เมื่อหัวหน้าพบว่าพนักงานขายให้บริการแก่ลูกค้าช้าหรือไม่สะดวก หัวหน้าจะตรงเข้าไปช่วยเหลือบอกกล่าวและทำการปรับปรุงแก้ไขทันที เป็นต้น พฤติกรรมของหัวหน้าจึงมีลักษณะของการเสริมแรงเชิงลบ (negative reinforcement) แก่ผู้ตาม

องค์ประกอบที่เจ็ด การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (passive management by exception) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่คล้ายกับแบบเชิงรุก กล่าวคือ จะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสถานภาพเดิมตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล แต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อ มีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นหรือการทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยผู้นำบริหารแบบวางเฉยเชิงลบ (negative form) มีลักษณะคล้ายคอยจับผิด เมื่อพบก็จะใช้วิธีการตำหนิ ลงโทษ โดยไม่มีการบอกกล่าวให้ทราบล่วงหน้าเพื่อมีโอกาสได้ปรับปรุงแก้ไขหรือป้องกันก่อนพฤติกรรมของผู้นำบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ จึงมีผลร้ายแรงต่อแรงจูงใจของผู้ตามยิ่งกว่าแบบเชิงรุกดังกล่าวแล้ว

องค์ประกอบที่แปด การบริหารแบบขาดภาวะผู้นำ (non-leadership) หรือปล่อยตามสบาย (laissez-faire) จากรูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นภาพแสดงแถบความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ ดังกล่าวมาแล้วในภาพที่ 12 จะเห็นว่าองค์ประกอบที่แปด คือ การบริหารแบบขาดภาวะผู้นำ (non-leadership) หรือแบบปล่อยตามสบาย (laissez-faire) นั้นถูกจัดอยู่ด้านขวามือสุดของแถบความต่อเนื่องของภาวะผู้นำและถูกแยกออกจากพฤติกรรมของทั้งผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้วยเหตุผลเพราะเป็นการแสดงพฤติกรรมเหมือนกันไม่มีผู้นำ (non-leader) ด้วยการปล่อยให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นและคงอยู่ตามยถากรรมมากกว่าคำว่า “laissez-faire” (หรือปล่อยตามสบาย) เป็นภาษาฝรั่งเศสที่ใช้กับ laissez-faire leader หมายถึงผู้นำที่... “ถอนมือออกแล้วปล่อยให้สิ่งต่าง ๆ วิ่งไปเอง” (hand-off-let-things-ride) เพราะการบริหาร

แบบปล่อยตามสบายนั้นหัวหน้าจะปล่อยให้งานดำเนินการไปตามยถากรรมไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงาน เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดขึ้นก็จะวางเฉยไม่สนใจเกี่ยวข้อง แต่จะพยายามเอาตัวรอด ไม่ตัดสินใจ ไม่ให้ข้อมูลย้อนกลับ ไม่สนใจหรือให้แรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นภาวะดังกล่าวจึงเหมือนกับ ภาวะผู้นำ (non-leader) และไม่เป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแต่อย่างใด

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ Bass (1985: 48) ซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง อีกทั้งเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันของสถานศึกษา

ลักษณะงานของครู

คุณลักษณะงานเป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการบริหารงานที่ให้ความสำคัญกับคน ว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญสูงสุดในองค์กร เพราะถ้าไม่มีคนก็จะไม่มีผู้ปฏิบัติงานและไม่มีผู้บริหารงาน และก็จะไม่มีผู้มอบหมายงานและผู้รับมอบหมายงาน (รัชณี สุจิจันทร์รัตน์, 2546) การจัดให้บุคคลได้ปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถ ความถนัด และตามความสนใจ จะทำให้บุคคลรับรู้ถึงความสำคัญของการมีอิสระในกำหนดแนวทางปฏิบัติงาน และมีอำนาจในการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง จะทำให้บุคคลรู้สึกถึงคุณค่าของงาน ช่วยให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งจะนำไปสู่การมีคุณภาพของงาน (Swansburg and Swansburg, 2002) การได้รับทราบผลจากการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุง พัฒนาศักยภาพของบุคคลเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน เมื่อมีความพึงพอใจในงานก็จะแสดงออกถึงความสุข เต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มศักยภาพ และสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

ความหมายของคุณลักษณะงาน

คุณลักษณะงาน (job characteristic) หมายถึงกระบวนการทางพฤติกรรม เพื่อเพิ่มความสำคัญของงานที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจในงาน รับรู้ถึงคุณค่าของงานผลของงาน และความรับผิดชอบในผลของงาน โดยบุคคลจะแสดงออกถึงความเต็มใจ และตั้งใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายตามความรู้ ความสามารถ ทักษะและความชำนาญที่มีอยู่อย่างเต็มศักยภาพ ทำให้ผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานสูงขึ้น (Hackman and Oldham, 1980) สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงานได้อย่างเหมาะสม

คุณลักษณะงานจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะช่วยเพิ่มคุณภาพของงาน และคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน (Swansburg and Swansburg, 2002)

Hackman *et al.* (1977: 242) กล่าวว่าคุณลักษณะงานเป็นลักษณะงานหลักทั้ง 5 มิติซึ่งเป็นตัวสร้างให้เกิดลำดับขั้นความต้องการทางจิตวิทยาทั้ง 3 เงื่อนไขได้แก่ มีประสบการณ์ที่มีความหมาย ได้รับผิชอบและรู้ถึงผลลัพธ์ที่แท้จริงอันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ทั้งต่องานและบุคคล

Hackman and Oldham (1980: 59) กล่าวว่าคุณลักษณะงานเป็นการออกแบบงานซึ่งมุ่งเน้นคุณลักษณะงานหลัก ๆ ในงานของพนักงาน ซึ่งมีคุณสมบัติที่จะก่อให้เกิดการจูงใจในงานความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงาน

Lawler (1973 อ้างใน Hackman *et al.*, 1977: 39) กล่าวว่าคุณลักษณะงานเป็นทัศนคติที่กระทบหรือเกิดขึ้นจากบุคคลที่มีต่องาน

Greenberg and Baron (2000: 154-156) กล่าวว่าคุณลักษณะงานเป็นรูปแบบวิธีที่จะเพิ่มคุณค่างานซึ่งเน้นมิติงานทั้ง 5 ด้านได้แก่ ความหลากหลายของทักษะความโดดเด่นของงาน ความสำคัญของงานความอิสระในงานและข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับงานซึ่งสิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดลำดับขั้นทางจิตวิทยาอันนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีคุณประโยชน์สำหรับแต่ละบุคคลเช่นความพึงพอใจในงานและสำหรับองค์กรเช่นลดการลาออก

Nelson and Quick (1997: 422) กล่าวว่าคุณลักษณะงานเป็นกรอบความคิดเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจความเหมาะสมระหว่างคนกับงานผ่านทางปฏิสัมพันธ์ระหว่างมิติหลักของงานกับลำดับขั้นทางจิตวิทยาที่สำคัญภายในตัวบุคคล

Schultz and Schultz (1998: 243) กล่าวว่าทฤษฎีคุณลักษณะงานเป็นทฤษฎีของแรงจูงใจซึ่งแสดงถึงคุณลักษณะงานเฉพาะที่นำไปสู่เงื่อนไขทางจิตวิทยาถ้าพนักงานมีความต้องการเจริญเติบโตสูงจะนำไปสู่การเพิ่มแรงจูงใจผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจ

Hackman and Oldham (1976, 1980 cited in Schultz and Schultz, 1998: 243-244) กล่าวว่าจากหลักฐานพบว่า คุณลักษณะงานที่แน่นอนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติในงาน แต่คุณลักษณะงานเหล่านี้ไม่มีผลกระทบต่อพนักงานทุกคนในลักษณะเดียวกัน จากการวิจัยชี้ให้เห็นว่าแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันในเรื่องความต้องการความก้าวหน้า โดยบุคคลที่มีความต้องการความก้าวหน้าอย่างสูง พบว่า จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะงานมากกว่าคนที่มีความต้องการความก้าวหน้าต่ำ นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงในคุณลักษณะงานเหล่านี้ดูเหมือนจะไม่ได้มีอิทธิพลโดยตรงต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานแต่พนักงานจะซบเซา โดยกระบวนการทางความคิดของพนักงานนั้นคือการรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ

Miltion (1981: 159) ได้ให้ความหมายของคุณลักษณะงานว่า หมายถึง ความน่าสนใจของงาน ความเปลี่ยนแปลงของงาน โอกาสที่จะเรียนรู้งาน ปริมาณโอกาสที่จะทำให้งานสำเร็จ และได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน

เมื่อพนักงานได้ปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างดี คุณลักษณะงานที่เกิดขึ้นจะเป็นเหตุให้พนักงานได้รับประสบการณ์ทางอารมณ์ความรู้สึกที่เป็นบวก ซึ่งสภาพนี้เองจะดึงดูดให้ปฏิบัติงานไปได้ด้วยดีอย่างต่อเนื่อง

ด้วยเหตุนี้ทฤษฎีคุณลักษณะงานจึงชี้ให้เห็นว่าคุณลักษณะงานที่เฉพาะเจาะจงนำไปสู่เงื่อนไขทางจิตวิทยาซึ่งทำให้เกิดการจูงใจการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจมากขึ้นถ้าพนักงานมีความต้องการความก้าวหน้าในอาชีพพร้อมด้วย

นอกจากนี้ Hackman *et al.* (1977: 243) ยังกล่าวเพิ่มเติมว่า ลำดับขั้นความต้องการทางจิตวิทยาสามเงื่อนไข ถือเป็นหลักอันสำคัญซึ่งมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในงานของคนลำดับขั้นทางจิตวิทยาทั้งสามเงื่อนไขได้แก่ 1) รู้ว่างานมีความหมาย 2) เกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงาน และ 3) รู้ถึงผลที่แท้จริงของงานที่ทำ

โดยที่เงื่อนไขทั้งสามนี้หากยังมีมากเท่าไรบุคคลนั้นก็จะมีความรู้สึกดีต่อตนเองมากขึ้นเท่านั้นและรางวัลจากภายในนี้จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบุคคลได้ทำงานนั้น ๆ เป็นอย่างดีสำหรับมิตินงานทั้งห้าในสามมิติแรกจะทำให้ได้รู้ว่างานมีความหมาย สำหรับความอิสระในงานจะก่อให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงาน ส่วนข้อมูลย้อนกลับจากงานจะทำให้รู้ถึงผลที่แท้จริงของงานที่ทำ

องค์ประกอบของคุณลักษณะงาน

ลักษณะงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผู้สนใจศึกษาถึงอิทธิพลที่มีต่อแรงจูงใจ ความพึงพอใจในงาน การปฏิบัติงาน ตลอดจนความผูกพันต่อองค์กร มีการศึกษาอย่างมีระบบเป็นครั้งแรกถึงลักษณะงานโดย Turner and Lawrence (1965 cited in Feldman and Arnold, 1983: 239) โดยการวัดลักษณะงาน 6 อย่าง คือ ความหลากหลาย ความมีเอกสิทธิ์ ความต้องการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม โอกาสของการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ความรู้และทักษะที่จำเป็น ความรับผิดชอบ ซึ่งเรียกว่า ดัชนีลักษณะงานที่จำเป็น (Requisite Task Attribute index หรือ RTA index)

แนวคิดแบบจำลองลักษณะงานที่แพร่หลายมากที่สุด และเป็นทฤษฎีที่แสดงแนวคิดไว้อย่างชัดเจนถึงผลกระทบของการออกแบบงานต่อความคิด ความรู้สึก แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การขาดงานและการเปลี่ยนงาน คือ แบบจำลองลักษณะงาน (job characteristics model) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย Hackman and Oldham (1980) ได้อาศัยแนวความคิดตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) เป็นพื้นฐาน และพัฒนาเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์งานเพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการวิเคราะห์ปรับปรุงลักษณะงาน และการออกแบบงานใหม่ และต่อมาได้พัฒนาเป็นแบบจำลองคุณลักษณะของงาน ขั้นตอนการพัฒนาแบบจำลองคุณลักษณะของงาน เริ่มต้นจากงานของ Hackman and Lawler ใน ค.ศ. 1971 และ Hackman and Oldham ในปี ค.ศ. 1974 โดยใช้แนวคิดพื้นฐานจากงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของงานซึ่งมีมาก่อนหน้านั้น ได้แก่ งานของ Hulin and Bolld ในปี ค.ศ. 1968 และงานของ Turner and Lawrence ในปี ค.ศ. 1965 ในเวลาต่อมาแบบจำลองคุณลักษณะของงานยังได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยอื่น ๆ อีกด้วย เช่น Brief and Aldag ในปี ค.ศ. 1975 Dunham ในปี ค.ศ. 1976 และ Dunham, Aldag and Brief ในปี ค.ศ. 1977

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาแบบจำลองคุณลักษณะงานของ Hackman and Oldham (1980) โดยแสดงถึงมิติของงานห้ามิติ ซึ่งนำไปสู่ภาวะทางจิตใจ (psychological state) ที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ และความพึงพอใจในงาน การขาดงาน และการลาออกจากงานต่ำ

ภาวะทางจิตใจ (psychological state) ที่ถือว่าสำคัญและจำเป็นในการที่จะทำให้นุคคลมีแรงจูงใจที่จะทำงาน มีอยู่สามภาวะ คือ 1) การรับรู้ว่างานนั้นมีความหมาย (meaningfulness of the work) บุคคลจะต้องรับรู้ว่างานของตนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญตามค่านิยมของแต่ละบุคคล 2) ความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน (responsibility for work outcome) บุคคลจะต้องเชื่อว่า

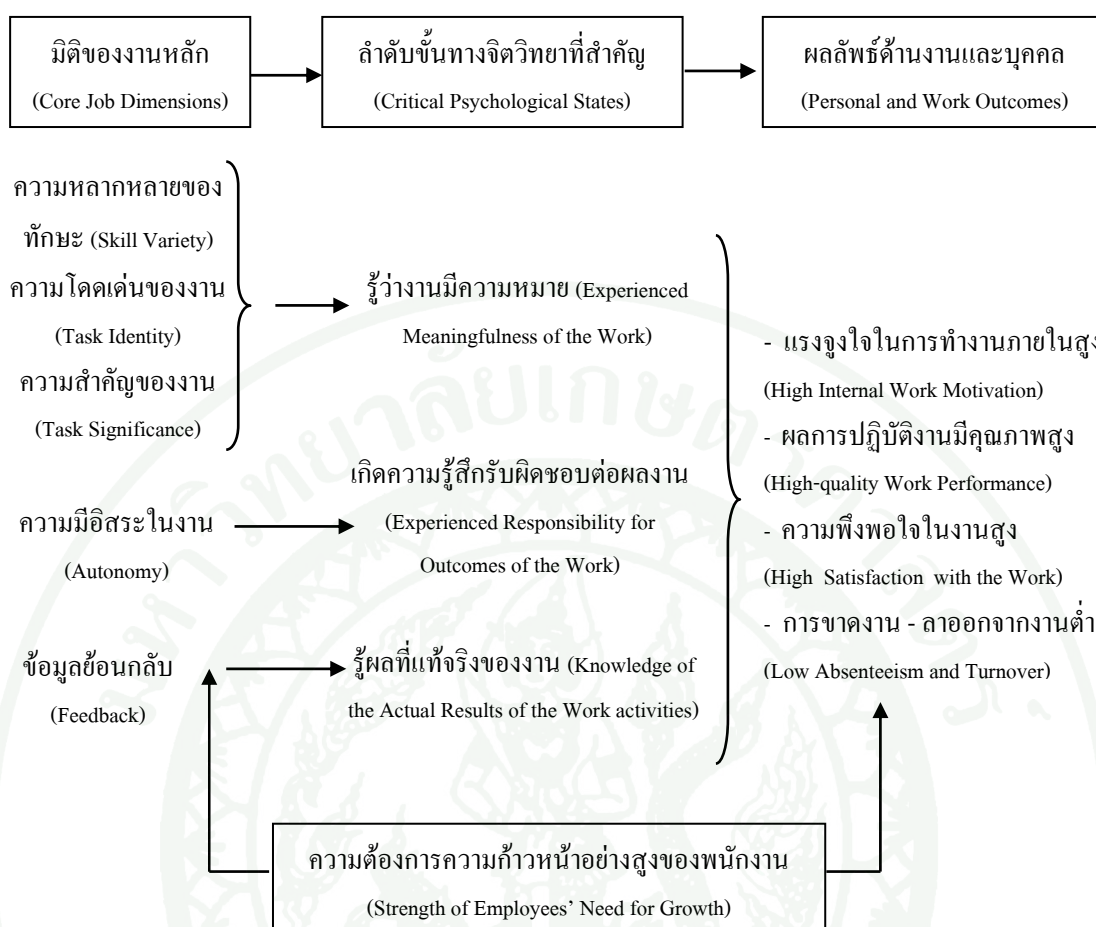
ตนเองเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ต่าง ๆ จากความพยายามของตนเองและ

3) การรู้ผลการกระทำ (knowledge of result) บุคคลจะต้องสามารถที่จะตีความผลการปฏิบัติงานของตนเองเป็นที่พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ

เมื่อใดที่ภาวะทางจิตใจทั้งสามภาวะนี้ เกิดขึ้นกับบุคคลจะก่อให้เกิดผลดีลักษณะ คือบุคคลนั้นจะมีแรงจูงใจภายในในการทำงานสูง (high internal work motivation) มีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง (high quality work performance) มีความพึงพอใจในงานสูง (high satisfaction with the work) และมีการขาดงานและอัตราการลาออกจากงานต่ำ (low absenteeism and turnover)

การที่ภาวะทางจิตใจทั้งสามภาวะจะเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยคุณลักษณะเฉพาะของงาน ซึ่งประกอบด้วยห้ามิติ คือ 1) ความหลากหลายของทักษะ 2) ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน 3) ความสำคัญของงาน 4) ความมีเอกสิทธิ์ในงานและ 5) ผลย้อนกลับของงาน อิทธิพลจากคุณลักษณะงานจะทำให้บุคคลเกิดสภาวะทางจิตวิทยาที่สำคัญสามประการคือ 1) ลักษณะงานที่มีความหลากหลาย มีความเป็นเอกลักษณ์ และมีความสำคัญ ทำให้บุคคลมีประสบการณ์และรับรู้ว่างานที่ทำมีความหมาย และมีคุณค่า ผลที่เกิดขึ้นคือเกิดแรงจูงใจในการทำงานสูง 2) การมีเอกสิทธิ์ในงาน ทำให้บุคคลมีประสบการณ์และรับรู้ถึงความรับผิดชอบต่องานผลที่เกิดขึ้นคือเกิดความพึงพอใจในการทำงานสูง และ 3) ผลย้อนกลับของงาน การรับรู้ถึงผลจากการกระทำที่เกี่ยวข้องกับงาน ทำให้บุคคลรู้สึกอยากทำงาน สนใจงานมากขึ้น และพยายามสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพ ผลที่เกิดขึ้นคือคุณภาพของงานสูง

สำหรับองค์ประกอบของคุณลักษณะงานนั้น Hackman *et al.* (1977: 242-245) ได้แสดงดังภาพที่ 10 ต่อไปนี้



ภาพที่ 10 แบบจำลองคุณลักษณะของงานของ Hackman and Oldham

ที่มา: Hackman *et al.* (1977: 243)

องค์ประกอบของคุณลักษณะงานที่มีผลต่อการปฏิบัติงานทั้งห้าด้านคือ

1. ความหลากหลายของทักษะ (skill variety) หมายถึง คุณลักษณะงานที่มีความแตกต่างอันเนื่องมาจากงานหลาย ๆ ด้านในหน่วยงาน ทำให้บุคคลต้องนำความรู้ ความสามารถ และความชำนาญของเฉพาะตนมาใช้ในการปฏิบัติงาน (Hackman and Oldham, 1980) งานในองค์กรมีหลายระดับบางงานต้องให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะปฏิบัติ บางงานใช้เฉพาะบุคคลที่มีทักษะในระดับพื้นฐานก็สามารถปฏิบัติได้ งานที่ซ้ำซาก จำเจปฏิบัติอยู่เป็นประจำจนเกิดความเคยชินเป็นการใช้ทักษะในระดับต่ำ และงานที่ต้องนำผลจากการศึกษาวิจัย วิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาแก้ปัญหาจะเป็นการใช้ทักษะในระดับที่สูง (Daft, 2000; Robbins and DeCenzo, 2001) การได้หมุนเวียนงาน มีโอกาสปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่มีอยู่ในหน่วยงาน ตามความรู้ ความสามารถ

และความสนใจของบุคคลเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยจูงใจบุคคลทำให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน (Mathis and Jackso, 2000; DeCenzo and Robbins, 2001) การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน มอบหมายงานและอำนาจความรับผิดชอบที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ และสอดคล้องกับขนาดและสภาพของงาน เป็นการสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ถึงความไว้วางใจ และพยายามปฏิบัติงานตามศักยภาพ (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2546; ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2545; ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์, 2545) และการให้บุคคลได้มีการขยายงาน ให้รับผิดชอบงานมากขึ้น ทั้งในระดับเดียวกันและในระดับสูงขึ้นเป็นการเพิ่มทักษะและศักยภาพของบุคคล ทำให้บุคคลรู้สึกถึงคุณค่าในตนเองเพิ่มขึ้น (Hunger and Wheelen, 2000)

2. ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน (task identity) หมายถึง คุณลักษณะงานที่แสดงให้เห็นถึงขอบเขตความงามขั้นตอน และกระบวนการทำงานที่ชัดเจน ที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้ ตั้งแต่ต้นจนเสร็จสมบูรณ์ (Hackman and Oldham, 1980) งานที่แสดงถึงความเป็นเอกลักษณ์ของงาน เป็นงานที่สามารถแยกเป็นส่วน ๆ ได้ โดยแต่ละส่วนจะต้องมีความต่อเนื่องกัน ผู้ปฏิบัติงานสามารถมองเห็นและเข้าใจงานได้ทั้งระบบ (Huber, 1996; Mullins, 2002; Leopold, 2002) คุณลักษณะงานที่แสดงถึงเอกลักษณ์ของงานในระดับต่ำ เป็นงานที่ผู้ปฏิบัติรับผิดชอบงานเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งของงานและเข้าใจเฉพาะงานที่ได้รับมอบหมาย แต่ไม่สามารถเข้าใจ มองไม่เห็นงานทั้งระบบ ส่วนเอกลักษณ์ของงานในระดับสูง เป็นงานที่ผู้ปฏิบัติรับผิดชอบงานทั้งระบบสามารถมองเห็นกระบวนการทำงานทั้งระบบชัดเจนและครอบคลุม (Daft, 2000; Robbins and DeCenzo, 2001) งานที่ยุ่ยาก ซับซ้อนต้องการแนวทาง วิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน จะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความพึงพอใจ (Marquis and Huston, 2000) การกำหนดคุณสมบัติที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานการจัดทำการพรรณานงานการกำหนดลักษณะเฉพาะของงานการจัดประเภทของงาน และการแบ่งกลุ่มงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ขั้นตอนของงานรับผิดชอบงาน พึงพอใจในงาน และมีความพยายามในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น (Foot and Hook, 2002; Certo, 2002)

3. ความสำคัญของงาน (task significance) หมายถึง คุณลักษณะงานที่มีผลกระทบกับบุคคลอื่นทั้งทางร่างกายและจิตใจ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Hackman and Oldham, 1980) งานที่แสดงถึงความสำคัญของงาน เป็นงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรในทุกปัจจัยนับตั้งแต่โครงสร้างการบริหาร การจัดการ และการปรับปรุงระบบงาน โดยปัจจัยสำคัญที่ต้องทำตลอดเวลา และต่อเนื่องคือการบริหารงานบุคคลในลักษณะของการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และทัศนคติแก่บุคลากร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตลอดเวลาและต่อเนื่อง (เนาวรัตน์ เข้มแสงสังข์, 2545) ซึ่งผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานอาจเกิดขึ้นทั้งต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน และบุคคล

อื่นที่เกี่ยวข้อง ในการปฏิบัติงานเมื่อบุคคลมีความตระหนักรู้ว่าผลจากการปฏิบัติงานจะมีผลต่อบุคคลอื่นและพยายามหาแนวทางวิธีการที่ปลอดภัย แสดงถึงความรับผิดชอบของบุคคลต่อผลการปฏิบัติงานนั้น (ณรงค์วิทย์ แสันทอง, 2545) งานที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร สร้างความพึงพอใจและการคงอยู่ในหน่วยงานให้บุคคล และงานที่ทำให้บุคคลรับรู้ถึงคุณค่าของงานที่ทำ (สุนันทา เลาหันทน์, 2544) งานที่มีผลกระทบกับบุคคลอื่น ๆ โดยตรง และจำนวนมากเป็นความสำคัญของงานตามคุณลักษณะงานในระดับสูง และงานที่มีผลกระทบกับบุคคลอื่น ๆ โดยอ้อมและจำนวนน้อยเป็นงานที่มีความสำคัญในระดับต่ำ (Robbins and DeCenzo, 2001) ความรู้สึกมีความสำคัญ และมีคุณค่าจะช่วยสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในงาน และคงไว้ซึ่งการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (พงษ์จันทร์ ภูพานิชย์, 2546)

4. ความมีเอกสิทธิ์ในงาน (autonomy) หมายถึง คุณลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติงานมีอำนาจและมีอิสระในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบด้วยตนเอง (Hackman and Oldham, 1980) งานที่แสดงถึงความมีเอกสิทธิ์ในงานจะหมายถึง งานวางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดตารางการปฏิบัติงาน และวิธีการปฏิบัติงานด้วยตนเอง (Mullins, 2002) ซึ่งผู้บริหารต้องใช้วิธีการดูแลต่าง ๆ เพื่อสร้างความรู้สึกไว้วางใจแทนการควบคุมอย่างใกล้ชิดจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น การมีอำนาจในการตัดสินใจในงาน แก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบด้วยตนเองภายใต้ขอบเขตงาน แสดงถึงความมีอำนาจและอิสระในการปฏิบัติงานในระดับสูง และงานที่มีการตัดสินใจตามระเบียบ/กฎเกณฑ์ของหน่วยงานที่วางไว้แสดงถึงความมีอำนาจและอิสระในงานในระดับต่ำ (Daft, 2000; Robbins and DeCenzo, 2001) การให้ครุมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ มาสู่องค์กร เป็นการให้อิสระทางความคิดแก่ผู้ปฏิบัติงาน (Marquis and Huston, 2003) การเปิดโอกาสให้ครุนำความรู้ ความสามารถที่มีอยู่มาสู่การปฏิบัติงานอย่างอิสระ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรควบคู่กันไปด้วย (Tappen, Weiss, and Whitehead, 2004)

5. ผลย้อนกลับของงาน (job feedback) หมายถึง คุณลักษณะงานที่บุคคลได้รับการประเมินและรับทราบการประเมินผลจากการปฏิบัติงาน (Hackman and Oldham, 1980) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญทางการบริหารเมื่อมีการมอบหมายงาน ก็จะต้องมีการติดตามและประเมิน เป็นการสะท้อนภาพพฤติกรรมของบุคคลเพื่อนำไปสู่เปลี่ยนแปลง พัฒนาพฤติกรรม ช่วยให้บุคคลมีโอกาสได้มองเห็นพฤติกรรมที่ควรแก้ไข (Robbins, 2000) การได้รับทราบผลจากการปฏิบัติงานต้องเป็นด้วยความยุติธรรม ตามสภาพที่ได้ปฏิบัติงานจริงเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางาน และผู้บริหารสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการค้นหาความต้องการของบุคคล เพื่อพัฒนาอาชีพ และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน (Mondy, Noe, and Premeaux, 2002) การย้อนกลับของงาน

ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบระดับความสามารถของตนว่าอยู่ในระดับใด ช่วยในการเรียนรู้และเข้าใจด้วยตนเองได้มากขึ้น (รัชนี ศุภจินทรรัตน์, 2546) การได้รับทราบข้อมูลย้อนกลับทั้งจากหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อนร่วมงาน และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เป็นข้อมูลที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อทั้งผู้ปฏิบัติงาน หน่วยงาน และวิชาชีพ (Tappen, Weiss, and Whitehead, 2004) การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบทุกครั้งเป็นการให้ผลย้อนกลับข้อมูลในระดับสูง และการประเมินและการแจ้งผลการประเมินที่เกิดขึ้นบางครั้งเป็นการให้ผลย้อนกลับข้อมูลในระดับต่ำ (Daft, 2000; Robbins and DeCenzo, 2001)

คุณลักษณะของงานกับการพัฒนางาน

Hackman *et al.* (1977: 248) ได้เสนอหลักการออกแบบงานใหม่เพื่อเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) โดยการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงมิตินานทั้งห้า เพื่อเพิ่มศักยภาพในการจูงใจของงานนั้น ๆ ดังนี้

1. จัดรูปแบบงานตามลักษณะธรรมชาติของงาน คือ การตัดสินใจเกี่ยวกับการกระจายงานในกลุ่มผู้ทำงานโดยให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานและได้รับผิชอบงานชิ้นนั้น จนเสร็จสิ้นเป็นผลงานอันจะทำให้เห็นคุณค่าและความโดดเด่นของงานที่รับผิดชอบ
2. รวมงานย่อย ๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกถึงความมีความหมายของงาน นั่นคือการเพิ่มความโดดเด่นของงานและการได้ทำงานโดยใช้ทักษะที่หลากหลายขึ้น
3. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับลูกค้า ซึ่งจะทำให้เกิดการปรับปรุงงานจากการที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับจากลูกค้าโดยตรง นอกจากนี้ยังเพิ่มพูนด้านความหลากหลายของทักษะ เนื่องจากจำเป็นต้องพัฒนาทักษะระหว่างบุคคลในการบริหารและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า รวมถึงเกิดความอิสระในงานที่รับผิดชอบ อันเนื่องมาจากต้องตัดสินใจด้านการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า
4. ให้ทำงานในเชิงลึกนั้นคือการได้ทำงานและได้ควบคุมและตัดสินใจในงานเอง สิ่งนี้จะเพิ่มพูนมิติของงานด้านความอิสระในงานซึ่งจะนำซึ่งความรู้สึกกับผิชอบงานของพนักงานและรู้สึกได้ถึงผลงานที่เกิดขึ้น

5. เปิดช่องทางรับข้อมูลย้อนกลับเพื่อช่วยให้พนักงานได้เรียนรู้ว่าทำงานเป็นอย่างไร มีการปรับปรุงขึ้น หรือแย่ลงหรืออยู่ในระดับคงเดิมด้วยตนเอง ซึ่งข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากตัวงานสามารถรู้ได้ทันทีด้วยตัวพนักงานเองและช่วยให้เกิดความรู้สึกในการควบคุมตนเองต่องานที่ทำได้ ดีกว่าการได้ข้อมูลย้อนกลับจากหัวหน้างาน

การวัดศักยภาพการจูงใจของงาน

เนื่องจากอิทธิพลจากคุณลักษณะของงานส่งผลไปยังภาวะทางจิตวิทยาทั้ง 3 ได้แก่ การรู้ทำงานมีความหมายเกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงาน และรู้ผลที่แท้จริงของงานที่ทำซึ่งภาวะทางจิตวิทยานี้มีผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน Hackman and Oldham (1980: 81) ได้นำแนวคิดเรื่องคุณลักษณะของงานไปสร้างแบบสำรวจเพื่อการวินิจฉัยงาน (job diagnostic survey) แบบสำรวจจะใช้วัดระดับความมากน้อย (degree) ของคุณลักษณะของงานในแต่ละมิติ และค่าที่วัดได้จะนำไปคำนวณเป็นค่าคะแนนศักยภาพของแรงจูงใจ (Motivating Potential Score: MPS) ซึ่งสามารถเขียนเป็นสูตรได้ดังนี้

$$\text{คะแนนศักยภาพของแรงจูงใจ (MPS)} = \frac{\text{ความหลากหลาย + ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของงาน} + \text{ความสำคัญหลายทักษะอันเดียวกันของงาน}}{3} \times \frac{\text{ความมีอิสระในการตัดสินใจในงาน}}{2} \times \text{ผลสะท้อนจากงาน}$$

ค่าคะแนนศักยภาพของแรงจูงใจที่คำนวณได้ จะแสดงถึงระดับความมากน้อยของคุณลักษณะของงานโดยรวมที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลและยังสามารถใช้วัดความพึงพอใจของพนักงานได้อีกด้วย

คุณลักษณะงานที่จะจูงใจผู้ปฏิบัติงานได้

เสนาะ ตีเขาว์ (2544: 173-175) กล่าวว่า ต้องประกอบไปด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. การขยายเนื้อหาของงาน (job enrichment) คือ การทำให้ส่วนประกอบเนื้อหาของงานมีขอบเขตงานกว้างขึ้นมีความรับผิดชอบสูงขึ้น และท้าทายความต้องการของพนักงานให้ผูกพัน ตื่นเต้นและสนใจที่จะทำงานนั้น

2. การสับเปลี่ยนงาน (job rotation) คือ ให้หมุนเวียนสับเปลี่ยนงานเพื่อลดความเบื่อหน่าย และแก้ไขปัญหาลำบากได้

3. การใช้วิธีการบริหารตามเป้าหมาย (management by objective) จะช่วยให้พนักงาน ตื่นตัวสนใจและผูกพันกับเป้าหมายงานที่ตนมีส่วนร่วมตั้งขึ้นและจะมุ่งมั่นทำให้สำเร็จด้วยดี

4. การให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีที่ตนได้รับ การยกย่องซึ่งจะทำให้พนักงานอุทิศตนทุ่มเทกับงานที่ตนได้มีส่วนร่วม

5. การทำให้พนักงานประสบผลสำเร็จ (achievement) นั่นคือ การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย ที่จะสามารถทำได้รวมทั้งการจัดงานให้มีคุณค่าความสำคัญเป็นที่สนใจในสายตาของผู้ปฏิบัติ และ มีความภาคภูมิใจเมื่อปฏิบัติงานนั้นเสร็จ

6. การเติบโต (growth) คือ การจัดและเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ก้าวหน้า และเติบโตตาม ความสามารถที่เพิ่มพูนเป็นลำดับ ทั้งจากประสบการณ์และการศึกษาเพิ่มเติม ดังนั้นการจัดระบบ การประเมินผลและเลื่อนขั้นให้เป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมความก้าวหน้าของคน ก็จะช่วยให้ปฏิบัติงานได้ดี

7. การยกย่องและให้เกียรติทั้งนี้ให้เป็นไปตามความเป็นจริงที่คนทุกคนต่างต้องการให้ เป็นที่ยอมรับและยกย่องในความสำเร็จโดยให้เป็นที่รับรู้ทั่วกัน

8. การกำหนดความรับผิดชอบเป็นความจริงที่ทุกคนปรารถนาที่จะทราบถึงขอบเขตงาน ในความรับผิดชอบของตนที่แจ่มชัด เพื่อที่จะสามารถวัดและพิจารณาความสำเร็จของเขาได้ปัญหา งานกำหนดขอบเขตงานไม่ชัดเจน ความรับผิดชอบไม่ระบุไว้ชัดเจนจะทำให้ผู้ปฏิบัติลังเลสับสน ไม่แน่ใจ

สรุปคุณลักษณะของงานทั้งห้ามิติได้แก่ ความหลากหลายของทักษะ ความโดดเด่นของงาน ความสำคัญของงาน ความอิสระในงาน และข้อมูลย้อนกลับจากงาน มีผลกระทบที่สำคัญต่อขึ้น ความต้องการทางจิตวิทยาทั้งหลาย ซึ่งขึ้นความต้องการทางจิตวิทยานี้มีผลต่อผลงานของแต่ละ บุคคล หรือที่เรียกว่า ความรู้สึกของคนในด้านการปฏิบัติงานได้แก่ คุณภาพการทำงาน ความพึงพอใจ ในงาน การขาดงานและอัตราการลาออก สำหรับการวิจัยในครั้งนี้จะศึกษาถึงคุณลักษณะงานตาม

องค์ประกอบทั้ง 5 ของ Hackman and Oldham (1980) ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะ ความโดดเด่นของงาน ความสำคัญของงาน ความมีอิสระในงาน และข้อมูลย้อนกลับจากงาน

แรงจูงใจในการทำงานของครู

หน่วยงานใดไม่มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้ว หน่วยงานนั้น ย่อมไม่สามารถจะโน้มน้าวจิตใจผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงานผลงานย่อมจะต่ำ เกิดความเบื่อหน่าย และปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ (กิตติมา ปรีดีดิลก, 2529: 154-155) ในส่วนของสถานศึกษานั้น หัวใจของความสำเร็จด้านวิชาการขึ้นอยู่กับความสามารถในการจูงใจครูให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้งานด้านการเรียนการสอนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น แรงจูงใจในการทำงานของครูจึงนับว่ามีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของครูและความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงานของครูไว้ดังนี้

ความหมายและความสำคัญ

แรงจูงใจในการทำงาน คือ พลังกระตุ้นพฤติกรรมเพื่อให้บุคคลสามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ (อารีรัตน์ หิรัญโร, 2532: 11) ตามบทบาทหน้าที่ของตนอย่างเต็มความสามารถได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา ได้รับค่าจ้างเพียงพอต่อการดำรงชีวิต มีความก้าวหน้าในการทำงานได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงานและได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น (Gilme, 1971 อ้างใน ชีระวุฒิ เอกะกุล 2541: 80) ซึ่งผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลขึ้นกับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) ระดับของแรงจูงใจ 2) ความรู้ความสามารถหรือลักษณะส่วนตัว และ 3) ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน (Steers and Porter, 1983: 210-212) โดยทั่วไป บุคคลที่มีแรงจูงใจดีจะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ถ้าเป็นแรงจูงใจที่เหมาะสมจะทำให้เอาใจใส่ต่องานมากขึ้น (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535: 131) หน่วยงานที่ไม่มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ผลงานที่ได้ย่อมต่ำ เกิดความเบื่อหน่ายปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ (กิตติมา ปรีดีดิลก 2529: 154-155) แรงจูงใจในการทำงานจะกระตุ้นและชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมไปสู่เป้าหมายการทำงานและเป็นพฤติกรรมที่มีความคงทน (Steers and Pote, 1991: 20-24) นอกจากนี้แรงจูงใจยังเป็นพลังผลักดันให้บุคคลต้องการอยู่ในตำแหน่งที่สูงขึ้นมีความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้นและต้องการความสำเร็จสูงขึ้น (McClelland, 1987) มีนักวิชาการได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

Robbins (1994) แสดงความเห็นไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความปรารถนาที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่างภายใต้เงื่อนไขของความสามารถ ความพึงพอใจ และความต้องการของแต่ละบุคคล ส่วน Hoy and Miskel (1991) ให้คำนิยามเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้ว่า หมายถึงสถานะที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของแต่ละบุคคล และ McCorormick and Ligen (1980) ได้อธิบายไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สถานะที่มีอิทธิพลต่อการปลุกใจ (arousal) การกำหนดทิศทาง (direction) และการคำนึงสนับสนุน (maintenance or sustaining) ในการปฏิบัติงานอย่างตั้งใจ กล่าวโดยสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังที่กระตุ้นบุคคลให้ทำงานตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และส่งผลให้บุคคลนั้นมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ประเภทของแรงจูงใจ

แรงจูงใจสามารถจำแนกได้สามประเภท ได้แก่

1. แรงจูงใจทางสรีระวิทยา แรงจูงใจด้านนี้เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการทางร่างกายทั้งหมด เพื่อให้บุคคลมีชีวิตอยู่ได้ เป็นความต้องการที่จำเป็นตามธรรมชาติของมนุษย์ได้แก่ ต้องการ น้ำ อาหาร พักผ่อน และปราศจากโรค เป็นต้น เราสามารถวัดระดับของความต้องการทางสรีระได้จากการสังเกตพฤติกรรมการกระทำของคนเรา คือ จากความต้องการมากน้อยของการกระทำการเลือกกระทำ (เลือกสิ่งใดแสดงว่าต้องการสิ่งนั้นมาก) การได้ตอบสนองสิ่งที่มาขัดขวาง
2. แรงจูงใจทางจิตวิทยา มีความสำคัญน้อยกว่าแรงจูงใจทางสรีระวิทยา เพราะจำเป็นในการดำรงชีวิตน้อยกว่า แต่จะช่วยคนเราทางด้านจิตใจ ทำให้มีสุขภาพจิตดี และสดชื่น แรงจูงใจประเภทนี้ประกอบด้วย ความอยากรู้อยากเห็นและการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม และความต้องการความรักและความเอาใจใส่ใกล้ชิดจากผู้อื่น
3. แรงจูงใจทางสังคมหรือแรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ แรงจูงใจชนิดนี้ มีจุดเริ่มต้นส่วนใหญ่มาจากประสบการณ์ทางสังคมในอดีตกาลของบุคคล และเป้าหมายของแรงจูงใจชนิดนี้ มีความสัมพันธ์กับการแสดงปฏิกิริยาของบุคคลอื่นที่มีต่อเรา ตัวอย่างของแรงจูงใจทางสังคมที่มีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตของคนเราได้แก่

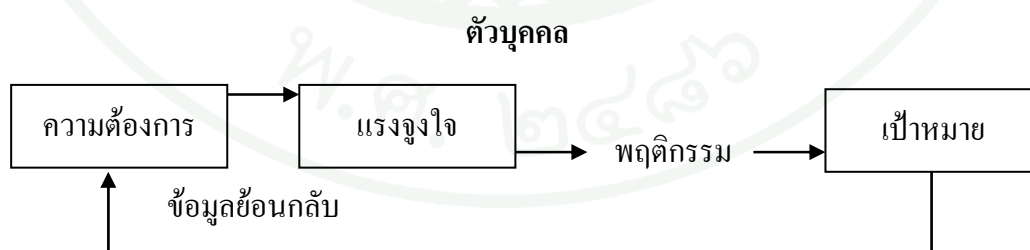
3.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (achievement motives) เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดีและประสบผลสำเร็จแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นี้ได้รับการส่งเสริมมาตั้งแต่ในวัยเด็กจากการศึกษาวิจัยหลายชิ้น แสดงให้เห็นว่า เด็กที่ได้รับการเลี้ยงดูอย่างอิสระเป็นตัวของตัวเอง เมื่อโตขึ้นจะเป็นผู้ใหญ่ที่ต้องการความสำเร็จในชีวิตสูง การฝึกให้บุคคลมีความต้องการความสำเร็จ หรือมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจึงมักจะเริ่มจากครอบครัวเป็นสำคัญ

3.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ (affiliative motives) เป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลปฏิบัติให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ต้องการความใกล้ชิด ความรักจากผู้อื่น

4. แรงจูงใจต่อความนับถือตนเอง (self esteem) เป็นแรงจูงที่บุคคลปรารถนาเป็นที่ยอมรับของสังคม มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของคนโดยทั่ว ต้องการได้รับการยกย่องจากสังคม ซึ่งจะนำมาสู่ความรู้สึกนับถือตนเอง (มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2530: 257-259)

องค์ประกอบของแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เพราะมนุษย์มีความต้องการ (Needs) ซึ่งทำให้เกิดความไม่สมดุลทางร่างกายและจิตใจก่อให้เกิดแรงขับ (drives) หรือแรงจูงใจ (motives) ที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมและการกระทำไปสู่เป้าหมาย (goals) ที่สามารถสนองความต้องการนั้น ๆ เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองแรงขับหรือแรงจูงใจก็จะลดพลังลงทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 องค์ประกอบของแรงจูงใจ

ที่มา: พงศ์ หรดาล (2540: 66)

1. ความต้องการ (Needs) ความต้องการของมนุษย์เกิดจากการขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งในตัวของบุคคลซึ่งเป็นการขาดดุลยทั้งทางร่างกายและสภาพแวดล้อมภายนอกคนทุกคนมีความต้องการหลายระดับและความต้องการของคนเราสามารถแบ่งได้เป็นสองกลุ่ม คือ

1.1 ความต้องการทางด้านกายภาพ (physiological needs) เป็นแรงผลักดันที่เกิดขึ้นผสมกับความต้องการที่จะมีชีวิตและการดำรงชีวิต ได้แก่ ความหิว ความกระหาย ความต้องการทางเพศ ความต้องการอุณหภูมิที่เหมาะสม การหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด ความต้องการพักผ่อนนอนหลับ ความต้องการอากาศที่บริสุทธิ์ และความต้องการขับถ่ายเป็นต้น

1.2 ความต้องการทางจิตใจและสังคม (psychological and social needs) การมุ่งใจประเภทนี้ค่อนข้างจะสลับซับซ้อนเกิดขึ้นจากสภาพของสังคมวัฒนธรรม การเรียนรู้และประสบการณ์ที่บุคคลนั้นได้รับโดยแยกออกได้ดังต่อไปนี้ คือ ความต้องการที่เกิดจากสังคมและความต้องการทางสังคมที่เกิดจากการเรียนรู้

2. แรงจูงใจ (motive) หรือแรงขับ (drive)

2.1 แรงกระตุ้น (motive) หมายถึง สิ่งที่มากระตุ้นให้เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลไปยังเป้าหมาย พฤติกรรมที่กระตุ้นนี้เรียกว่า พฤติกรรมที่ถูกจูงใจ (motivated behavior) พฤติกรรมที่ถูกจูงใจมี 2 ลักษณะ คือ จะต้องมีการยอการอย่างหนึ่งออกมาในลักษณะที่เพิ่มพลัง และจะต้องมุ่งไปสู่ทิศทางใดทิศทางหนึ่ง

2.2 แรงขับ (drive) หมายถึง แรงผลักดันที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความต้องการ ถ้าความต้องการมีพลังสูง แรงขับหรือแรงจูงใจก็จะสูงทำให้บุคคลเกิดความพยายามอย่างแรงกล้าที่จะกระทำการต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการแรงสามารถแบ่งได้เป็นสองประเภท คือ ความต้องการ แรงจูงใจ เป้าหมาย

2.2.1 แรงขับปฐมภูมิ (primary drive) เป็นแรงขับที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับวุฒิภาวะของคนไม่จำเป็นต้องเรียนรู้ แรงขับประเภทนี้แบ่งได้เป็นสองประเภท คือ 1) แรงขับทางด้านสรีระ เช่น ความหิวกระหาย ความเจ็บปวด ความต้องการทางเพศ ความอบอุ่น ความหนาว เป็นต้น และ 2) แรงขับทั่วไป เช่น ความอยากรู้อยากเห็น ความกลัว เป็นต้น

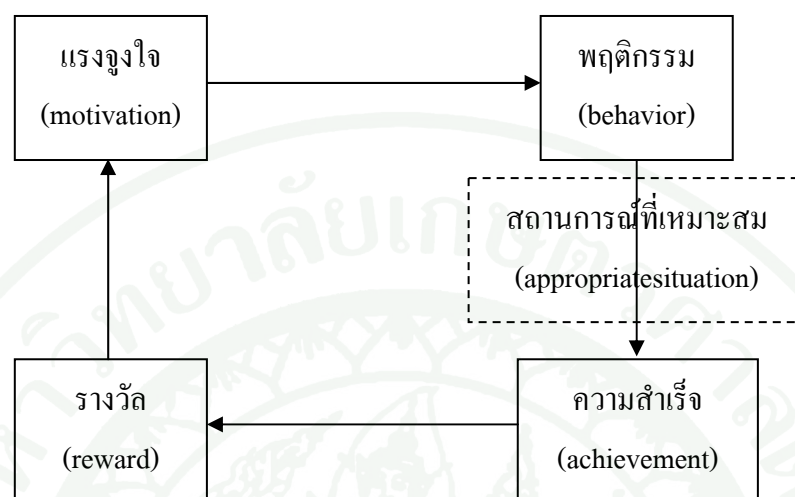
2.2.2 แรงขับทุติยภูมิ (secondary drive) เป็นแรงขับที่ค่อนข้างสลับซับซ้อน ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากการเรียนรู้ หรือบางทีเรียกว่าแรงกระตุ้นทางสังคม เช่น การยอมรับทางสังคม สถานะทางสังคม หรือความผูกพันกับผู้อื่นเป็นต้นว่า ตำแหน่งการงาน เกียรติยศชื่อเสียง อำนาจ เป็นต้น

3. เป้าหมาย (goals) หมายถึง จุดหมายของพฤติกรรมซึ่งเมื่อบรรลุเป้าหมายแล้ว จะทำให้บุคคลรู้สึกพึงพอใจ (ลดแรงขับและลดความต้องการ) หรือรู้สึกไม่พอใจ (เพิ่มแรงขับและเพิ่มความต้องการ) (พงส์ หรดาล, 2540: 66-67)

ลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจในการทำงาน

Stuart-Kotze and Roskin (1983) มีความเชื่อว่า แรงจูงใจสามแบบ ตามทฤษฎีของ McClelland *et al.* (1961) คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ เป็นแหล่งที่มาของแรงจูงใจของบุคคลในองค์กร และเป็นรูปแบบแรงจูงใจที่สำคัญมากที่สุดภายในสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นในพฤติกรรมแบบมุ่งงาน พฤติกรรมแบบมุ่งสถานการณ และพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ แรงจูงใจเหล่านี้จะรวมความต้องการหลายอย่างของ Maslow เข้าไว้ด้วยกัน เช่น ความต้องการทางสังคม ความต้องการความมั่นคง และความต้องการยกย่อง เป็นต้น ทั้งนี้แรงจูงใจและแบบพฤติกรรมมีความเชื่อมโยงระหว่างกันเป็นอย่างมาก เช่น บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมแบบมุ่งงาน บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจมีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมแบบมุ่งสถานการณ และบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธมีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ นั่นคือ แบบของการบริหารที่แตกต่างกันนี้จะสะท้อนให้เห็นถึงรูปแบบแรงจูงใจ หากสามารถระบุแบบการบริหารของบุคคลได้ก็จะสามารถวินิจฉัยแรงจูงใจของเขาได้ และถ้าเขาได้ทำงานที่มีองค์ประกอบทางแรงจูงใจที่เหมาะสม ผลที่เกิดขึ้นก็คือ บุคคลกำลังทำสิ่งที่เขาทำได้ดีที่สุด กล่าวคือ ถ้าองค์กรยอมให้บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์แสวงหาความท้าทายรับผิดชอบส่วน บุคคล กำหนดเป้าหมาย ประเมินความเสี่ยง และได้รับข้อมูลผลการปฏิบัติงานป้อนกลับเป็นตัวจูงใจ องค์กรก็สามารถคาดหวังได้ว่าองค์กรจะบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย ในทำนองเดียวกัน บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจ ควรจะทำงานที่เขาสามารถมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น แนะนำหรือชักนำ บุคคลอื่นเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ดังนั้นจากความสอดคล้องระหว่างแบบแผนของ พฤติกรรมและลักษณะของงานจึงเป็นแรงจูงใจที่เกิดจากส่วนภายในของงาน ไม่ใช่แรงกดดันจากภายนอกจะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมหรือกระทำการสิ่งที่เขาชอบที่สุดและทำได้อย่างดีที่สุดเหมาะสม

กับสถานการณ์ อันเป็นสิ่งที่นำไปสู่ความสำเร็จและได้รับรางวัลจากการทำงานนี้ นอกจากนี้แล้ว ก็จะเป็นแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดการกระทำต่อไปอีก ซึ่งนับว่าเป็นวงจรของแรงจูงใจ ดังภาพที่ 12



ภาพที่ 12 การเชื่อมโยงระหว่างแรงจูงใจ แบบพฤติกรรม และลักษณะงาน

McClelland (1961 cited in Robbins, 1998: 175-178; Atkinson and Raynor, 1974; McClelland, 1975) ได้สรุปโดยเน้นให้เห็นว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่สุดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เป็นตัวพยากรณ์ที่ได้รับการสนับสนุนอย่างสมเหตุสมผลและถึงแม้จะมีการวิจัยส่วนน้อยที่ทำบนพื้นฐานแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ แต่ก็ยังมีการค้นพบความสัมพันธ์ที่สำคัญสามประการ คือ 1) บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับสูงจะชอบสถานการณ์ของงานที่มีความรับผิดชอบเป็นส่วนบุคคล ต้องการข้อมูลผลการปฏิบัติงานป้อนกลับทันที ชอบงานที่มีระดับความเลี่ยนปานกลาง บุคคลที่มีลักษณะเหล่านี้ครอบงำอยู่ในระดับสูงจะเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงด้วย 2) บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงไม่จำเป็นที่จะเป็นผู้บริหารที่ดีในองค์กรขนาดใหญ่ และผู้บริหารที่ดีในองค์กรขนาดใหญ่ไม่จำเป็นต้องมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับสูงและ 3) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ มีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความสำเร็จทางการบริหาร ผู้บริหารที่ดีที่สุดเป็นบุคคลที่มีความต้องการทางอำนาจอยู่ในระดับสูงและความต้องการทางสังคมอยู่ในระดับต่ำ

มีงานวิจัยจำนวนมากที่สนับสนุนแนวคิดของ McClelland (1975) เช่น ผลการศึกษาของ Steers and Spencer; Yukl and Latham; Okada and Kakuyama (Steers and Spencer, 1977 cited in Bowditch, 1997: 90; Yukl and Latham, 1978; Matsui, Okada, and Kakuyama, 1982) ที่พบว่าผู้ที่มี

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีลักษณะดังนี้ 1) ได้ประสบการณ์ความพึงพอใจจากการปฏิบัติงานที่ดี 2) ตั้งเป้าหมายสูงกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำกว่าและ 3) ปรับปรุงการปฏิบัติงานจากข้อมูลย้อนกลับส่วน Herman (1970: 355 อ้างใน นวลฉวี ประเสริฐสุข, 2542: 28) ได้รวบรวมลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ 10 ประการ ดังนี้ 1) มีระดับความทะเยอทะยานสูง 2) มีความหวังอย่างมากว่าตนจะประสบความสำเร็จ ถึงแม้ผลการกระทำนั้นจะขึ้นอยู่กับโอกาส 3) มีความพยายามไปสู่สภาพที่สูงขึ้น 4) อดทนทำงานที่ยากได้เป็นเวลานาน 5) เมื่อทำงานที่กำลังทำถูกขัดจังหวะหรือถูกรบกวน จะพยายามทำต่อไปจนสำเร็จ 6) รู้สึกว่าเป็นเวลาสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง และสิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว 7) คำนึงถึงเหตุการณ์ในอนาคต 8) เลือกผู้ร่วมงานที่มีความสามารถเป็นอันดับแรก 9) ต้องการให้เป็นที่รู้จักแก่ผู้อื่น และ 10) พยายามปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ ของตนให้ดีที่สุด

จากการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจดังกล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่าแนวคิดแรงจูงใจตามทฤษฎีของ McClelland สามารถระบุถึงประสิทธิผลครูได้ชัดเจน ประกอบกับแนวคิด Stuart-Kotze and Roskin (1983) เน้นให้เห็นว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ เป็นแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความเจริญหรือความสำเร็จขององค์กร ทฤษฎีนี้สามารถอธิบายทฤษฎีแรงจูงใจอื่นได้อย่างครอบคลุม ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงใช้ตัวแบบแรงจูงใจตามทฤษฎีของ McClelland (1987) มาเป็นตัวแปรหนึ่งในการศึกษาวิจัย

โดยทั่วไปผู้บริหารจำเป็นต้องจูงใจให้พนักงานทุ่มเทกำลังความสามารถเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้แต่ในสภาพปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยตัวของมันเองจะเป็นสิ่งที่ไม่น่าสนใจนักและไม่ค่อยท้าทายหรือจูงใจคนมากนักงานต่าง ๆ ในสายตาของพนักงานจะไม่ใช่สิ่งน่าสนใจเท่าใดและเป็นสิ่งจำเจที่น่าเบื่อ แต่อย่างไรก็ตามงานเหล่านั้นยังคงจำเป็นต้องมีการทำให้เสร็จสิ้นไปด้วยดี ดังนั้นการจูงใจพนักงานจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องทำเพื่อให้มีการแก้ปัญหาข้างต้นนี้ได้

การจูงคนในการทำงานจะมีความหมายในทางที่จะให้ได้ผลงานที่ดีและสูงขึ้นทั้งนี้ก็เพื่อประโยชน์ที่จะให้องค์กรสามารถมีข้อได้เปรียบในทางต่าง ๆ จากความมีประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานเป้าหมายของการจูงใจจึงต้องเน้นให้การทำงานของพนักงานมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้งานที่ต้องกระทำในการจูงใจก็คือ การพยายามให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่พนักงานตามวัตถุประสงค์ส่วนบุคคล ในขั้นแรกผู้บริหารจะต้องพยายามประสานหรือปรับเป้าหมายส่วนบุคคลให้เข้ากับเป้าหมายขององค์กรเสมอ ทั้งนี้ก็เพื่อให้พนักงานมีผลประโยชน์รวมในผลประโยชน์ขององค์กร และเมื่อเขาเห็นหนทางที่จะได้รับประโยชน์ หรือได้รับการตอบสนองตรง

ตามความต้องการของเขาแล้ว การปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบก็ควรจะเป็นไปอย่างดีที่สุด การจูงใจมีหลักการอย่างกว้าง ๆ ว่าจะต้องพยายามตอบสนองความต้องการของพนักงานอยู่เสมอ และตลอดเวลา แต่อย่างไรก็ดีปัญหาของการทำการจูงใจมักจะยุ่งยากในประการต่าง ๆ ในอดีต นักบริหารส่วนใหญ่มักจะเข้าใจความหมายของการจูงใจแต่เพียงด้วยวิธีการให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินเท่านั้น แต่ในสมัยปัจจุบันผู้บริหารสมัยใหม่ต่างก็เข้าใจได้ถูกต้องยิ่งขึ้นว่าการจูงใจนั้น จะกระทำได้ด้วยหลากหลายวิธีมากมายผู้บริหารอาจใช้สิ่งต่าง ๆ ทั้งที่เป็นตัวเงิน และที่มีใช้เป็นตัวเงิน มาใช้ตอบสนองสิ่งจูงใจของคนได้แตกต่างกันไป กล่าวอีกนัยหนึ่ง โดยมองที่ตัวพนักงานเป็น เกณฑ์ยึดถือก็คือ คนจะเข้ามาทำงานด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น นอกจากจะต้องการเงินแล้ว การต้องการมีฐานะในอาชีพ การต้องการสังคม กับบุคคลอื่น ๆ ก็เป็นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ที่ต้องการ เช่นเดียวกันสิ่งที่เข้าใจใหม่ได้ในที่นี้ก็คือ คนทุกคนจะมีเป้าหมายหรือความต้องการ หลาย ๆ อย่างพร้อมกันได้เสมอ

จากการศึกษาของ Mayo (n.d. อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์, 2539: 382-395) ที่เรียกว่า Hawthorne Studies ได้เน้นให้เห็นว่าผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (non-monetary incentives) มีความสำคัญต่อพนักงานไม่แพ้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (monetary incentives) ซึ่งทำให้นักบริหาร มุ่งความสนใจไปถึงปัญหาที่เกี่ยวกับขวัญของพนักงาน (employee morale) ว่ามีความเป็นมาอย่างไร และมีความสัมพันธ์กับวิธีการจูงใจหรือไม่และจะมีผลกระทบต่อผลผลิตอย่างไรบ้าง จนกระทั่ง ปัจจุบันการวัดผลของการทำงานจากการพิจารณาขวัญของพนักงาน ได้กลายเป็นหลักยึดสำหรับการ ประเมินผลความสำเร็จของการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์อยู่ตลอดเวลา

ในการจูงใจพนักงานนั้นผู้บริหารจะมีโอกาสเลือกใช้สิ่งต่าง ๆ หรือสื่อต่าง ๆ ได้หลายอย่าง แตกต่างกันไป การตอบสนองโดยให้สิ่งหรือสื่อที่ผิดจากความต้องการของพนักงานที่มีอยู่ย่อมจะ ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของเขาได้ ขวัญของพนักงานก็จะไม่ดี ผลผลิตก็จะไม่สูงขึ้น หรืออาจต่ำลงก็ได้ แต่ตรงข้ามถ้าหากตอบสนองได้ถูกต้อง ความพอใจย่อมเกิดขึ้นแก่พนักงาน พฤติกรรมในหน้าที่งานก็จะแสดงออกในทางที่ดี และส่งผลให้ผลผลิตดีขึ้นด้วย ปัญหาของนักบริหาร ในที่นี้จึงอยู่ที่ว่าเขาจะต้องตรวจสอบให้ทราบว่า พนักงานกำลังมีความต้องการให้ตอบสนองในเรื่องใดบ้าง มีกี่ประเภท และสิ่งไหนกำลังมีบทบาทมากกว่าหรือสำคัญกว่า ในขณะที่เดียวกันผู้บริหาร ในฐานะที่เป็นผู้จูงใจและมีฐานะสิทธิในฝ่ายของผู้ให้ผลประโยชน์ตอบแทน ซึ่งมีโอกาสที่จะเลือกใช้ สื่อหรือเลือกสิ่งที่จะให้ ก็จะต้องมีความสามารถเลือกใช้ตอบสนองได้ถูกต้องตรงกัน โอกาสที่จะมี การจูงใจอย่างได้ผลจึงจะเกิดขึ้น

จากการศึกษาข้อสรุปที่ปรากฏค่อนข้างแน่ชัดก็คือ การจูงใจ ขวัญกำลังใจของพนักงานและ ผลผลิตจะมีความสัมพันธ์ต่อกันเสมอ ถ้าหากขวัญของพนักงานดีหรืออยู่ในระดับสูงแล้วก็จะทำให้ ผลผลิตสูงขึ้นด้วย กล่าวคือ ถ้าบุคคลใดบุคคลหนึ่งได้มองเห็นช่องทาง หรือ โอกาสที่ตน จะสามารถ ตอบสนองสิ่งจูงใจที่ตนมีอยู่แล้ว ก็จะทำให้ขวัญของเขาดีหรืออยู่ในระดับสูงขึ้น ดังนั้นการที่ฝ่าย บริหารจัดให้พนักงานได้มีโอกาสตอบสนองสิ่งจูงใจของตนเองแล้วขวัญของพนักงานก็จะสูง และ ผลผลิตก็จะสูงและติดตามไปด้วย

ทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจเป็นทฤษฎีที่มีขอบเขตค่อนข้างกว้างเป็นทฤษฎีที่มาจากกลุ่มความคิดต่าง ๆ ซึ่งตั้งสมมติฐานขึ้น แล้วทำการศึกษาค้นคว้า เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบที่จะช่วยให้เข้าใจเกี่ยวกับ พฤติกรรมของมนุษย์ว่าสาเหตุที่คนกระทำพฤติกรรมนั้นเพราะอะไร มีสิ่งใดมากระตุ้นหรือเร้าให้ กระทำเช่นนั้นสิ่งเร้านั้นคืออะไร ทำให้เกิดทฤษฎีแรงจูงใจต่าง ๆ ขึ้นมาหลายทฤษฎีคือ

1. ทฤษฎีความต้องการความสุขส่วนตัว (hedonistis theory) ทฤษฎีแรงจูงใจที่เกี่ยวกับ ความต้องการความสุขส่วนตัวนี้ ถือว่าบุคคลทุกคนมีความต้องการแสวงหาความสุขส่วนตัว ลักษณะความต้องการแสวงหาความสุขนี้จึงเป็นแรงจูงใจ หรือตัวเร้าที่ทำให้บุคคลได้มีการกระทำ หรือพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาแต่ลักษณะการแสดงออกของพฤติกรรมในแต่ละบุคคลที่แสดงออกมา แตกต่างกัน บางคนมีการแสดงออกเพื่อให้ได้มาซึ่งความสุขนั้นโดยไม่ทำความเดือดร้อนต่อบุคคลอื่น คือบุคคลอื่นก็มีความพึงพอใจต่อการกระทำนั้น ๆ แต่บางคนมีการแสดงออกมาถึงความสุขของตน โดยสร้างความเดือดร้อนต่อผู้อื่น เช่น เมื่อเกิดความหิวจะขโมยอาหารของคนอื่นมารับประทาน หรือเมื่อเกิดความต้องการทางเพศก็จะหลอกลวงสาวคนหนึ่งมาเพื่อข่มขืนหญิงสาวคนนั้นเป็นต้น

2. ทฤษฎีสัญชาตญาณ (instinctual theory) สัญชาตญาณเป็นสิ่งที่ติดตัวบุคคลมาตั้งแต่ กำเนิดซึ่งทำให้บุคคลมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ โดยไม่จำเป็นต้องมีการเรียนรู้ เช่น เมื่อแรกคลอดทารกจะสามารถตอบสนองต่ออาหารนำความรู้สึกร้อนหนาวความรู้สึกระหิวปวดได้ ลักษณะของสัญชาตญาณซึ่งเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิดจึงเป็นปฏิกิริยาที่มีผลต่อแรงจูงใจให้บุคคล ได้กระทำพฤติกรรมต่าง ๆ ลักษณะของสัญชาตญาณมีหลายประเภทคือ

- 2.1 สัญชาตญาณเกี่ยวกับการดำรงชีวิตอยู่ นั่นคือ เมื่อร่างกายอยู่ในสภาวะที่ไม่สมดุล ความไม่สมดุลทางด้านร่างกายจะเป็นสิ่งเร้าหรือเป็นแรงจูงใจให้ร่างกายมีพฤติกรรมต่าง ๆ เกิดขึ้น

เพื่อให้ร่างกายอยู่ในสภาวะที่สมดุล อันเป็นผลให้บุคคลสามารถดำรงชีวิตต่อไปได้ เช่น เมื่อเกิดความหิวจะต้องรับประทานอาหาร เมื่อเกิดความกระหายต้องการน้ำ หรือเมื่อเกิดความรู้สึกเกรงกลัวว่าจะมีคนมาทำร้ายจึงทำให้ต้องทำร้ายผู้อื่นก่อนที่จะมาทำร้ายตน ลักษณะดังกล่าวจึงเป็นเรื่องของสัญชาตญาณสำหรับการดำรงชีวิตอยู่

2.2 สัญชาตญาณเกี่ยวกับความตาย โดยทั่วไปแล้วบุคคลทุกคนมักจะให้ความสนใจในเรื่องเกี่ยวกับความตาย เกรงกลัวว่าตนจะถึงแก่ความตาย ดังนั้นทำให้สนใจสุขภาพอนามัยของตนเอง ไปหาแพทย์เพื่อทำการตรวจรักษา หรือบางคนจะมีความหวาดระแวงว่าตนเจ็บป่วยเป็นโรคร้ายตลอดเวลา นอกจากนั้นยังมีบุคคลจำนวนไม่น้อยเมื่อบุคคลอื่นได้รับความเดือดร้อน เช่น ถูกรถชนถึงแก่ความตาย ไฟไหม้บ้าน จะพากันยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือในลักษณะไทยมุงนั่นเอง ลักษณะดังกล่าวอาจกล่าวได้ว่าบุคคลทุกคนจะมีสัญชาตญาณเกี่ยวกับความตาย

2.3 สัญชาตญาณทางสังคม (Cognitive Theory) เมื่อบุคคลมีอายุเพิ่มมากขึ้นย่อมจะมีการเรียนรู้และประสบการณ์เพิ่มมากขึ้น ทำให้บุคคลได้รับการเรียนรู้และมีการลอกเลียนแบบสภาพแวดล้อมจากประสบการณ์ตามสภาพสังคมของแต่ละแห่ง ซึ่งการอบรมเลี้ยงดูจากสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของแต่ละแห่งนั้นจะมีการสืบทอดต่อเนื่องกันมาและจะต้องมีความแตกต่างกันออกไปในแต่ละบุคคล ผลก็คือ ทำให้สัญชาตญาณทางสังคมของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันออกไป

3. ทฤษฎีหลักการมีเหตุผล (cognitive theory) ทฤษฎีหลักการมีเหตุผลเป็นทฤษฎีที่มีความเชื่อในเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของบุคคลในการมีเหตุผลที่จะตัดสินใจกระทำสิ่งต่าง ๆ เพราะบุคคลทุกคนมักจะตั้งใจจริงและมีความปรารถนาที่จะกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ ด้วยความตั้งใจ นอกจากนั้นทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่า บุคคลมีอิสระที่จะกระทำพฤติกรรมใด ๆ ได้อย่างมีเหตุผล สามารถตัดสินใจต่อการกระทำต่าง ๆ ได้มีความรู้สึกรู้ว่า ต้องการอะไร ปรารถนาสิ่งใด และควรตัดสินใจออกมาในลักษณะใด

4. ทฤษฎีแรงขับ (drives theories) โดยปกติแล้วพฤติกรรมและการกระทำต่าง ๆ ของบุคคลนั้นจะมีส่วนสัมพันธ์กับแรงขับภายในของแต่ละบุคคลแรงขับนั้นเป็นสภาวะความตึงเครียดทางร่างกายเป็นตัวการที่ทำให้ร่างกายได้มีการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อขจัดความเครียดนั้นออกไป แรงขับมีลักษณะที่สำคัญ 2 ลักษณะ คือ แรงขับภายในร่างกายหรือแรงขับปฏุนิยมเป็นแรงขับที่เกิดจากความต้องการของร่างกาย และแรงขับภายนอกหรือแรงขับปฏุนิยมเป็นแรงขับที่เกิด

จากความต้องการทางด้านสติปัญญา อารมณ์ และสังคม ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป อันเป็นผลมาจากประสบการณ์และการเรียนรู้ที่มีการสะสมไว้ในแต่ละบุคคล

5. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ในเรื่องทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการนี้จะได้กล่าวถึงทฤษฎี 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีความต้องการของ Maslow (n.d. อ้างใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2530: 264) และทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Murray

5.1 ทฤษฎีความต้องการของ Maslow ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่า มนุษย์ทุกคนจะมีความต้องการในการแสวงหาสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ และจะมีการพัฒนาต่อไปเรื่อย ๆ แม้ว่าบุคคลอื่นจะมองเห็นหรือไม่ก็ตาม มาสโลว์มีความเห็นว่าชีวิตของบุคคลจะต้องการมีการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานเสียก่อนแล้วจึงตอบสนองความต้องการขั้นอื่น ๆ ที่สูงขึ้น ดังภาพที่ 13



ภาพที่ 13 ลักษณะความต้องการขั้นต่างๆ ของ Maslow

ที่มา: มหาวิทยาลัยรามคำแหง (2530: 264)

จากภาพที่ 13 ลักษณะความต้องการตามหลักของมาสโลว์ สามารถอธิบายได้ดังนี้

ขั้นแรก ความต้องการทางสรีระความต้องการทางสรีระนี้เป็นความต้องการดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น อาหาร น้ำ อากาศ และอุณหภูมิ

ขั้นที่สอง ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยและมั่นคง รวมทั้งการกระทำต่าง ๆ เพื่อให้ห่างไกลจากอันตรายหรือหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด

ขั้นที่สาม ความต้องการความรักและเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม โดยปกติบุคคลมักจะมีการทำงานร่วมกัน จะไม่มีใครที่มีชีวิตหรือทำงานโดดเดี่ยว จำเป็นต้องอยู่รวมกลุ่ม ดังนั้นบุคคลจึงมีความต้องการความรักและต้องการมีส่วนร่วมในกลุ่มให้การยอมรับตนเอง เช่น กลุ่มครอบครัว กลุ่มในการทำงาน เป็นต้น

ขั้นที่สี่ ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องจากผู้อื่น ลักษณะของความต้องการที่จะทำให้ผู้อื่นมายกย่องตนนี้ เป็นความปรารถนาของบุคคลที่ทำให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ขึ้นได้เป็นอันมาก เช่น บางคนมีการใช้จ่ายอย่างฟุ่มเฟือยเกินฐานะของตนเองเพื่อให้บุคคลอื่นยกย่องตน เป็นต้น

ขั้นที่ห้า ความต้องการที่จะบรรลุถึงความต้องการของตนเองอย่างแท้จริง ลักษณะความต้องการในขั้นที่ห้านี้เป็นความต้องการสูงสุดของบุคคลที่บุคคลจะต้องพยายามกระทำสิ่งต่าง ๆ ตามความเหมาะสมและตามความสามารถของตนเอง เช่น ครูสอนหนังสืออย่างไม่เกิดความเบื่อหน่าย สอนด้วยความสุขสบายใจ เป็นต้น

5.2 ทฤษฎีความต้องการตามหลักการของ Murray (n.d. อ้างใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2530: 260-267) มีความคิดเห็นว่าความต้องการเป็นสิ่งที่บุคคลได้สร้างขึ้นก่อให้เกิดความรู้สึกขาดซึ่งความต้องการนี้บางครั้งเกิดขึ้น เนื่องจากแรงกระตุ้นภายในของบุคคล และบางครั้งอาจเกิดความต้องการเนื่องจากสภาพสังคมก็ได้ หรืออาจกล่าวได้ว่าความต้องการเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเนื่องมาจากสภาพร่างกายและสภาพทางจิตใจนั่นเอง

ทฤษฎีความต้องการตามหลักการของ Murray (n.d. อ้างใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2530: 260-267) สามารถแบ่งได้ดังนี้

1. ความต้องการที่จะเอาชนะด้วยการแสดงออกทางความก้าวร้าว (need for aggression) ความต้องการที่จะเอาชนะผู้อื่น เอาชนะสิ่งกีดขวางทั้งปวงด้วยความรุนแรง มีการต่อสู้ การแก้แค้น การทำร้ายร่างกาย หรือฆ่าฟันกัน เช่น การพุดจากระทบกระแทกกับเพื่อนที่ไม่ชอบ เป็นต้น
2. ความต้องการที่จะเอาชนะฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ (needs for counteraction) ความต้องการที่จะเอาชนะนี้เป็นความต้องการที่จะฟันฝ่าอุปสรรคความล้มเหลวต่าง ๆ ด้วยการสร้างความพยายามขึ้นมา เช่น เมื่อได้รับคำดูถูกดูหมิ่น ผู้ได้รับจะเกิดความพากเพียรพยายามเพื่อเอาชนะคำสบประมาทจนประสบความสำเร็จ เป็นต้น
3. ความต้องการที่จะยอมแพ้ (needs for abasement) ความต้องการชนิดนี้เป็นความต้องการที่ยอมแพ้ ยอมรับผิด ยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์ หรือยอมรับการถูกลงโทษ เช่น การเผาตัวตายเพื่อประท้วงระบบการปกครอง เป็นต้น
4. ความต้องการในการที่จะป้องกันตนเอง (need for denfendance) เป็นความต้องการที่จะป้องกันตนเองจากคำวิพากษ์วิจารณ์ การดำเนินคดี เช่น ซึ่งเป็นการป้องกันทางด้านจิตใจพยายามหาเหตุผลมาอธิบายการกระทำของตนเอง มีการป้องกันตนเองเพื่อให้พ้นผิดจากการกระทำต่าง ๆ ทั้งปวง เช่น ให้เหตุผลว่าสอบตกเพราะครูสอนไม่ดี เป็นต้น
5. ความต้องการเป็นอิสระ (needs for autonomy) ความต้องการชนิดนี้เป็นความต้องการที่ปรารถนาจะเป็นอิสระจากสิ่งทีกดขี่ต้องการที่จะต่อสู้ดิ้นรนเพื่อเป็นตัวของตัวเอง เช่น เด็กมักจะแต่งตัวหรือรับประทานอาหารเองโดยไม่ต้องความช่วยเหลือจากการดาหรือบุคคลอื่น เป็นต้น
6. ความต้องการความสำเร็จ (needs for achievement) คือ ความต้องการที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ ที่ยากลำบากให้ประสบความสำเร็จ หรือพยายามเอาชนะอุปสรรคทั้งปวงเพื่อให้การทำงานของตนให้ประสบความสำเร็จ จากการศึกษาพบว่า เพศชายจะมีระดับความสำเร็จมากกว่าเพศหญิง

7. ความต้องการสร้างมิตรภาพกับบุคคลอื่น (needs for affiliation) เป็นความต้องการที่จะให้ผู้อื่นรักใคร่ ต้องการรู้จักหรือมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น ต้องการเอาอกเอาใจ มีความซื่อสัตย์ต่อเพื่อนฝูง พยายามสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับบุคคลอื่น

8. ความต้องการความสนุกสนาน (needs for play) เป็นความต้องการที่จะแสดงความสนุกสนาน ต้องการหัวเราะเพื่อการผ่อนคลายความตึงเครียด มีการสร้างหรือเล่าเรื่องตลกขบขัน เช่น มีการพักผ่อนหย่อนใจ มีส่วนร่วมในเกมกีฬา เป็นต้น

9. ความต้องการแยกตนเองออกจากผู้อื่น (needs for rejection) บุคคลมักจะมีความต้องการปรารถนาในการแยกตนเองออกจากผู้อื่น ไม่มีความยินดียินร้ายกับบุคคลอื่น ต้องการเมินเฉยจากผู้อื่น

10. ความต้องการความช่วยเหลือจากผู้อื่น (needs for succorance) ความต้องการประเภทนี้จะเป็นความต้องการให้ผู้อื่นมีความสนใจเห็นอกเห็นใจ มีความสงสารในตัวเอง ต้องการได้รับความช่วยเหลือ การดูแล ให้คำชี้แนะดูแลจากบุคคลอื่นนั่นเอง

11. ความต้องการที่จะให้ความช่วยเหลือต่อบุคคลอื่น (Needs for Nurturance) เป็นความต้องการที่จะเข้าร่วมในการกระทำกิจกรรมกับบุคคลอื่น โดยการให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลที่ไม่สามารถจะช่วยเหลือตนเองได้ หรือให้ความช่วยเหลือให้บุคคลพ้นจากภัยอันตรายต่าง ๆ ได้

12. ความต้องการที่จะสร้างความประทับใจในตนเองให้กับบุคคลอื่น (needs for exhibition) ความต้องการประเภทนี้เป็นความต้องการที่จะต้องการให้ผู้อื่นได้เห็น ได้ยินเกี่ยวกับเรื่องราวของตนเอง ต้องการให้ผู้อื่นมีความสนใจ สนุกสนาน แปลกใจ หรือตกใจเรื่องราวของตนเอง เช่น เล่าเรื่องตลกขบขันให้ผู้อื่นฟังเพื่อให้ผู้อื่นเกิดความประทับใจในตนเอง เป็นต้น

13. ความต้องการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น (needs for dominance) ความต้องการชนิดนี้เป็นความต้องการที่จะทำให้บุคคลอื่นกระทำตามคำสั่งของตน ทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนมีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่น

14. ความต้องการที่จะยอมรับนับถือผู้อื่นว่า (needs for deference) เป็นความต้องการที่จะยอมรับนับถือผู้ที่มีความอาวุโสกว่าด้วยความยินดี รวมทั้งนิยมชมชื่นในบุคคลที่มีอำนาจเหนือกว่าพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือกับบุคคลดังกล่าวด้วยความยินดี

15. ความต้องการที่จะหลีกเลี่ยงความรู้สึกล้มเหลว (needs for avoidance of inferiority) เป็นความหลีกเลี่ยงให้พ้นความอับอายทั้งหลาย ต้องการหลีกเลี่ยงการดูถูก หรือการกระทำต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความละอายใจ

16. ความต้องการที่จะหลีกเลี่ยงจากอันตราย (needs for avoidance harm) ความต้องการนี้เป็นความต้องการที่หลีกเลี่ยงความเจ็บปวดทางร่างกาย ต้องการได้รับความปลอดภัยจากอันตรายทั้งปวง

17. ความต้องการที่จะหลีกเลี่ยงจากการถูกตำหนิหรือถูกลงโทษ (needs for avoidance of blame) ความต้องการนี้เป็นความต้องการที่จะหลีกเลี่ยงการลงโทษด้วยการคล้อยตามกลุ่มหรือการยอมรับคำสั่งหรือปฏิบัติตามกฎข้อบังคับของกลุ่มเพราะกลัวถูกลงโทษ

18. ความต้องการเป็นระเบียบเรียบร้อย (needs for orderliness) เป็นความต้องการที่จะจัดสิ่งของต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพที่เป็นระเบียบเรียบร้อย มีความประณีตงดงาม เช่น การจัดหนังสือในชั้นหนังสือให้เป็นระเบียบเรียบร้อย เป็นต้น

19. ความต้องการที่จะรักษาชื่อเสียง (needs for inviolacy) ความต้องการประเภทนี้จะเป็นความต้องการที่จะรักษาชื่อเสียงของคนที่มีอยู่ไว้จนสุดความสามารถ เช่น การไม่ยอมขโมย แม้ว่าตนเองจะหิวหรือไม่ยอมทำความผิด ไม่คบโกงผู้ใดเพื่อชื่อเสียงของวงศ์ตระกูล เป็นต้น

20. ความต้องการให้ตนเองมีความแตกต่างจากบุคคลอื่น (needs for contrariness) เป็นความต้องการที่จะกระทำตนเองไม่เหมือนกับบุคคลอื่น เช่น เพื่อนในกลุ่มได้กระโปรงมาโรงเรียน แต่ตนต้องการให้แตกต่างจากบุคคลอื่นโดยการใส่กางเกงมาโรงเรียน

ทฤษฎี ERG ของ Alderfer

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Alderfer (n.d. อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541: 111) หรือ ทฤษฎี ERG (ERG Needs) มีแนวคิดว่าการทำให้เกิดความพอใจตามความต้องการของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดจะเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลาย ๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันก็ได้ ความต้องการ

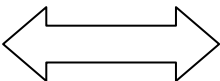
ตามทฤษฎี ERG มีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow และ Alderfer ได้แบ่งความต้องการของบุคคลออกเป็นสามประการดังนี้

1. ความต้องการมีชีวิตอยู่ (existence needs) เป็นความต้องการของบุคคล ที่ต้องการตอบสนองเพื่อให้มีชีวิต เป็นความต้องการได้รับการตอบสนองทางกาย กล่าวคือ ต้องการอาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย เครื่องใช้ต่าง ๆ ยารักษาโรค ผู้บริหารจึงควรตอบสนองความต้องการด้วยการให้ค่าตอบแทนเป็นเงินค่าจ้าง เงินเพิ่มพิเศษ รวมถึงความรู้สึกรับประกันความปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรมมีการทำสัญญาค่าจ้างการทำงาน เป็นต้น
2. ความต้องการมีสัมพันธภาพ (relatedness needs) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะมีมิตรไมตรีมีความสัมพันธ์กับบุคคลที่อยู่แวดล้อมในการทำงาน ผู้บริหารควรส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนมีการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเกิดสถานภาพที่ยอมรับในสังคม
3. ความต้องการความก้าวหน้า (growth needs) เป็นความต้องการสูงสุดของบุคคล ได้แก่ ความต้องการได้รับการยกย่อง และต้องการความสำเร็จในชีวิต ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า ด้วยการพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบงานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่งานสูงขึ้น อันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

ทฤษฎีการจูงใจแบบสองปัจจัย (Two-factor Theory of Motivation) ของ Frederic Herzberg

ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน มีความเชื่อว่าพนักงานมีความต้องการอยู่สองประการเป็นอิสระต่อกันและมีผลกระทบต่อกันที่แตกต่างกัน โดยความไม่พอใจจะเกิดขึ้นมาจากสภาพแวดล้อมของงาน ในขณะที่ความพอใจจะเกิดขึ้นมาจากลักษณะของงานนั้น ดังภาพที่ 14

Satisfaction No Satisfaction
 ความพึงพอใจ ไม่มีความพึงพอใจ



ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors)

1. ความสำเร็จ (Achievement)
2. การยอมรับ (Recognition)
3. ลักษณะงาน (The work itself)
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
5. ความก้าวหน้า (Advancement Growth)

Satisfaction No Satisfaction
 ความพึงพอใจ ไม่มีความพึงพอใจ



ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)

1. การบังคับบัญชา (Supervision)
2. สภาพแวดล้อม (Working Conditions)
3. ความสัมพันธ์ (Interpersonal Relationships)
4. รายได้ ความมั่นคง (Pay and job Security)
5. นโยบาย (Company Policies)

ภาพที่ 14 ทฤษฎีปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539: 374)

จากภาพที่ 14 แสดงถึงแนวคิดทฤษฎีซึ่งปัจจัยแรก คือ ปัจจัยจูงใจ (motivation factors) ซึ่งลำดับจากความพึงพอใจไปจนถึงไม่มีความพึงพอใจ ถ้ามีปัจจัยนี้อยู่ในงานจะเป็นสาเหตุให้เกิดความพึงพอใจและแรงจูงใจ แต่ถ้าไม่มีก็จะมีความรู้สึกไม่มีความพึงพอใจแทนที่จะไม่พึงพอใจ ส่วนอีกปัจจัยหนึ่งก็คือ ปัจจัยค้ำจุน (hygiene factors) ซึ่งลำดับจากความไม่พึงพอใจไปจนถึงไม่มีความไม่พึงพอใจ เช่น ถ้ามีความไม่เพียงพอจากปัจจัยพวกค่าจ้าง ความมั่นคงในงาน การปกครอง บังคับบัญชา และสภาพการทำงาน จะสามารถนำไปสู่ความไม่พึงพอใจขึ้นมา อย่างไรก็ตาม ถ้าปัจจัยเหล่านี้ยอมรับได้ ก็ยังสามารถทำให้เกิดความพึงพอใจขึ้นมาได้ เพียงแต่จะไม่มี ความไม่พึงพอใจ

ดังนั้นตามทฤษฎีนี้บอกว่าพนักงานอาจจะมีความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจ หรือเกิด ความพึงพอใจ หรือไม่มีความไม่พึงพอใจในเวลาเดียวกันได้

ปัจจัยจูงใจ (motivation factors) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจใน การทำงานเกิดความชอบงานและรักงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงและเป็นตัวสร้าง ความพึงพอใจให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประกอบด้วย ห้าปัจจัย คือ

1. ความสำเร็จในการทำงานของพนักงาน (achievement) หมายถึง การที่พนักงาน สามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบผลสำเร็จอย่างดีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จ เขาจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจ และปลื้มใจใน ผลสำเร็จของงานนั้น
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจาก ผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับการปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงานการยอมรับอาจอยู่ ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ส่งผลให้ เห็นการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จเสร็จสิ้น
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถทำตั้งแต่ต้น จนถึงที่สุดได้โดยลำพังเพียงผู้เดียว
4. ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับ มอบหมายให้รับผิดชอบงานใหญ่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือ ควบคุมอย่างใกล้ชิด
5. ความก้าวหน้า (advancement and growth) หมายถึง การได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อน ตำแหน่งสูงขึ้นของพนักงานในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับ การฝึกอบรม

ปัจจัยคำจุน (hygiene factor) หมายถึง ปัจจัยที่คำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคล มีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับพนักงานในองค์กรจะนำไปสู่ความไม่ชอบงาน ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยคำจุนต่าง ๆ 5 ปัจจัย คือ

1. การปกครองบังคับบัญชา (supervision) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหารงาน
2. สภาพการทำงาน (work condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน อาทิเช่น แสง อากาศ เสียง ชั่วโมงในการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น วัสดุอุปกรณ์ หรือ เครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เป็นต้น
3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal relationships) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยา หรือวาจาที่บ่งถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงาน รวมถึงมีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี
4. ค่าจ้างและความมั่นคงในงาน (pay and job security) โดยค่าจ้าง หมายถึง เงินเดือน และการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พึงพอใจของพนักงานที่ปฏิบัติงานส่วน ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

McClelland (1987) มีความเชื่อว่า บุคคลทุกคนมีแรงจูงใจที่เด่น ๆ อยู่สามแบบ คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (need for achievement) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (need for affiliation) และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ (need for power) สรุปได้ดังนี้

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความต้องการที่จะนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จตามมาตรฐานของเป้าหมายที่กำหนด และเป็นพลังที่ทำให้เกิดความพยายามต่อสู้เพื่อความสำเร็จส่วนบุคคลมากกว่าที่จะคิดถึงรางวัลหรือผลตอบแทนของความสำเร็จ นั่นคือ ต้องการที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่างให้มีประสิทธิภาพมากกว่าที่ได้เคยกระทำไปเมื่อครั้งก่อน McClelland (1987) พบว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จะมีคุณลักษณะที่แตกต่างไปจากบุคคลอื่นดังนี้คือ 1) มีความต้องการกระทำในสิ่งที่ดีกว่า 2) จะแสวงหาสถานการณ์ที่สามารถทำให้บรรลุความสำเร็จด้วยตนเอง 3) มีความต้องการรับรู้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานโดยทันที 4) ชอบทำงานที่มีปัญหา

ท้าทายและยอมรับถึงผลแห่งความสำเร็จหรือผลของความล้มเหลวว่า เป็นผลจากกระทำของเขาเอง มากกว่าจะโยนความรับผิดชอบให้คนอื่น 5) จะหลีกเลี่ยงงานที่มีความง่ายเกินไปหรือยากเกินไปเกินความสามารถ 6) จะมุ่งมั่นทำงานอย่างดีที่สุดเมื่อรับรู้ว่าคุณน่าจะเป็นของความสำเร็จอยู่ที่ระดับ 50/50 จะไม่ชอบพนันความสำเร็จไว้กับตัวเลขที่สูงเกินไป และก็ไม่ชอบหรือพึงพอใจกับตัวเลขที่ต่ำเกินไป แต่จะชอบหรือพึงพอใจกับโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จ หรือความล้มเหลวเท่า ๆ กัน 7) จะมีความสุขและมีความภาคภูมิใจกับการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร แม้จะไม่มีรางวัลเป็นตัวกระตุ้น และ 8) ชอบทำงานอย่างอิสระ ดังนั้นความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการปฏิบัติงานจะเกี่ยวข้องกับความพยายามตนเองมากกว่าเกิดจากความพยายามของบุคคลอื่น ๆ

2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ (need for affiliation) หมายถึง ความต้องการที่จะเป็นมิตรไมตรี และมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อให้เป็นที่ชอบและเป็นที่ยอมรับจากผู้อื่น McClelland (1987) พบว่า คุณลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธมีดังนี้ 1) จะมีความพยายามเป็นมิตรไมตรีกับทุก ๆ คน 2) จะชอบสถานการณ์ที่มีลักษณะของการร่วมมือและประสานงานมากกว่าสถานการณ์ที่มีลักษณะการแข่งขันสูง 3) มีความต้องการที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันอยู่ในระดับสูง และ 4) จะเลือกทำงานที่มีคนเป็นองค์ประกอบในการช่วยเหลือการทำงานมากกว่าที่จะเลือกงานที่ใช้เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบในการทำงาน

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (need for power) หมายถึง ความต้องการที่จะเกี่ยวข้องกับการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและต้องการควบคุมผู้อื่น McClelland (1987) พบว่า คุณลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจมีดังนี้ 1) จะชอบการบังคับ จะพยายามใช้อิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ และจะมีความพึงพอใจถ้าสามารถบังคับและควบคุมผู้อื่นได้ 2) จะชอบอยู่ในสถานการณ์ที่มุ่งเน้นสถานภาพ สถานการณ์ที่มีการแข่งขันและมีแนวโน้มว่าสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น 3) ชอบเกียรติยศ ชื่อเสียงมากกว่าที่จะมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยถือว่า การบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นความสำคัญในอันดับสอง 4) การบรรลุเป้าหมายขององค์กรจะต้องปฏิบัติโดยการใช้อำนาจเป็นพื้นฐานและถือว่าเป็นความสำคัญในอันดับแรก และ 5) จะมีความพึงพอใจเป็นอย่างมากถ้าได้ดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่ควบคุมกำกับ

นอกจากนี้ McClelland (1987) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าความต้องการทางอำนาจทางสังคมจะมีผลที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้กระบวนการบริหารประสบความสำเร็จ ถึงแม้ว่าความต้องการสัมฤทธิ์ผลจะมีความจำเป็นต่อการดำเนินกิจการในระยะก่อตั้ง แต่ไม่จำเป็นต่อองค์กรใหญ่ ฉะนั้นบุคคลที่มีความต้องการอำนาจทางสังคมสูงมุ่งที่จะเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมากกว่า

ทฤษฎีความต้องการของ MacLelland (1987) ช่วยเป็นแนวทางในการบริหารจัดการของผู้บริหาร เพื่อให้เลือกแนวทางที่เหมาะสมกับการจัดการสมาชิกในองค์กรแต่ละคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น พนักงานมีความต้องการด้านสัมฤทธิ์ผลสูง ชอบการแสดงออก ความท้าทาย ผู้บริหารสามารถเลือกวิธีการจัดการบุคลากรด้วยการให้เขามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหน่วยงาน ให้สิทธิเขาใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้ผลย้อนกลับเกี่ยวกับงานที่เขาทำและส่งเสริมให้กำลังใจให้เขามีความก้าวหน้าด้านอาชีพ แนวทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระดับความต้องการของผู้บริหารซึ่งอยู่ในระดับสูงกับผู้ปฏิบัติงานระดับต้น

Herzberg (1967: 72-74) ได้ศึกษาบุคลากรของหน่วยงานโดยมุ่งเน้นการศึกษาในประเด็นต่าง ๆ สามประเด็น คือ 1) เราสามารถอธิบายทัศนคติของแต่ละบุคคลต่องานของเขาได้อย่างไร 2) อะไรก่อให้เกิดทัศนคตินั้น ๆ และ 3) ผลลัพธ์ของทัศนคตินั้นคืออะไร นอกจากนี้ Herzberg (1967) ยังได้ศึกษาเพิ่มเติมจากทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow โดยเน้นถึงความเข้าใจปัจจัยที่อยู่ภายในตัวบุคคลที่เป็นสาเหตุทำให้บุคคลปฏิบัติในแนวทางหนึ่ง ๆ โดยเฮอร์ซเบิร์กและคณะได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติในการทำงาน ซึ่งได้ทำการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชีจำนวน 203 คน ในเมือง Pittsburg มลรัฐ Philadelphia ว่าคนเราต้องการอะไรจากงานและคำตอบที่ค้นพบ คือ สิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน Herzberg (1967) ได้อธิบายว่าปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานนั้นแยกออกจากกันและไม่เหมือนกัน เป็นปัจจัยสองกลุ่ม ซึ่ง Herzberg ได้พบปัจจัยหลักสองประการ คือ ปัจจัยค่าจูน (hygiene factors or maintenance) และปัจจัยจูงใจ (motivator factors or satisfiers) สองความคิดเห็นนี้เป็นที่มาของชื่อทฤษฎี นั่นคือ ทฤษฎีสองปัจจัย (two-factor theory) หรือทฤษฎีปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจูน (motivator factors/hygiene factors)

จากทฤษฎีข้างต้นจะเห็นได้ว่าแรงจูงใจมีความสำคัญที่เป็นพลังผลักดันให้คนต้องการทำงาน เมื่อบุคคลมีแรงจูงใจสูงจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน (McClelland, 1962 cited in Gibson, Ivancevich, and Donnelly, 1997: 138) ดังนั้นแรงจูงใจจึงเป็นลักษณะสำคัญที่ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จในการทำงาน (นวลฉวี ประเสริฐสุข, 2542: 27; ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2539: 196; Atkinson, 1991: 51) สามารถสรุปได้ว่าแรงจูงใจในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบุคคลและองค์กร ดังนั้นผู้บริหารที่มุ่งพัฒนาองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิผล หรือบรรลุเป้าหมายขององค์กร จำเป็นต้องเข้าใจลักษณะของแรงจูงใจเพื่อจะได้เข้าใจวิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้มากขึ้น

คุณภาพการปฏิบัติงานของครู

หน้าที่ในการปฏิบัติงานหลักของครูในโรงเรียนคือ การจัดการเรียนการสอน ดังนั้นคุณภาพการปฏิบัติงานของครูถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะแสดงถึงควมมีประสิทธิภาพของการนำหลักสูตรไปใช้เนื่องจากครูเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้การเรียนการสอนมีคุณภาพหรือด้วยคุณภาพ ครูเป็นผู้ที่นำหลักสูตรไปใช้ ดังที่ ปรัชญา เวสารัชช์ (2545) กล่าวว่าวิชานี้วัดและประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่สำคัญประการหนึ่งก็คือคุณภาพของการจัดการเรียนการสอน ซึ่งครูจะต้องสอนอย่างมีประสิทธิภาพต้องพัฒนาคุณภาพการสอนของตนเองอยู่ตลอดเวลาและโดยเฉพาะในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ที่กำหนดให้แต่ละโรงเรียนจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาของตนเองบทบาทของครูผู้สอนในยุคปฏิรูปการศึกษาจะต้องปรับเปลี่ยนจากการผู้สอนเป็นผู้เอื้ออำนวยความสะดวกต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยการชี้แนะทางการนำความรู้จากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์ นอกจากนี้ครูยังต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ป้อนข้อมูล เป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ โดยครูจะต้องตระหนักว่าตนเองไม่ใช่ผู้กำหนดความรู้แต่เป็นผู้สอนแก่ความรู้ในวิชาที่สอน และแนะวิธีการคิดให้กรอบในการวิเคราะห์เนื้อหาวิชาการแนะนำการพิจารณาข้อมูลที่จะเลือกใช้ แนะนำเรื่องทั่ว ๆ ไปที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตของผู้เรียนด้วย (ชัชชัย ชัยจริยาภากุล และคณะ, 2545)

กรมวิชาการ (2543) ได้กำหนดบทบาทของครูในยุคปฏิรูปการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับลักษณะกระบวนการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ ที่ส่งผลให้คนไทยเป็น คนดี คนเก่ง และมีความสุข คือ 1) ครูจะต้องศึกษาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานจนเข้าใจกระจ่าง 2) ครูจะต้องศึกษาหลักการวิธีการพัฒนาหลักสูตรระดับสถานศึกษา 3) คณะครูจะต้องร่วมกันวางแผนและร่วมพัฒนาหลักสูตรระดับสถานศึกษา 4) คณะครูจะต้องตรวจสอบความสอดคล้องสัมพันธ์กันของสาระที่จัดขึ้นตามสภาพปัญหา/ความต้องการของชุมชน และภูมิปัญญาท้องถิ่น กับมาตรฐานการเรียนรู้กลุ่มวิชาและมาตรฐานของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน 5) ครูจะต้องวางแผนจัดการเรียนการสอนตามขอบข่ายเนื้อหาสาระมาตรฐาน สัดส่วนของเวลา และหน่วยการเรียนรู้ 6) ครูจะต้องนำหลักสูตรไปปฏิบัติให้เกิดผลในห้องเรียน โดยเลือกใช้กระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายสอดคล้องกับธรรมชาติของสาระการเรียนรู้และเหมาะสมกับผู้เรียน และ 7) ครูจะต้องวางแผนประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนให้ได้ข้อมูลที่แสดงความสามารถที่แท้จริงของผู้เรียน ประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนตามมาตรฐานการเรียนรู้แต่ละช่วงชั้น และนำผลการประเมินมาพัฒนาผู้เรียนต่อไปส่วนในเรื่องคุณภาพของการปฏิบัติงานของครูนั้น พิมพันธ์ เตชะคุปต์ (2542) ได้กล่าวไว้ว่ายุคโลกาภิวัตน์ กระแสการเมืองเป็นกระแสแห่งประชาธิปไตย ยุคที่ประชาชนเรียกร้องปัจจัยพื้นฐาน เรียกร้องสิทธิในการได้รับ

การศึกษากระบวนการรับรู้ข่าวสารในการศึกษาทั้งในและนอกระบบนั้น ประชาชนต้องมีคุณภาพ ดังนั้นหน้าที่การจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนเป็นคนที่มีคุณภาพต้องสอนโดยยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง โดยบทบาทของครูที่มีคุณภาพในศตวรรษหน้าคือ 1) ต้องสอนให้นักเรียนคิดเองเป็น โดยการฝึกคิด 2) สอนให้ผู้เรียนรู้จักจากศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง และศึกษาให้ลึกซึ้งในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และ 3) ฝึกให้ผู้เรียนบริการสังคม คือสิ่งที่เรียนจะมีคุณค่า เมื่อได้ใช้สิ่งนั้นให้เป็นประโยชน์ต่อสังคม สรุปก็คือ ครูจะต้องจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนเป็นผู้มีสมรรถภาพ คือ เก่ง มีคุณภาพ คือ ดี และเป็นผู้มีสุขภาพกายและจิตดี คือ สุขนั่นเอง

ในประเด็นเดียวกันนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติและกระทรวงศึกษาธิการ (2543) ได้กำหนดตัวบ่งชี้การสอนของครูให้ได้คุณภาพตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 โดยอาศัยแนวคิดพื้นฐานมาจาก กระบวนการเรียนรู้ห้าประการได้แก่ แก่นแท้ของการเรียนการสอน คือ การเรียนรู้ของนักเรียน การเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทุกหนทุกแห่ง ทุกเวลา ต่อเนื่องยาวนานตลอดชีวิต ศรัทธาเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่สุดของการเรียนรู้ ผู้เรียนเรียนรู้ได้ดี ด้วยการสัมผัสและสัมพันธ์ สาระที่สมมูลเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ คือ ความรู้ ความคิด ความสามารถและความดี นอกจากนั้นยังได้ใช้แนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ห้าทฤษฎี คือ ทฤษฎีการเรียนรู้อย่างมีความสุข ทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิด ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัย: ศิลปะ ดนตรี กีฬา ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย: การฝึกฝน กาย วาจา ใจ เป้าหมายที่สำคัญของการนำทฤษฎีการเรียนรู้ที่ได้พัฒนาแล้วไปสู่การปฏิบัติ คือ นำเสนอกระบวนการเรียนการสอนที่ผู้เรียนสำคัญที่สุด โดยกำหนดตัวบ่งชี้ด้านการสอนของครู ดังนี้ 1) ครูเตรียมการสอนทั้งเนื้อหาและวิธีการ 2) ครูจัดสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่ปลูกเร้าใจ และเสริมแรงให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ 3) ครูเอาใจใส่ผู้เรียนเป็นรายบุคคล และแสดงความเมตตาต่อผู้เรียนอย่างทั่วถึง 4) ครูจัดกิจกรรมและสถานการณ์เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนได้แสดงออกและคิดอย่างสร้างสรรค์ 5) ครูส่งเสริมให้ผู้เรียนฝึกคิด ฝึกทำ และฝึกปรับปรุงตนเอง 6) ครูส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกลุ่มพร้อมทั้งสังเกตส่วนดีและปรับปรุงส่วนด้อยของผู้เรียน 7) ครูใช้สื่อการสอนเพื่อฝึกการคิด การแก้ปัญหา และการค้นพบความรู้ 8) ครูใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและเชื่อมโยงประสบการณ์กับชีวิตจริง และ 9) ครูฝึกฝนกิจกรรมรายทและวินัยตามวิถีวัฒนธรรมไทย 10) ครูสังเกตและประเมินพัฒนาการของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ส่วน ราชันย์ บุญธิมา (2542) มองว่าคุณภาพของการปฏิบัติงานหรือการสอนของครูเป็นองค์ประกอบสำคัญที่อำนวยการจัดการเรียนการสอน มีประสิทธิภาพสูง คุณภาพของการสอนจึงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน และจากการศึกษาของ Frazer *et al.* (1987 cited in Reynolds, 1992) โดยเขาได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอนหลายเรื่องพบว่า 1) การสอนจะมีประสิทธิภาพหรือไม่พิจารณาจากความสอดคล้องของเวลากับภารกิจ

ที่ทำให้เมื่อใดที่ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จริงด้วยการใช้เวลาในการสอนน้อย ถือว่าผู้สอนมีคุณภาพ 2) หลังการเรียนการสอนถ้าผู้เรียนไม่เกิดการเรียนรู้ มีจำนวนลดลงเหลือน้อยที่สุด หรือทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้มีจำนวนมากที่สุด ถือว่าการสอนนั้นมีคุณภาพ 3) คุณภาพของการสอนจะมีความสำคัญมากกว่าเวลาที่ใช้สอนส่วน Pittman (1993) ได้ศึกษาผลขององค์ประกอบทางผลผลิตทางการศึกษาที่มีต่อความสนใจ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน จากตัวอย่าง นักเรียนเกรด 8 จำนวน 5,162 คน ผลการศึกษาพบว่า คุณภาพการสอนของครูมีอิทธิพลต่อความสนใจ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียน

ผู้สอนในศตวรรษที่ 25 ได้ถูกคาดหวังว่าจะต้องรับหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น เช่น เป็นผู้พัฒนาหลักสูตร ผู้นำคณะทำงาน และพัฒนาจัดสรรบุคลากรที่มีความคล่องแคล่ว การแนะนำหน้าที่ที่มีความหลากหลายนี้เป็นความคิดที่มีความสืบเนื่องกันมา ของประสิทธิผลของครู ซึ่งเป็นจุดที่เฉพาะของผลการปฏิบัติการทางการสอนของครูแต่ละบุคคลในชั้นเรียนที่ได้เป็นสาเหตุให้เกิดความคลาดเคลื่อน ดังนั้นการมีความคิดที่หลากหลายในเรื่องประสิทธิผลของครูที่ได้กระทำร่วมกันไว้จึงมีหน้าที่แตกต่างกัน และมีความจำเป็น ปัจจุบันนี้จุดที่ใกล้จะเข้าไปถึงโครงสร้างในชั้นเรียนได้ถูกจำกัดถึงแม้ว่าจะมีความสำคัญ (Campbell *et al.*, 2003) ดังนั้นค่อนข้างมีความเฉพาะเจาะจงในรูปแบบกระบวนการทำงาน เราสมมุติว่ามาตรฐานการตัดสินใจของการประเมินประสิทธิผลของครูควรจะปรากฏออกมาในรูปแบบที่หลากหลายตามที่ได้พิจารณารูปแบบของประสิทธิผล ทำให้เราได้ทั้งข้อได้เปรียบและจุดบกพร่องของแต่ละรูปแบบและการกระทำดังนั้นเราจะได้แสดงให้เห็นความต้องการที่จะใช้รูปแบบหลายๆ อย่างให้เป็นประโยชน์เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการสร้างมาตรฐานการตัดสินใจการประเมินค่าครู (Kyriakides *et al.*, 2006: 6) Medley (n.d. cited in Cheng, 1996: 2) ได้อธิบาย “ประสิทธิผลของครู” ไว้ดังนี้คือ ผลของครูที่ได้ หรือการสรุปความก้าวหน้าของผู้เรียนที่มีความเฉพาะต่อเป้าหมายการศึกษา หนึ่งในผลที่ตามมาของการกำหนดนี้ผลที่เกิดกับครูจะต้องมีความชัดเจนและสามารถประเมินได้ ในด้านพฤติกรรมของผู้เรียนไม่ใช่พฤติกรรมของครู ด้วยเหตุผลนี้ สรุปความว่านักเรียนเรียนรู้ด้วยความชอบโดยไม่ได้อยู่ภายใต้ปัจจัยการควบคุมของครู ผลที่เกิดกับครูจะไม่ได้คำนึงถึงบุคลิกภาพของครูแต่ละบุคคล แต่ผลของการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคลิกภาพของครูและปัจจัยอื่น ๆ ที่เปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ในการทำงานของผู้สอนโดยได้เสนอความคิดเห็นด้านประสิทธิผลของครูไว้แก่ประการดังนี้ 1) บุคลิกภาพของครู ความรู้ ความสามารถและความเชื่อที่ว่า ครูได้เข้าร่วมโปรแกรมการฝึกอบรม 2) ศักยภาพ การจัดองค์ความรู้ ความสามารถและความเชื่อที่ว่า ครูมีความครอบคลุมและนำมาซึ่งการสอนที่แวดล้อมบนการบรรลุความสำเร็จของโปรแกรมการฝึกอบรม 3) การแสดงออก พฤติกรรมของครูเมื่อทำการสอนอาจจะเปลี่ยนแปลงเมื่อสภาพการสอนเปลี่ยนไป 4) ประสบการณ์การเรียนรู้ ประสบการณ์

ระหว่างสิ่งที่มีผลต่อกันระหว่างครูและนักเรียนในกระบวนการของการสอนและการเรียนรู้

5) พฤติกรรมหรือผลการเรียนรู้ การดำเนินการของผู้เรียนที่นำไปสู่การกำหนดเป้าหมายทางการศึกษา 6) การฝึกอบรม เป็นการเตรียมศักยภาพของครู 7) บริบทการสอน รวมไปถึงโครงสร้างองค์กรในสถานศึกษา การจัดการ วัฒนธรรม การอำนวยความสะดวกในการสอน การวิจัย หลักสูตรของโรงเรียน เป้าหมายของโรงเรียนและการปฏิบัติการณ์อื่น ๆ 8) บริบทการสอน รวมไปถึงขนาดและสัดส่วนของห้องเรียน ความสามารถของครู บรรยากาศในห้องเรียน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างครู-นักเรียน 9) บุคลิกภาพของครู นักเรียนแต่ละคนมีประสบการณ์ในการเรียนรู้ก่อนหน้าแตกต่างกัน ความสามารถด้านสติปัญญา รูปแบบการเรียนรู้และบุคลิกภาพ นอกจากนี้ Cheng (1993) ได้ส่งเสริมการพัฒนาโครงสร้างของ Medley ซึ่งประกอบด้วย ครูที่มีชื่อเสียงและมีความชำนาญการ โครงสร้างที่แสดงการปฏิสัมพันธ์ภายนอกของประสิทธิผลของครู ผลการเรียนรู้คือ ผลของการปฏิบัติต่อกันระหว่างประสบการณ์การเรียนรู้และบุคลิกภาพของแต่ละคน ประสบการณ์การเรียนรู้คือ ลักษณะของทั้งผลการปฏิบัติการของครูและบริบทการสอนภายในผลการปฏิบัติการคือ ความตั้งใจโดยการปฏิบัติต่อกันระหว่างศักยภาพของครูและบริบทภายนอกการฝึกอบรมและบุคลิกภาพของครูก่อนการอบรม สามารถสนับสนุนศักยภาพของครูกิจกรรมที่มีประโยชน์ที่เป็นพื้นฐานของข้อมูลจากผลการปฏิบัติการของครู ประสบการณ์การเรียนรู้ของนักเรียนและผลการเรียนรู้สามารถที่พัฒนาศักยภาพของครู กิจกรรมพัฒนาซึ่งเป็นการส่งเสริมภายนอกและบริบทการสอนภายใน ผลการปฏิบัติการของครู บุคลิกภาพของนักเรียนแต่ละคน ประสบการณ์การเรียนรู้ และผลที่สามารถสนับสนุนการพัฒนา ศักยภาพของครูและการศึกษาของครูทั้งหมดนี้สามารถเป็นผลทางตรงหรือทางอ้อมที่มีความสัมพันธ์กันกับประสิทธิผลของครู (Cheng, 1996: 3)

มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะต่อประสิทธิผลครูไว้แตกต่างกัน เมื่อพิจารณา มีนักวิชาการเชื่อว่าการปฏิบัติงานของครูคือส่วนประกอบที่จำเป็นสำหรับประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งอาจจะพิจารณาในฐานะประสิทธิผลของโรงเรียนในเชิงอักษรศาสตร์บนหลักของความคิดจาก Cameron (1984), Cheng (1990, 1996a) และ Cheng and Tam (1997) เกี่ยวกับแนวคิดของประสิทธิผลของโรงเรียนและคุณภาพการศึกษา ซึ่ง Cheng and Tsui (1999) เสนอรูปแบบประสิทธิผลของครูไว้เจ็ดรูปแบบ คือ รูปแบบเป้าหมายและงาน รูปแบบการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร รูปแบบกระบวนการทำงาน รูปแบบความพึงพอใจของชุมชนต่อโรงเรียน รูปแบบความรับผิดชอบ รูปแบบการแก้ปัญหา และรูปแบบการเรียนรู้ต่อเนื่อง ดังที่แสดงไว้ในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 รูปแบบประสิทธิผลของครู

รูปแบบของประสิทธิผลของครู	ความคิดของประสิทธิผลของครู	เงื่อนไขสำหรับรูปแบบการใช้ประโยชน์	พื้นที่สำหรับประเมินและตรวจสอบ
รูปแบบเป้าหมายและงาน	การวางเป้าหมายให้ประสบ ความสำเร็จและการกำหนดงานให้ เห็นพ้องกับเป้าหมายของโรงเรียน	- เป้าหมายและงานมีความสอดคล้องกัน - มีทรัพยากรเพียงพอต่อการบรรลุถึง เป้าหมายและงาน	- การประสบความสำเร็จของ วัตถุประสงค์การสอนและงาน - มาตรฐานการปฏิบัติงาน - การปฏิบัติการของนักเรียนและ ผลการเรียนรู้
รูปแบบการใช้ประโยชน์จาก ทรัพยากร	การใช้ทรัพยากรที่จัดไว้ให้เข้าไปใช้ ในกระบวนการทำงาน	- ความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจนของ ทรัพยากรต่อกระบวนการทำงานและ ผลลัพธ์ที่แท้จริง - ทรัพยากรที่ใช้สำหรับบรรลุเป้าหมาย และผลทางการศึกษาได้อย่างจำกัด	- การจัดการและการใช้ประโยชน์ ของทรัพยากรเพื่อการทำงาน - การจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นและ ทรัพยากรที่ขาดแคลน
รูปแบบกระบวนการทำงาน	มีการสอนที่ราบเรียบและ กระบวนการทำงาน	- ความสัมพันธ์ที่มีอยู่อย่างชัดเจนระหว่าง กระบวนการทำงานและการสอน และ การวางเป้าหมายหรือผลทางการศึกษา	- รูปแบบการสอนและพฤติกรรม บรรยากาศในห้องเรียนการมี ส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความสัมพันธ์ของการทำงานกับ ผู้อื่นซึ่งเป็นการกระทำหลักใน โรงเรียน

ตารางที่ 4 (ต่อ)

รูปแบบของประสิทธิผลของครู	ความคิดของประสิทธิผลของครู	เงื่อนไขสำหรับรูปแบบการใช้ประโยชน์	พื้นที่สำหรับประเมินและตรวจสอบ
รูปแบบความพึงพอใจของ ชุมชนต่อโรงเรียน	ความพอใจเป็นสิ่งสำคัญใน โรงเรียน ความคาดหวังของผู้แทน โรงเรียน และความต้องการ	- ความต้องการของผู้แทนได้มี ความสอดคล้องและไม่สามารถ ปฏิเสธได้	- ความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง ครูและผู้บริหาร โรงเรียน
รูปแบบความรับผิดชอบ	การแสดงความชัดเจนของ ความรับผิดชอบ	- ความต้องการรับผิดชอบทั้งภายในและ ภายนอก	- ความสามารถของบุคคล ชื่อเสียง และความชัดเจนของความรับผิดชอบ
รูปแบบการหนีปัญหา	ไม่มีปัญหาหรือข้อบกพร่อง ในการสอนและการทำงาน	- ไม่มีมาตรฐานความสอดคล้องของ ประสิทธิผลของครูที่มีอยู่ แต่ยุทธศาสตร์ เพื่อการพัฒนาคือความต้องการ	- การลาหยุดของการทำงาน ไม่ประสบความสำเร็จ จุดอ่อน ปัญหาและภาวะฉุกเฉิน
รูปแบบการเรียนรู้ต่อเนื่อง	การปรับข้อคัดค้านจากการ เปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม (ภายนอกและภายในบริบทการสอน)	- สิ่งแวดล้อมการศึกษามีการเปลี่ยนแปลง - ครูต้องการตอบสนองต่อการปฏิรูป การศึกษาและเปลี่ยนแปลงหลักสูตร	- การทราบความต้องการและ เปลี่ยนแปลงภายนอก ตรวจสอบ การสอนและกระบวนการทำงาน ครูได้มีการสะท้อนและประเมินค่า การพัฒนาครู

ที่มา: Cheng and Tsui (1999: 142)

รูปแบบของประสิทธิผลของครูทั้งเจ็ดรูปแบบสามารถสรุปได้ดังนี้ (Kyriakides *et al.*, 2006: 6-9)

1. รูปแบบเป้าหมายและงานที่ได้รับ (goal and tasks model) จากรูปแบบนี้ประสิทธิผลของครูคือ การประสบความสำเร็จ เป้าหมายของงานความมุ่งหมายและผลลัพธ์ รูปแบบนี้ใช้การวัดผลการปฏิบัติงานของครูที่ผู้บริหารสามารถสนับสนุนทั้งทางตรงหรือทางอ้อม ผลการศึกษาพบว่า ครูที่ประสบผลสำเร็จแสดงว่านักเรียนได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วย

1) เป้าหมายและการกำหนดหน้าที่งานแก่ครูได้อย่างชัดเจน 2) ผลของการปฏิบัติงานของครูต้องสังเกตได้ง่าย และ 3) กำหนดมาตรฐานด้านประสิทธิผลครูอย่างชัดเจน รูปแบบนี้จะประโยชน์สำหรับการสรุปโดยมีผู้บริหาร โรงเรียนและผู้วิจัยเป็นผู้ตรวจสอบการทำงานของครู

2. รูปแบบการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร (resource utilization model) รูปแบบนี้คือการจัดหาทรัพยากรของโรงเรียนเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นทรัพยากรจึงมีความสำคัญต่อปัจจัยในการทำงานของครู บ่อยครั้งที่ทรัพยากรมีอย่างจำกัด ถ้าครูสามารถใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ได้อย่างสูงสุดก็จะทำให้เกิดประสิทธิผล รูปแบบนี้มีความสัมพันธ์กับทรัพยากรที่ใช้ประโยชน์อย่างเพียงพอและ/หรือครูมีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

3. รูปแบบกระบวนการทำงาน (working process model) รูปแบบนี้ได้เสนอว่าประสิทธิผลของครูคือ กระบวนการของโรงเรียนที่ช่วยสนับสนุนให้ครูประสบความสำเร็จในการสอนตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ดังนั้นครูจะมีประสิทธิผลเมื่อครูมีคุณภาพในการสอน รูปแบบนี้มีความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติการงานทางการสอน และกระบวนการของโรงเรียน อย่างไรก็ตามรูปแบบนี้มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าของนักเรียนด้วย เนื่องจากความแตกต่างในรูปแบบการเรียนรู้และประเภทของบุคลิกลักษณะของนักเรียน ยิ่งไปกว่านั้น ข้อบกพร่องหลักของรูปแบบนี้ไม่สามารถที่จะตรวจสอบการทำงานของครูได้ทั้งหมด เพราะเน้นเพียงการปฏิบัติงานสอนของครู

4. รูปแบบความพึงพอใจของชุมชนต่อโรงเรียน (school constituency satisfaction model) ในรูปแบบนี้ คุณภาพของครูมีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของ นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ครูจะมีประสิทธิผลเมื่อครูทำตามความต้องการของ นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน (Peterson *et al.*, 2000) ซึ่งรูปแบบนี้จะเพิ่มเติมข้อบกพร่องของรูปแบบที่กล่าวมาข้างต้น เพราะมีเกณฑ์การประเมินต่างจากการประเมินรูปแบบกระบวนการทำงาน บนพื้นฐานความคาดหวังของชุมชน อย่างไรก็ตามในรูปแบบนี้ต้องการประเมินการสนับสนุนของโรงเรียนและการทำงานของครู ความต้องการของ

นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ครูควรพยายามทำให้เกิดความพึงพอใจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับหน้าที่ของครูและครูควรทำอะไรเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนที่แตกต่างกัน

5. รูปแบบความรับผิดชอบ (accountability model) รูปแบบความรับผิดชอบเป็นหน้าที่หลักที่ครูควรยึดถือ เพื่อให้มั่นใจในคุณภาพของระบบการศึกษา นอกจากนี้ ประสิทธิภาพของผู้สอน โดยเฉพาะครูต้องพิสูจน์ความสามารถและความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่การสอน เช่นเดียวกับการให้ความสำคัญกับวิชาชีพครู รูปแบบนี้คล้ายกับความพึงพอใจของชุมชนต่อโรงเรียนเพราะประสิทธิภาพสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ได้รับประโยชน์ทางการศึกษาที่แตกต่างกัน ตามรูปแบบนี้ ครูควรจัดเตรียมข้อมูลของชุมชน เพื่อใช้ในการตัดสินใจในการกำหนดมาตรฐานของนักเรียน นอกจากนี้รูปแบบนี้ต้องการแสดงให้เห็นความรับผิดชอบต่อหน้าที่ครู เพื่อให้หัวหน้านักเรียนประเมินการปฏิบัติงานของครูและประสิทธิภาพของโรงเรียน รูปแบบความรับผิดชอบสามารถประเมินครูในด้าน การเข้าร่วมกลุ่มหรือผู้แทนโรงเรียนในการจัดทำกิจกรรมในโรงเรียน ครูมีความเข้าใจเกณฑ์ในการทำงานของครูที่อยู่ในวิชาชีพครู (Kyriakides, 1999) ดังนั้นก่อนใช้รูปแบบนี้ผู้วิจัยควรจัดระดับความเป็นไปได้ก่อน ยิ่งไปกว่านั้นหน้าที่ของครูและความรับผิดชอบควรเป็นการทำที่ชัดเจน มีการกำหนดไว้ล่วงหน้า (Helsby, 1995)

6. รูปแบบการหนีปัญหา (absence of problems model) รูปแบบนี้สรุปว่าครูจะมี ประสิทธิภาพถ้าไม่มีปัญหา เช่น การหลีกเลี่ยงปัญหา ความอ่อนแอ การไม่ทำงาน วิกฤติต่าง ๆ และการประพฤติดนในทางไม่เหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ ดังนั้นประสิทธิภาพของครูคือ การมีความพอใจน้อยที่สุด มีความต้องการน้อยที่สุด ไม่ต้องการเผชิญหน้ากับปัญหาหรือไม่มีเวลาเพียงพอในการทำงานประจำ และสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างครูและผู้ปกครอง หรือระหว่างครูและผู้บริหารโรงเรียน รูปแบบนี้ใช้สำหรับประเมินครูจากปัญหาที่ครูได้ประสบ โดยปกติรูปแบบนี้จะถูกใช้เมื่อผู้วิจัยต้องการศึกษาปัญหา เพื่อต้องการแก้ไขให้ดีขึ้น

7. รูปแบบการเรียนรู้ต่อเนื่อง (continuous learning model) สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพครู คือ การเน้นให้ครูตระหนักในความเปลี่ยนแปลง การจัดการกับความขัดแย้ง การประชุมที่มีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน ความต่อเนื่องในการพัฒนาตนเอง Fullan (1991) เน้นว่าระบบการศึกษาในเวลานี้ การพัฒนาว่าวิชาชีพครูเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ระบบการศึกษาควรพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง รูปแบบนี้ใช้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงานของครู และต้องการปรับปรุง เพื่อเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้รูปแบบการเรียนรู้ต่อเนื่อง แสดงให้เห็นว่า

การพัฒนาวิชาชีพครูมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาโรงเรียน (Fullan and Hargreaves, 1992) และรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพสามารถช่วยให้ครูมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

จากรูปแบบทั้งเจ็ดรูปแบบ ประกอบด้วย 1) เป้าหมายและการเน้นภารกิจเฉพาะบุคคลของครูให้บรรลุเป้าหมายและภารกิจและเป้าหมายโรงเรียน 2) ความต้องใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด 3) การเน้นการปฏิบัติงาน การสนับสนุนของครูเพื่อประสิทธิผลทางการสอนและการดำเนินงานในโรงเรียน 4) การปฏิบัติงานให้เป็นที่พึงพอใจตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง โรงเรียน และชุมชน 5) หน้าที่ความรับผิดชอบของครูและการมีชื่อเสียงในวิชาชีพ 6) ปัญหาความต้องการลาหยุด ครูต้องหลีกเลี่ยงปัญหาเท่าที่จะเป็นไปได้ จุก่อนในการทำงานที่ไม่สำเร็จและเหตุฉุกเฉิน และ 7) การเน้นการเรียนรู้ต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมและการปรับปรุงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ตัวแบบกระบวนการทำงาน (working process model) ซึ่งเน้นการปฏิบัติกรงานของครู

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของการปฏิบัติงานของครู สรุปได้ว่าคุณภาพการปฏิบัติงานหรือคุณภาพการสอนของครูเป็นตัวแปรสำคัญ ที่เป็นเครื่องบ่งชี้ประสิทธิผลครู โดยมีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2548: 22) ได้กำหนดมาตรฐานด้านครูไว้สองมาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 8 ครูมีคุณวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ และมีครูเพียงพอมีห้าตัวบ่งชี้คือ 1) ครูมีคุณลักษณะที่เหมาะสม 2) ครูที่จบระดับปริญญาตรีขึ้นไป 3) ครูที่สอนตรงตามวิชาเอก 4) ครูได้รับการพัฒนาในวิชาที่สอนตามที่คุรุสภากำหนด 5) สถานศึกษามีจำนวนครูตามเกณฑ์ และ มาตรฐานที่ 9 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มี 8 ตัวบ่งชี้คือ 1) ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย มีประสิทธิภาพการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ มีประสิทธิภาพการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ มีประสิทธิภาพการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม มีประสิทธิภาพการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 5) ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ สุขศึกษา และพลศึกษา มีประสิทธิภาพการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 6) ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ศิลปะ มีประสิทธิภาพการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 7) ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ และเทคโนโลยี มีประสิทธิภาพการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ 8) ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ภาษาต่างประเทศ มีประสิทธิภาพการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

พฤติกรรมการสอนของครู

การศึกษาเป็นกระบวนการทางสังคมอย่างหนึ่ง และการศึกษาคือวิธีการอันสำคัญอย่างเดียวกันที่นั่นที่จะช่วยให้สังคมก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว และผู้ที่ทำหน้าที่สำคัญในการให้การศึกษา ซึ่งเป็นบุคคลอันดับแรก คือ ครู อาจารย์ เพราะบุคคลเหล่านี้จะช่วยปรับปรุงสังคมพร้อมกันนั้นจะเป็นผู้อำนวยความก้าวหน้าอย่างถาวรให้แก่สังคมได้อย่างดี และปัจจุบันได้เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่าผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการศึกษา คือ ตัวผู้สอน (นิพนธ์ วรรณเวช, 2548: 60) William and Fry (1994 cited in Pennington, 1999: 5) กล่าวว่าผู้สอนจะช่วยให้ผู้เรียนมีความรู้ มีสติปัญญาเฉียบแหลม มีพัฒนาการทางเชาวน์ปัญญา มีพัฒนาการทางจริยธรรม เป็นการเตรียมคนให้มีความพร้อมเพื่อเผชิญกับบทบาทและหน้าที่หลากหลายของการเป็นพลเมืองดีของประเทศ เป็นพ่อแม่ที่ดีของครอบครัวและเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม ในทำนองเดียวกัน Graf (1998) กล่าวว่าผู้สอนเป็นผู้มีพลังอำนาจในการกำหนดการเรียนรู้และความสำเร็จของผู้เรียน ซึ่งศักยภาพ การอุทิศตน และการปฏิบัติงานที่ดีของผู้สอนถือเป็นความรับผิดชอบโดยตรงต่อผู้เรียน สอดคล้องกับ Boyer (1940: 13 cited in Pennington, 1999: 6) ที่กล่าวว่า ผู้สอนที่ประสบผลสำเร็จยิ่งใหญ่ คือ ผู้สอนที่สามารถสร้างพื้นฐานความเฉลียวฉลาดให้แก่ผู้เรียนด้วยการกระตุ้นส่งเสริมและจูงใจให้ผู้เรียนเรียนรู้และกระทำการต่าง ๆ ฝึกให้คิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ ดังนั้นผู้เรียนจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการสอนของผู้สอน (Blackburn, 1999)จะเห็นว่า ผู้สอนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการเรียนของผู้เรียน

ลักษณะการสอนที่ดี

จากผลการวิจัยของ Newble and Cannon (1995: 1-2) พบว่า การสอนที่มีประสิทธิภาพ (effective teaching) ในระดับมหาวิทยาลัยควรมีลักษณะดังนี้ 1) การจัดการ ได้แก่ การวางแผน การสอน เตรียมการสอน แผนการใช้เวลาและการใช้สื่อต่าง ๆ โดยต้องกำหนดแผนอย่างชัดเจน 2) การสอน ได้แก่ ทักษะและความสามารถในการสอน เช่น การสาธิต การอภิปราย การกระตุ้นให้ผู้เรียนใช้ความคิด และการจูงใจให้ผู้เรียนกระตือรือร้นในการเรียน 3) การประเมินการเรียนและการสอน ต้องให้มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ 4) ความสัมพันธ์กับผู้เรียน คือ การให้ความสนใจต่อผู้เรียนและงานที่ผู้เรียนทำยินดีช่วยเหลือเมื่อมีปัญหาและแสดงออกซึ่งการมีอารมณ์ขัน 5) ความรู้ และทักษะในเนื้อหา เป็นลักษณะที่สำคัญอย่างยิ่ง และเป็นความสามารถพื้นฐานของลักษณะอื่น ๆ ที่กล่าวมา Gibbs (1992 cited in Chalmers and Fuller, 2000: 34-36) กล่าวถึงวิธีสอนที่ทำให้ผู้เรียนเกิดประสิทธิภาพ ดังนี้ 1) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้น เป็นการเพิ่มแรงจูงใจในการเรียน

โดยการเปลี่ยนวิธีสอนและกิจกรรม เพิ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน ดังเช่น (1) เมื่อสิ้นสุดการบรรยาย ให้ผู้เรียนอภิปรายในกลุ่มเพื่อนหรืออภิปรายเป็นคู่ ๆ (2) แบ่งผู้เรียนเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ให้อ่านเนื้อหา วิเคราะห์ เสนอความเห็น มีผู้ให้คำแนะนำประจำกลุ่ม แล้วให้แต่ละกลุ่มนำเสนอหาทั้งหมดมาสรุปต่อเนื่อกัน (jigsaw strategy) (3) มีการสัมมนาโดยให้ผู้เรียนเป็นผู้นำกิจกรรมเอง (student- idea discussion) และใช้การเรียนรู้แบบนำตนเอง (self-directed) (4) ให้อบรมปฏิบัติงานโดยผู้เรียนวางแผนเองและใช้กลุ่มเพื่อนทบทวนงาน และ (5) ออกภาคสนาม (field work) 2) กลยุทธ์การให้เรียนอย่างอิสระ คือ ให้ผู้เรียนมีอิสระและสามารถกำหนดกิจกรรมเกี่ยวกับการเรียนได้ เช่น เลือกวิธีเรียนที่ให้ผู้เรียนเป็นผู้นำกิจกรรมการเรียนและกำหนดการประเมินผลการเรียนเอง ประเมินผลโดยกลุ่มเพื่อน การเรียนแบบโครงงานและการเรียนโดยใช้สื่อแบบนำตนเองที่ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายการเรียน ลักษณะการเรียน การมอบงาน การประเมินวิธีการ การประเมินเกณฑ์ และการประเมินคะแนน 3) กลยุทธ์การพัฒนาบุคลิกภาพ ด้วยการมุ่งใจในการเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลิกภาพของผู้เรียนที่เกี่ยวข้องกับการเรียน บทบาทของผู้สอน คือ สร้างบรรยากาศการเรียนการสอนที่เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนมีอิสระ มีความรับผิดชอบ เน้นความรู้สึกระทึกใจ และการสัมผัสความรู้สึกของผู้อื่น ด้วยการใช่วิธีสอนแบบกลุ่มงาน (group work) อภิปราย และวิธีอื่น ๆ ที่ทำให้ผู้เรียนเกิดความประทับใจและได้ความรู้ในเนื้อหา 4) กลยุทธ์การใช้ปัญหาเป็นฐาน ซึ่งมุ่งให้ผู้เรียนเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหา โดยการเริ่มจากการศึกษาปัญหา รวบรวมข้อมูล ใช้ปฏิสัมพันธ์และความร่วมมือ เนื้อหาและกระบวนการเรียนจะทำให้ผู้เรียนรู้มากขึ้น วิธีสอนอาจใช้פורตโฟลิโอการทำงาน อภิปราย แบบฝึก วิดทัศน์ สื่อต่าง ๆ และการสังเกตปฏิบัติตอบสนองหรือทักษะที่เพิ่มขึ้น 5) กลยุทธ์กลุ่มทำงานอย่างอิสระ เน้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มผู้เรียน วิธีสอนอาจใช้โครงงานกลุ่มเพื่อน การเรียนโดยใช้ปัญหาเป็นฐานหรือให้ผู้เรียนเป็นผู้นำกิจกรรมอย่างอิสระ และ 6) กลยุทธ์การเรียนโดยการกระทำ เป็นการเรียนรู้โดยใช้ประโยชน์จากประสบการณ์การเรียนเน้นการทำกิจกรรมให้ผู้เรียนได้กระทำจริง เช่น การฝึกงาน และการฝึกประสบการณ์

นอกจากนี้ Barnett (1994, 1997 cited in Fry, Ketteridge, and Marshall, 1999: 32-33) กล่าวว่า การเรียนในระดับอุดมศึกษา ถ้าต้องการให้ผู้เรียนสามารถคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมในระดับสูงได้ ต้องให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการเรียนของตนเอง Ramsden (1993 อ้างใน วัลลภ เทพหัสดิน ณ อยุธยา, 2544: 9) ให้ข้อเสนอในการพิจารณาลักษณะการสอนที่ดี ดังนี้

- 1) สร้างเจตคติในวิชาที่สอนกับผู้เรียน
- 2) สามารถใช้วัสดุอุปกรณ์การสอนกระตุ้นให้ผู้เรียนสนใจได้
- 3) มุ่งใจให้ผู้เรียนมีความเข้าใจได้ในระดับที่สมควร
- 4) อธิบายเรื่องที่สอนอย่างง่าย
- 5) อธิบายเนื้อหาได้อย่างชัดเจน เข้าใจง่ายเหมาะกับระดับชั้น
- 6) ห่วงใยและให้เกียรติผู้เรียน
- 7) ส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนโดยอิสระ
- 8) สามารถนำการเรียนและปรับให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนได้

9) ใช้วิธีสอนและให้งานที่ทำให้ผู้เรียนมีความรับผิดชอบและทำงานร่วมกับผู้อื่น 10) วัดผลด้วยความเที่ยงธรรม 11) เน้นเนื้อหาที่สำคัญอย่างแท้จริง 12) ให้ข้อเสนอแนะที่มีคุณภาพต่องานที่ผู้เรียนส่ง และ 13) สนใจเรียนรู้เกี่ยวกับการสอนและมุ่งพัฒนาการสอนของตนเองให้ดีขึ้น

ส่วน Arends (1998: 12) ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้สอนที่มีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้ 1) บุคลิกภาพ (personal quality) คือ เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่เข้ากันได้กับผู้เรียน ผู้ปกครอง และเพื่อนร่วมงาน และสามารถสร้างบรรยากาศแบบประชาธิปไตยในห้องเรียนได้ 2) ใช้อยู่พื้นฐาน (knowledge-base) คือ เป็นผู้ที่มีพื้นฐานในสามด้านได้แก่ ความรู้ในสาขาวิชา การพัฒนาการของมนุษย์และการเรียนการสอน โดยต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์นำความรู้ทั้งสามด้านไปใช้ในการสอน 3) ความรู้สะสม (repertoire) คือ ผู้สอนจะใช้อยู่ที่สะสมไว้มาใช้ในการจูงใจผู้เรียน ส่งเสริมทักษะพื้นฐาน พัฒนาความคิดขั้นสูง (higher-level thinking) และให้เรียนรู้ด้วยตนเอง 4) ใช้อยู่ข้อมูลย้อนกลับ (reflection) คือ สามารถนำข้อมูลและการแก้ปัญหาไปวินิจฉัย และปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ รวมทั้งใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญส่งเสริมสนับสนุนทั้งผู้เรียนและสถาบันได้อย่างเหมาะสม และ De Lucia (1994 อ้างใน วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา, 2544: 9) ได้สรุปลักษณะอาจารย์ที่ดี คือ มีความรู้เรื่องที่จะสอน ให้เกียรติผู้อื่น เอื้ออาทรต่อผู้เรียน ทำบทเรียนให้น่าสนใจและเรียบเรียงเนื้อหาที่สอนอย่างมีระเบียบต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า พฤติกรรมการสอนของผู้สอนมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการเรียนของผู้เรียนอย่างมาก ดังนั้นพฤติกรรมการสอนที่ดีจึงถือเป็นคุณภาพของการสอนที่ดี

โรงเรียนเอกชน

ความเป็นมาของโรงเรียนเอกชนในประเทศไทย

การจัดการศึกษาของเอกชนเป็นสิ่งที่ควบคู่กับสังคมไทยมาโดยตลอด โดยมีขึ้นก่อนการจัดการศึกษาของรัฐ คือ มีตั้งแต่สมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราช (พ.ศ. 2199-2231) และในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ เริ่มมีในต้นสมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (พ.ศ. 2394-2411) โดยในช่วงเวลาดังกล่าว มีชนชั้นที่เข้ามาเผยแพร่คริสต์ศาสนาแม้เน้นการเผยแผ่ศาสนา แต่ได้ให้การศึกษาค้นคว้าแก่ประชาชนด้วย แม้ว่าประชาชนให้ความสนใจน้อย แต่ผู้นำระดับสูงได้เล็งเห็นความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องแสวงหาความรู้ และวิทยาการทันสมัยต่าง ๆ ดังนั้น การจัดการศึกษาของเอกชนจึงมีผลกระทบต่อการปฏิรูปการศึกษาของรัฐ ประกอบกับในครั้งแรกของ

พระพุทธศตวรรษที่ 25 การคุกคามของจักรวรรดินิยมที่มีต่อประเทศไทยเป็นไปอย่างรุนแรง การศึกษาและวิทยาการตะวันตกจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับตัวและความอยู่รอดของประเทศ

ในปี พ.ศ. 2525 รัฐบาลได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน ณ วันที่ 7 สิงหาคม 2525 โดยปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนราษฎร์ ให้ทันสมัยเพื่อรองรับการขยายตัวทางการศึกษา ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมให้โอกาสเอกชนที่มีความพร้อมในการจัดการศึกษามาแบ่งเบาภาระของรัฐ พระราชบัญญัตินี้ได้บัญญัติเพิ่มเติมเรื่องคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ลักษณะ และการจัดตั้งโรงเรียน การบริหารและควบคุมโรงเรียน จรรยา มรรยาท วินัยและหน้าที่ การอุดหนุน ส่งเสริม และช่วยเหลือโรงเรียนครูใหญ่ ครู และด้านอื่น ๆ เพื่อควบคุม และกำกับการจัดการศึกษา ของโรงเรียนเอกชนให้มีประสิทธิภาพ นับเป็นจุดเริ่มต้นที่รัฐส่งเสริมการศึกษาเอกชนอย่างจริงจัง โดยให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างชัดเจน และใน พ.ศ. 2544 จวบจนปัจจุบันโรงเรียนเอกชน ดำเนินงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ ได้แบ่งการศึกษาออกเป็นสี่ประเภท คือ 1) โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา 2) โรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา 3) โรงเรียนเอกชน ประเภทการศึกษาพิเศษ และ 4) โรงเรียนเอกชนศาสนาอิสลาม

วุฒิชัย มูลศิลป์ (2532) ได้แบ่งพัฒนาการของการศึกษาเอกชนในระยะประมาณ 150 ปี เป็นห้าระยะ คือ ระยะแรก ความเป็นอิสระของการศึกษาเอกชน (พ.ศ. 2395-2461) คือ นับตั้งแต่ ก่อตั้งโรงเรียนซึ่งในปัจจุบัน คือ โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย จนถึงการประกาศพระราชบัญญัติ โรงเรียนฉบับที่ 1 ในช่วงนี้โรงเรียนเอกชนสามารถดำเนินการได้หรือไม่มีการควบคุม การที่รัฐ ไม่ได้ดำเนินการควบคุมโรงเรียนเอกชนก็เพื่อเหตุผลทางการเมืองระหว่างประเทศ ที่ประเทศตะวันตก กำลังขยายอำนาจทางการเมืองหรือยุตจักรวรรดินิยมนั่นเอง สิ่งที่รัฐดำเนินการในช่วงนี้คือการตั้ง โรงเรียนของรัฐ การสนับสนุนโรงเรียนเอกชนของไทยและการจัดตั้งโรงเรียนโดยนายชั้นสูง เช่น การก่อตั้งโรงเรียนราชินี (พ.ศ. 2477) โรงเรียนวชิราวุธวิทยาลัย (พ.ศ. 2453) เป็นต้น เพื่อป้องกัน ไม่ให้นัทรหลานไปเข้าเรียนในสำนักคริสต์ศาสนาในปลายสมัยรัชกาลที่ 5 มีโรงเรียนเอกชนเกิดขึ้นมาใหม่ คือ โรงเรียนจีน ซึ่งโรงเรียนจีนฮัวเอี๊ยะ (พ.ศ. 2451) เป็นโรงเรียนจีนแห่งแรก และต่อมา มีโรงเรียนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว อีกทั้งโรงเรียนจีนได้ทำหน้าที่นอกจากให้การศึกษาแล้วยังทำหน้าที่ เผยแพร่อุดมการณ์ทางการเมืองที่ไม่สอดคล้องกับระบบการเมืองไทย จนก่อให้เกิด “กบฏ ร.ศ. 130” (พ.ศ. 2454) ดังนั้น โรงเรียนจีนจึงเป็นแหล่งสร้างสมและเพิ่มพูนปัญหาทางการเมือง และไม่สอดคล้อง กับนโยบายของรัชกาลที่ 6 ที่มุ่งจะปรับเปลี่ยนคนจีนให้เป็นคนไทย เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว รัฐบาลในเวลานั้นจึงประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ใน พ.ศ. 2461 ซึ่งในขณะนั้น มีโรงเรียนเอกชนทั้งหมด 127 โรงเรียน นักเรียน 9,782 คน

ระยะที่สอง การควบคุมโรงเรียนเอกชน (พ.ศ. 2461-2480) ในระยะนี้รัฐบาลได้ออกพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ 2 ฉบับ คือ พ.ศ. 2461 และ พ.ศ. 2479 เพื่อควบคุมกิจการของโรงเรียนจีนเป็นหลักอย่างไรก็ดีแม้จะเข้มงวด เช่น ครูใหญ่ต้องมีวุฒิทางครู ครูที่สอนต้องมีความรู้ภาษาไทยต้องสอนภาษาไทย และปลูกฝังความเป็นพลเมืองที่ดี จงรักภักดีต่อชาติ กระทั่งวงวิชาการเป็นผู้ตรวจแบบเรียนว่ามีความเหมาะสม สมควรใช้ได้หรือไม่ เป็นต้น แต่ยังมีโรงเรียนราษฎร์ที่ละเมิดพระราชบัญญัติ โดยสอยสิทธิ์การเมือง ทำให้เกิดปัญหาต้องมีการปิดโรงเรียน ครูถูกจับกุม ทำให้เกิดผลทางด้านบวกและด้านลบ รัฐบาลประเทศจีนแสดงการคัดค้านในการดำเนินการที่เข้มแข็งของไทยต่อโรงเรียนจีน และปล่อยให้โรงเรียนของคริสตศาสนาที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเมืองมีสิทธิสภาพนอกอาณาเขตรัฐบาลในระบุนั้น จึงประกาศพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2479 โดยเน้นย้ำว่าถ้าโรงเรียนเอกชนใดสอนสิทธิการเมืองจะต้องถูกปิด ในระยะนี้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติประถมศึกษา (พ.ศ. 2464) ซึ่งบังคับให้บุตรกุลธิดาทั้งหลายต้องเข้ารับการศึกษอย่างน้อย 4 ปี มีการเปลี่ยนแปลงการปกครองโดย “คณะราษฎร” และนโยบายการขยายการศึกษาให้เร็วขึ้นเพื่อส่งเสริมการปกครองระบอบประชาธิปไตย ในช่วง 19 ปีของระยะที่สองนี้มีจำนวนโรงเรียนราษฎร์เพิ่มขึ้นเป็น 1,230 โรงเรียน มีนักเรียน จำนวน 100,809 คน ใน พ.ศ. 2480 หรือเพิ่มขึ้นประมาณ 10 เท่า เมื่อเปรียบเทียบกับ พ.ศ. 2461

ระยะที่สาม ความเฟื่องฟูของการศึกษาเอกชน (พ.ศ. 2480-2503) โดยที่รัฐบาลเริ่มให้การอุดหนุน การรับรองวิทยฐานะ และมีนโยบายเด่นชัดให้เอกชนได้ร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษาของบ้านเมืองเพิ่มมากขึ้นในระยะนี้โรงเรียนเอกชนขยายตัวอย่างมาก กล่าวคือ ในปี พ.ศ. 2503 มีโรงเรียนราษฎร์ 2,587 โรง นักเรียน 683,860 คน อย่างไรก็ตามในระยะนี้มีปัญหาเกี่ยวกับโรงเรียนจีน โดยรัฐบาลต้องออกพระราชบัญญัติใหม่ในปี พ.ศ. 2495 ที่กำหนดให้ครูใหญ่และผู้จัดการต้องเป็นคนที่มีสัญชาติไทย

ระยะที่สี่ การหยุดชะงัก และการขยายตัวของโรงเรียนเอกชน (พ.ศ. 2507-2518) ด้วยรัฐบาลได้ขยายการศึกษาภาคบังคับเป็น 7 ปี ทำให้โรงเรียนรัฐบาลขยายตัวอย่างมากมีผลกระทบต่อ การดำเนินงานของโรงเรียนเอกชน แต่ด้วยรัฐบาลไม่สามารถดำเนินงานตามเป้าหมายได้ เพราะปัญหาด้านงบประมาณ และการขาดแคลนครู ตลอดจนอาคารสถานที่ รัฐจึงมีนโยบายให้เอกชนเข้าร่วมดำเนินการมากขึ้น จึงทำให้โรงเรียนเอกชนขยายตัวใหญ่ใน พ.ศ. 2518 จำนวนนักเรียนเอกชนเปรียบเทียบกับนักเรียนโรงเรียนรัฐบาลยังเป็น 16 แต่จำนวนโรงเรียนเอกชนมีมากกว่าเดิม ใน พ.ศ. 2503 เล็กน้อย

ระยะที่ห้า การแสวงหาแนวทางใหม่ (พ.ศ. 2518-ปัจจุบัน) การประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2518 และ 2525 ส่งผลการดำเนินงานของโรงเรียน เอกชนเป็นอย่างมาก เพราะมีการควบคุมมาตรฐานเข้มงวดมากมีการควบคุมการเก็บค่าเล่าเรียน และต่อมาได้ผ่อนปรนตามนโยบายค่าเล่าเรียนลอยตัวในรัฐบาลนายชวน หลีกภัย (2535-2538) ในขณะที่รัฐบาลได้ดำเนินการขยายการศึกษาพื้นฐานเป็น 9 ปี และในแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับ พ.ศ. 2535 ได้กำหนดเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ถ้ารัฐบาลเร่งการขยายการศึกษาออกไป เพื่อให้ได้ตามทิศทางและความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของประเทศ โรงเรียนเอกชนย่อมได้รับผลกระทบดังเช่นระยะที่สี่อย่างแน่นอน

แนวคิดในการพัฒนาการศึกษาเอกชนระยะ 15 ปี ในร่างแผนพัฒนาเอกชนระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2538-2554) ซึ่งเป็นผลการสัมมนาผู้บริหารระดับสูง ผู้แทนกรมและภาคเอกชนโดยสรุป มีดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2539: 31-33)

1. ด้านการบริหารกิจการสถานศึกษา สถานศึกษาเอกชนควรเป็นนิติบุคคลที่มีระบบบริหารแบบสากล ควรยกเลิกระบบครอบครัวแบบเร็วที่สุดเพื่อให้มีความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น เร่งรัดให้มีกองทุนบริจาค (endowment fund) ของแต่ละ โรงเรียน รัฐควรอุดหนุนด้านต่าง ๆ เป็นการจูงใจให้ภาคเอกชนมาลงทุน ร่วมกับต่างประเทศ ด้านหลักสูตร ควรให้เอกชนพัฒนาหลักสูตรของตนเองได้ หลักสูตรควรมีการสอนมากกว่า 1 ภาษา โดยคำนึงถึงวุฒิภาวะและความพร้อมและเมื่อเด็กรู้ภาษาแม่เข้มแข็งแล้ว ให้มีการเรียนคอมพิวเตอร์และภาษาต่างประเทศตั้งแต่ระดับประถมศึกษา การสร้างภาพลักษณ์ของสถานศึกษา สถานศึกษาทุกระดับทุกประเภทควรได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพเพื่อเข้าสู่สากลได้และควรส่งเสริมให้สถานศึกษาพึ่งตนเองได้

2. ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน ผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษาเอกชนเป็นผู้มีความรู้ด้านภาษาอย่างน้อย 2 ภาษา มีทักษะวิชาการในการรับรู้และใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย สามารถนำทักษะวิชาชีพที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาอาชีพให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้และเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ ส่งเสริมให้สถานศึกษาเอกชนสู่ชนบท และกำหนดสัดส่วนระหว่างภาครัฐและเอกชนให้ชัดเจน

3. ด้านการพัฒนานุเคราะห์มุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการและสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนมีความสามารถเชิงธุรกิจอุตสาหกรรมและเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ในการสรรหาและ

การเตรียมบุคลากรนั้น ควรส่งเสริมให้ภาคเอกชนผลิตบุคลากรตามความต้องการและสร้างสิ่งจูงใจให้บุคลากรจากภาคอื่น ๆ เข้ามาอยู่ในภาคการศึกษาเอกชน การชำระรักษาโดยพัฒนาบุคลากร และสร้างความมั่นคงในอาชีพ จัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรอย่างพอเพียงและเหมาะสม ตลอดจนสร้างศักดิ์ศรีให้เป็นที่ยกย่องของสังคม ให้มีการร่วมมือกับต่างประเทศเพื่อแลกเปลี่ยนครูพร้อมจัดให้มีหน่วยประสานงานกับต่างประเทศ

4. ด้านการบริหารและการสนับสนุน ปรับบทบาทของภาครัฐ โดยกระจายอำนาจการบริหารสู่ภูมิภาค กำหนดสัดส่วนการจัดการศึกษาระหว่างภาครัฐและเอกชนให้ชัดเจนและปรับปรุงโครงสร้างการบริหารของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนให้เป็นศูนย์ข้อมูลการจัดการศึกษาเอกชน ศูนย์พัฒนาบุคลากรและเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ การแก้ไขกฎหมายและระเบียบนั้น ควรปรับปรุงแก้ไข กฎหมายและระเบียบให้มีความยืดหยุ่น มีอิสระ และเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติ พร้อมทั้งจัดทำคู่มือ เอกสารแนะนำการดำเนินงานตามระเบียบต่างๆ ให้การอุดหนุนการศึกษาของโรงเรียนที่จะเปิดใหม่ในเขตสามเหลี่ยมเศรษฐกิจ ตลอดจนครอบคลุมโรงเรียนอิสลามที่แปรสภาพและโรงเรียนนานาชาติ

จากที่กล่าวมาทั้งหมดจะเห็นได้ว่า ภาคเอกชนเป็นผู้บุกเบิกการศึกษาในระบบของเมืองไทย และมีบทบาทในการจัดการศึกษาควบคู่กับการจัดการศึกษาของรัฐมาโดยตลอดแม้ว่าในช่วงแรกจะเป็นกลุ่มของพวกเผยแพร่ศาสนาก็ตาม แต่ในระยะหลังจนถึงปัจจุบันมีกลุ่มเอกชนได้สนใจเข้ามาลงทุน และดำเนินการในเชิงธุรกิจ สามารถให้การศึกษาครอบคลุมประชาชนส่วนใหญ่ในชุมชน ทำให้โรงเรียนเอกชนมีบทบาทสำคัญต่อชุมชนมากขึ้น ทำให้รัฐบาลได้ให้การสนับสนุน โรงเรียนเอกชนมีบทบาทสำคัญต่อชุมชนมากขึ้น ทำให้รัฐบาลได้ให้การสนับสนุนโรงเรียนเอกชนการดำเนินนโยบายให้มีเงินกองทุนอุดหนุนโรงเรียนเอกชน นโยบายให้โรงเรียนเอกชนเก็บค่าเล่าเรียนได้ตามความเหมาะสม การจัดให้มีเงินยืมเรียน นโยบายคุ้มครองทางการศึกษา เป็นต้นเพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจแก่ผู้ประกอบการโรงเรียนเอกชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนเอกชนให้มีคุณภาพที่ดียิ่งขึ้นต่อไป

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 โรงเรียนเอกชนไปสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ตามโครงสร้างการปฏิรูปการศึกษาว่าด้วยโครงสร้างกระทรวงศึกษาธิการจากการปฏิรูปการศึกษามีสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ในการส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชน คือ รัฐบาลสนับสนุนโรงเรียนเอกชน โดยดำเนินการให้มีกองทุนอุดหนุนโรงเรียนเอกชน นโยบายให้โรงเรียนเอกชนเก็บค่าเล่าเรียนค่าธรรมเนียมการศึกษาได้ตามความเหมาะสม การจัดให้มีเงินยืมเรียน นโยบายคุ้มครองการศึกษา

กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา และอื่น ๆ ก่อให้เกิดความมั่นใจแก่ผู้ประกอบการ โรงเรียนเอกชน ทำให้การบริหารจัดการเกิดความก้าวหน้า และสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2542)

นโยบายการจัดการศึกษาของสำนักบริหารงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

รัฐบาลจำเป็นต้องสนับสนุนส่งเสริม เปิดโอกาสให้เอกชนร่วมรับภาระจัดการศึกษาได้ ภายในขอบเขตที่รัฐกำหนด แต่รัฐจะต้องดูแลให้สถานศึกษาของเอกชนทุกระดับ ทุกประเภททั้งที่ จัดเป็นการศึกษาในระบบ โรงเรียนและนอกโรงเรียนดำเนินการให้สอดคล้องกับนโยบาย แผนงาน และโครงการทางการศึกษา ทั้งนี้การศึกษาที่เอกชนจัดจะต้องไม่แสวงหาผลกำไรเกิดควรสำหรับ ในยุคปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ปี 2542 สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานสนับสนุนการศึกษา เอกชนให้มีมาตรฐานและคุณภาพเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ ดังนี้ 1) ปรับปรุงหลักสูตร เนื้อหา สารระ กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) ส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาขั้นคว่ำ และวิจัย และนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ และ 3) ดำเนินการส่งเสริมและปรับปรุงคุณภาพครู ผู้บริหาร เน้นการฝึกอบรมครู และผลิตครูให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติและค่านิยมที่ดีต่อวิชาการที่สอน เพื่อให้องค์ความรู้ไปสู่ผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดนโยบายและ แนวการจัดการศึกษาไว้ครอบคลุมทั้งสามด้าน ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2544: 19)

ด้านการบริหาร 1) ปรับปรุงองค์กรและปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา เอกชนให้คล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 2) ควบคุม กำกับ โรงเรียนเอกชนให้ดำเนินการ กิจการสอดคล้องตามระเบียบกฎหมาย และนโยบายรัฐบาล 3) ควบคุมและส่งเสริมให้โรงเรียนเอกชน บริหารจัดการ โดยคำนึงถึงเสถียรภาพทางการเมือง ในเรื่องความมั่นคงแห่งชาติ และปลูกฝังความ จงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ 4) ส่งเสริมการบริหารโรงเรียนเอกชนให้มีความมั่นคง และคล่องตัวทุกด้าน 5) ส่งเสริมความเสมอภาคทางการศึกษาและแก้ปัญหาความไม่เป็นธรรมในสังคม และ 6) ควบคุมส่งเสริมการจัดสวัสดิการ การสงเคราะห์ โรงเรียนเอกชนให้มีประสิทธิภาพ

ด้านปริมาณจะส่งเสริมสนับสนุนการจัดโรงเรียนราษฎร์การกุศลให้มากขึ้นเป็นพิเศษ 2) จะส่งเสริมให้เอกชนจัดการศึกษาก่อนประถมศึกษา และอาชีวศึกษา

ด้านคุณภาพ ปรับปรุงกิจกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ และปรับปรุงมาตรฐาน คุณภาพโรงเรียนเอกชนให้มีมาตรฐานสูงขึ้น 3) จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

แนวโน้มการปฏิรูปการศึกษาไทยในอนาคต ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติรัฐบาลยังคงให้การส่งเสริมสนับสนุนให้เอกชนเข้ามามีบทบาทรับผิดชอบจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา ระดับอาชีวศึกษา และระดับอุดมศึกษา การจัดการศึกษาใดที่มีคุณภาพรัฐบาลก็จะสนับสนุนต่อไป เอกชนจึงจำเป็นต้องจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานสูงกว่า ดีกว่าโรงเรียนรัฐบาล จึงทำให้ประชาชนส่งบุตรหลานเข้าศึกษาในโรงเรียนเอกชน บทบาทและหน้าที่โรงเรียนเอกชน ยุคปฏิรูปการศึกษาได้ดำเนินกิจการตามนโยบายจัดการศึกษาตามแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ปี 2545-2549 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545) โดยได้กำหนดภารกิจหลักเพื่อพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ เป้าหมายให้จัดการศึกษาเป็นเลิศ โดยโรงเรียนมีคุณภาพ การเรียนมีคุณภาพ ผู้เรียนมีคุณภาพ ได้มาตรฐานสูงในระดับสากล ภายในปี 2550 กำหนดวิสัยทัศน์ทางการศึกษาว่า การศึกษาต้องพัฒนาคนให้ มองกว้าง คิดไกล ใฝ่ดี การศึกษาต้องตอบสนองความต้องการของบุคคล ชุมชน สังคมและประเทศชาติในการจัดการเรียนการสอนมุ่งเน้นกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง มีรูปแบบการศึกษาหลากหลายสอดคล้องกับองค์ประกอบหลักของการปฏิรูปการศึกษาสี่ด้าน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542: 7-8) คือ

1. การปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอน เน้นการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเองเต็มศักยภาพ ประเมินผลการเรียนจากการปฏิบัติจริง ปรับบทบาทครู จากผู้ถ่ายทอดเป็นผู้ชี้แนวทางในการเรียนให้ชุมชน และภูมิปัญญาท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน ถ่ายทอดความรู้และใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

2. การปฏิรูปหลักสูตรเน้นการตอบสนองความต้องการของผู้เรียน และชุมชน มีกระบวนการและเนื้อหาที่ครอบคลุม เชื่อมโยงและต่อเนื่องทุกระดับการศึกษา และประเภทการศึกษา ทั้งด้านความรู้ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คุณธรรม จริยธรรม เน้นการกระจายอำนาจให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น และให้แต่ละท้องถิ่นกำหนดมาตรฐานการศึกษาในระดับที่เหมาะสมกับตนเองได้ สำหรับส่วนกลางจะจัดทำหลักสูตรแกนกลางและมาตรฐานการศึกษาของชาติ และสาระการเรียนรู้

3. การปฏิรูปวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา เน้นการปรับกระบวนการผลิตการใช้ และการพัฒนาครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตลอดจนปรับปรุง สวัสดิการและค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ พัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา

4. การปฏิรูประบบบริหารและจัดการ เน้นการจัดระบบการบริหารจัดการที่มีเอกภาพ กระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น เน้นสถานศึกษาให้เป็นหน่วยวางแผนยุทธศาสตร์ของการจัดการศึกษา ในท้องถิ่น เปิดโอกาสให้บุคคล กำกับ ติดตาม ประเมินผลที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพและ ประสิทธิภาพการจัดการศึกษา

บทบาทและหน้าที่ของสถานศึกษาเอกชน

การจัดการศึกษาของประเทศไทย ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา เอกชนได้มีบทบาทสำคัญ ในการพัฒนาประชากรควบคู่กับรัฐอย่างต่อเนื่อง ในส่วนของการกำกับดูแล การจัดการศึกษาของ เอกชนให้มีคุณภาพนั้น รัฐได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ เพื่อใช้ในการควบคุมและ ดูแล และในปี พ.ศ. 2467 ได้มีการประกาศจัดตั้งเป็นกองโรงเรียนราษฎร์ สังกัดกรมวิสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการขึ้น มีหน้าที่ควบคุม ดูแล กำกับ ติดตาม และพัฒนาโรงเรียนราษฎร์ทั่วประเทศ ในปี พ.ศ. 2518 ได้ปรับปรุงกองโรงเรียนราษฎร์ขึ้นเป็นหน่วยงานระดับกรม คือ สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาเอกชน โดยให้โรงเรียนดำเนินการตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 ซึ่งได้แก่ สถานศึกษาหรือสถานที่ที่บุคคลจัดการศึกษาให้การศึกษาในระดับต่ำกว่า ชั้นปริญญาตรีแก่นักเรียนทุกผลัดรวมกันเกินเจ็ดคนขึ้นไป โดยผู้จัดตั้งโรงเรียนอาจจะเป็นบุคคล ทั่วไปหรือนิติบุคคล แต่ทั้งนี้ต้องมีคุณสมบัติตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2525 และมาตรา 15 แห่ง พระราชบัญญัติการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2525 จำแนกลักษณะของโรงเรียน เอกชนไว้ดังนี้ 1) การศึกษาระบบโรงเรียน ซึ่งแบ่งออกเป็นสองประเภท คือ ประเภทสามัญ และ ประเภทอาชีวศึกษา 2) การศึกษานอกระบบโรงเรียน และ 3) รูปแบบการศึกษาพิเศษ และการศึกษา สงเคราะห์ในที่นี่ขอนำเสนอการศึกษาในระบบสามัญศึกษาเท่านั้น (วิมลรัตน์ บุญชู, 2549: 25)

สถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา มีการจัดการเรียนการสอนวิชาสามัญในระดับ การศึกษาต่าง ๆ ตามหลักสูตร กระทรวงศึกษาธิการ หรือได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ โรงเรียนที่จัดการศึกษาประเภทนี้ได้แก่ โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนชั้นอนุบาล ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ซึ่งจัดโดยเอกชนทั่วไป มูลนิธิ สำนักพระราชวัง

เป็นผู้รับใบอนุญาต โรงเรียนสงเคราะห์เด็กยากจนตามพระราชประสงค์ โรงเรียนในพระบรมราชูปถัมภ์ โรงเรียนที่จัดการศึกษาเพื่อการกุศล และ โรงเรียนของวัดในพระพุทธศาสนา ซึ่งโรงเรียนเหล่านี้ที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระบบโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2542: 1) โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนทำหน้าที่กำหนดนโยบาย กำกับ ดูแลโรงเรียนเอกชนทุกระดับ ทุกประเภท ให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาของรัฐและกระทรวงศึกษาธิการ

กล่าวได้ว่าเอกชนเป็นผู้บุกเบิกการจัดการศึกษาในระบบโรงเรียน และมีบทบาทในการจัดการศึกษาควบคู่กับการจัดการศึกษาของรัฐมาโดยตลอด เนื่องจากอดีตรัฐมีศักยภาพไม่เพียงพอที่จะจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนได้อย่างทั่วถึง รัฐจึงส่งเสริมให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐบาลโดยสนับสนุนให้จัดตั้งโรงเรียนเอกชนทุกระดับ ทุกประเภท และให้เข้ามามีบทบาทสร้างสรรค์และพัฒนาการจัดการศึกษา

แบบจำลอง LISREL

LISREL เป็นโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปที่ Karl Joreskog and Dag Sorbom (1989) ได้พัฒนาขึ้นสามารถใช้ในการวิเคราะห์แบบจำลอง (model) ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น หรือแบบจำลอง LISREL ทุกรูปแบบ (linear structural relationship model) การวิจัยเชิงปริมาณในสาขาสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ เกือบทั้งหมดเป็นการศึกษาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรและข้อมูลในการวิจัยประกอบด้วยตัวแปรเป็นจำนวนมากแบบจำลองการวิจัยเป็นแบบจำลอง LISREL โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปสำหรับวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยดังกล่าวที่ใช้กันอยู่อย่างแพร่หลาย เช่น โปรแกรม SPSS และ SAS แม้จะใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้แต่วิธีการวิเคราะห์ยังมีข้อจำกัด ต้องมีข้อตกลงเบื้องต้น (assumption) ที่อนุมานว่าค่าอิทธิพลจากความคลาดเคลื่อนเป็นศูนย์ (error term=0) ทำให้ผลการวิเคราะห์ไม่ถูกต้องเท่าที่ควรเมื่อเปรียบเทียบกับโปรแกรมลิสเรล โปรแกรมเหล่านั้นจะใช้วิเคราะห์แบบจำลองได้น้อยแบบกว่าโปรแกรมลิสเรล ด้วยเหตุนี้ลิสเรลจึงเป็นโปรแกรมที่ได้รับความนิยมใช้กันแพร่หลายในหมู่นักวิจัยมากขึ้น และได้รับการยอมรับว่าเป็นโปรแกรมที่มีประโยชน์อย่างมากมาใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างกว้างขวาง เพราะสามารถตอบโจทย์วิจัยได้ชัดเจนและสอดคล้องกับสภาพจริงทางสังคมศาสตร์ที่การวัดตัวแปรมีความคลาดเคลื่อนเสมออย่างใดก็ใดโปรแกรมลิสเรลเป็นโปรแกรมที่มีจุดคล้ายคลึงกัน โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทั่ว ๆ ไป ผู้ที่จะใช้งานโปรแกรมลิสเรล ต้องเรียนรู้การใช้คำสั่ง ซึ่งมีสัญลักษณ์ และรูปแบบค่อนข้างซับซ้อน นอกจากนี้โปรแกรมลิสเรลยังมีข้อจำกัดเมื่อใช้วิเคราะห์ข้อมูลสอดแทรกเป็นระดับลดหลั่น ถึงแม้ว่าข้อมูลดังกล่าวจะใช้โปรแกรมลิสเรลวิเคราะห์ได้

แต่ผลการวิเคราะห์ไม่ได้เท่าผลที่ได้จากการใช้โปรแกรม Hierarchical Linear Model (HLM) ที่พัฒนาโดย Raudenbush and Bryk ทั้งนี้เพราะโปรแกรม LISREL ได้นำเอาเรื่องความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์ด้วย ในขณะที่โปรแกรม HLM ก็มีข้อจำกัดตรงที่มีได้พิจารณาถึงความคลาดเคลื่อนจากการวัด

แบบจำลองลิสเรลและการวิเคราะห์แบบจำลองลิสเรลเป็นความรู้ใหม่ จึงยังมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนอยู่บ้าง สรุปจาก Bollen (1989) ว่ามีความคลาดเคลื่อนสองประเด็น ประเด็นแรก คือ ความเข้าใจที่ว่าการศึกษาเชิงทดลอง (experimental research) เป็นการศึกษาประเภทเดียวที่ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรได้อย่างสมบูรณ์ ส่วนการวิจัยที่ไม่ใช่การทดลอง (non-experimental research) ไม่สามารถศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุได้ ประการที่สอง คือ ความเข้าใจที่ว่าการศึกษาแบบจำลองลิสเรลใช้ศึกษาพิสูจน์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรได้อย่างสมบูรณ์ และเป็นวิธีการที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในการวิจัยที่ไม่ใช่การทดลองแต่เป็นวิธีที่ไม่เหมาะสมกับการวิจัยเชิงทดลอง (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542: 170-173) ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนทั้งสองประเด็นที่เกี่ยวข้องกัน สำหรับประเด็นแรกนั้นต้องเข้าใจก่อนว่าเราสามารถพิสูจน์ได้ว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้วยหลัก 3 ประการ คือ การแยก (isolation) ความเกี่ยวเนื่อง (association) และทิศทาง (direction) กล่าวคือถ้าเราสามารถแยกให้เห็นได้ว่าตัวแปร X เป็นตัวแปรเพียงตัวเดียวที่มีความเกี่ยวเนื่อง เกิดก่อน และมีผลทำให้เกิดความแตกต่างในตัวแปร Y เราจะสรุปได้ว่าตัวแปร X เป็นสาเหตุของตัวแปร Y มาตรการดังกล่าวทำได้โดยการควบคุมการแปรปรวนเนื่องจากตัวแปรแทรกซ้อน (extraneous variable) ในประเด็นที่สองความเข้าใจที่ว่าการศึกษาแบบจำลอง LISREL พิสูจน์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุได้นั้นยังมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน ความจริงการวิเคราะห์แบบจำลอง LISREL มีลักษณะเหมือนการวิเคราะห์ทางสถิติทั่วไป คือ ไม่สามารถพิสูจน์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุได้ การที่จะพิสูจน์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรได้ต้องมีทฤษฎีประกอบกับการวิเคราะห์ แบบจำลอง LISREL ที่นักวิจัยสร้างตามพื้นฐานทฤษฎีที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร ส่วนวิธีการวิเคราะห์แบบจำลอง LISREL นั้นเป็นการตรวจสอบว่าแบบจำลอง LISREL สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ อย่างไร ถ้าผลการตรวจสอบพบว่าไม่มีความสอดคล้องกัน นักวิจัยสรุปได้ทันทีว่าความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามที่กำหนดในแบบจำลอง LISREL ไม่เป็นความจริง แต่ถ้าผลการตรวจสอบพบว่ามีความสอดคล้องกับนักวิจัยยังไม่อาจสรุปได้ว่าความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามที่กำหนดไว้ในแบบจำลอง LISREL เป็นความจริงจากที่กล่าวมานี้แสดงว่าแบบจำลอง LISREL และการวิเคราะห์แบบจำลอง LISREL ช่วยให้นักวิจัยศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุได้สมบูรณ์ขึ้น แม้จะยังไม่ได้ผลสมบูรณ์เต็มที่ และนักวิจัยควรใช้แบบจำลอง LISREL และการวิเคราะห์แบบจำลอง LISREL ทั้งในการวิจัยเชิงทดลอง และการวิจัยที่ไม่ใช่ทดลอง

ในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์ นักวิจัยต้องการศึกษาคุณลักษณะภายในตัวบุคคลที่เป็นตัวแปรแฝงซึ่งไม่สามารถสังเกตได้โดยตรงและต้องศึกษาคุณลักษณะดังกล่าวนี้จากพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคล การวัดหรือการสังเกตพฤติกรรมเหล่านั้นแทนคุณลักษณะที่ต้องการศึกษา ในทางปฏิบัตินักวิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลได้เป็นตัวแปรสังเกตได้หลายตัว และใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบมาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้องค์ประกอบเป็นวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติที่ช่วยให้แก่นักวิจัยสร้างองค์ประกอบจากตัวแปรหลายๆ ตัวแปรโดยรวมกลุ่มตัวแปรที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นองค์ประกอบเดียวกัน และแต่ละองค์ประกอบ คือกับค่าการรวม จะเห็นว่าถ้าตัวแปรนั้นมีค่าแปรปรวนขององค์ประกอบเฉพาะเป็นศูนย์แล้วค่าการรวมก็จะเท่ากับค่าความแปรปรวนของคะแนนจริง (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542: 122-125)

ข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ มิได้มีเพียงตัวแปรสังเกตได้เพียงตัวเดียว แต่มีหลายตัว ดังนั้นจึงมีสมการแสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของตัวแปรแต่ละตัวเท่ากับจำนวนตัวแปรเมื่อนำค่า (al)² จากทุกสมการมารวมกัน จะได้สัดส่วนของความแปรปรวนในองค์ประกอบรวม Saris and Stromkhorst (1984 อ้างใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542: 171) อธิบายว่า สังกกับพื้นฐานที่สำคัญของการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ คือ หน่วยการวิเคราะห์ตัวแปร ความแปรปรวนร่วมและความสัมพันธ์ หน่วยการวิเคราะห์ หมายถึง สิ่งที่มีคุณลักษณะที่นักวิจัยต้องการศึกษา อาจเป็นคน สัตว์ สิ่งของ หรือสิ่งที่เป็นนามธรรมก็ได้ การกำหนดหน่วยการวิเคราะห์มีความสำคัญมากสำหรับการวิจัยเพราะหน่วยการวิเคราะห์เป็นตัวกำหนดระดับของตัวแปรและลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่นักวิจัยต้องการ หน่วยการวิเคราะห์แต่ละหน่วยมีลักษณะแตกต่างกัน ดังนั้นเมื่อนักวิจัยกำหนดหน่วยการวิเคราะห์ ในการวิจัยแล้ว นักวิจัยต้องศึกษาว่าหน่วยการวิเคราะห์นั้นแต่ละหน่วยมีลักษณะใดแตกต่างกันบ้าง ลักษณะที่แตกต่างกันของหน่วยการวิเคราะห์ คือ ตัวแปร เมื่อศึกษาความแตกต่างของตัวแปรที่มีลักษณะแปรผันไปด้วยกัน คือ การศึกษาความแปรปรวนร่วม (covariance) ระหว่างตัวแปรหรือการศึกษาความสัมพันธ์ (relationship) ระหว่างตัวแปร ดังนั้นที่ใช้วัดระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร คือ สหสัมพันธ์ (correlation)

ขั้นตอนที่สำคัญในการวิเคราะห์แบบจำลอง LISREL อีกขั้นตอนหนึ่ง คือ การตรวจสอบความตรงของแบบจำลอง หรือการประเมินผลความถูกต้องของแบบจำลองหรือเรียกว่าการตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์กับแบบจำลองที่ได้สร้างขึ้นมา ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความตรงของแบบจำลอง มีดังนี้ 1) ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานและสหสัมพันธ์ของค่าประมาณพารามิเตอร์ (standard errors and correlation of estimates) 2) สหสัมพันธ์พหุคูณและสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (multiple correlation and coefficient of determination) ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืน

(goodness of fit measures) ประกอบด้วย 1) ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square Statistics) ควรมีค่าอยู่ในระดับต่ำมาก ยิ่งมีค่าใกล้ศูนย์มากแสดงว่า แบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 2) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness-of-Fit-Index=GFI) ค่า GFI ควรมีค่าเข้าใกล้ 1.00 แสดงว่า แบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted-Goodness-of-Fit-Index=AGFI) มีคุณสมบัติเช่นเดียวกับค่า GFI 4) ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (Root Mean Square Residual=RMR) ดัชนี RMR เป็นดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบระดับความกลมกลืนข้อมูลเชิงประจักษ์ของแบบจำลองสองแบบจำลอง เฉพาะกรณีการเปรียบเทียบโดยใช้ข้อมูลชุดเดียวกัน ส่วนดัชนี GFI และ AGFI สามารถใช้เปรียบเทียบได้ทั้งข้อมูลชุดเดียวกันและข้อมูลต่างชุดกัน ค่า RMR ควรมีค่าเข้าใกล้ศูนย์แสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ค่าเศษเหลือหรือความคลาดเคลื่อน (analysis of residuals) ประกอบไปด้วย 1) เมทริกซ์เศษเหลือหรือความคลาดเคลื่อนในการเปรียบเทียบความกลมกลืน 0 (fitted residuals matrix) ดัชนีตัวนี้พิจารณาจากสมาชิกในเมทริกซ์ความคลาดเคลื่อนในการเทียบความกลมกลืนไม่ควรมีค่าเกิน 2.002) กราฟพลอต (Q-Plot) เป็นกราฟแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความคลาดเคลื่อนกับค่าควอไทล์ปกติ ถ้ากราฟมีความชันมากกว่าเส้นทแยงมุมที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบแสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ พอจะสรุปได้ดังนี้

วรรณพร สุขอนันต์ (2541) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของศึกษานิเทศน์ของศึกษานิเทศก์สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า 1) วิสัยทัศน์ของศึกษานิเทศก์สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติอยู่ในระดับสูง 2) ปัจจัยภายในตัวศึกษานิเทศก์ ประกอบด้วย ความเป็นผู้ใฝ่รู้ ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการประเมินผลงาน ความสามารถในการตัดสินใจ ความมีวินัยในตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ ความมีมนุษยสัมพันธ์ 3) ปัจจัยภายนอกที่เป็นบรรยากาศสำนักงาน ประกอบด้วย พฤติกรรมผู้บริหาร สำนักงานพฤติกรรมศึกษานิเทศก์ บรรยากาศแบบเปิด บรรยากาศแบบควบคุม บรรยากาศแบบอิสระ ทั้งหมดนี้มีความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของศึกษานิเทศก์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และตัวแปรที่น่าสนใจ สามารถทำนายวิสัยทัศน์ของศึกษานิเทศก์ได้ดีที่สุด คือ ความเป็นผู้ใฝ่รู้

สรรัตน์ คลีแก้ว (2544) ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ในเขตภาคเหนืออยู่ในระดับสูง 1) วิสัยทัศน์ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ในเขตภาคเหนืออยู่ในระดับสูง 2) ปัจจัยภายในตัวหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ในเขตภาคเหนือ ได้แก่ ความเป็นผู้ใฝ่รู้ ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการตัดสินใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการวางแผนการบริหาร และความสามารถด้านการนิเทศ 3) ปัจจัยภาพในสำนักงานที่เป็นพฤติกรรมของหัวหน้าประถมศึกษา ได้แก่ พฤติกรรมเชิงชี้นำ พฤติกรรมเชิงสนับสนุน พฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม และพฤติกรรมมุ่งความสำเร็จ และปัจจัยบรรยากาศสำนักงาน ได้แก่ บรรยากาศแบบสนิทสนม บรรยากาศแบบเปิดและบรรยากาศแบบอิสระ ล้วนเป็นตัวแปรที่สามารถทำนายวิสัยทัศน์ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด จากตัวแปรทั้ง 16 ตัว สามารถทำนายวิสัยทัศน์ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ได้ร้อยละ 74.70 ได้แก่ ความสามารถในการตัดสินใจ พฤติกรรมเชิงสนับสนุน ความเป็นผู้ใฝ่รู้ และบรรยากาศแบบสนิทสนม

เสกสรร ไชยเกื้อ (2546) ได้ศึกษาวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ ที่ว่าด้วยการปฏิรูปการศึกษาระดับสถานศึกษา โดยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในเรื่องการปฏิรูปการศึกษาด้วยกันทั้งสิ้น แต่ส่วนใหญ่จะมีปัญหาในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลตามเป้าหมายในระดับต่าง ๆ มีผู้บริหารจำนวนไม่น้อยที่ยังทำงานอย่างไม่มีวิสัยทัศน์ ดังนั้น การปฏิรูปการศึกษาจะสำเร็จได้ ขึ้นอยู่กับการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะมีความรู้ความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างไร และยังพบว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่จะส่งเสริมให้การปฏิรูปการศึกษาในระดับสถานศึกษาประสบผลสำเร็จได้ น่าจะมีลักษณะดังนี้ 1) เป็นผู้ที่มีความสามารถทางสมอง สามารถคิดคะแนนจากประสบการณ์การเรียนรู้ได้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มุ่งอนาคตมากกว่าอนุรักษนิยม และมีความสามารถในการสังเคราะห์ข้อมูล 2) มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทะเยอทะยาน ไม่พอใจอะไรง่าย ๆ ไม่ยึดติดกับระบบและมุ่งหาความสำเร็จอยู่ตลอดเวลา 3) มีความประพฤติดี เป็นผู้ที่มีศีลธรรม มีสมาธิ มีปัญญา ลักษณะของความประพฤติที่ดีควรจะกำหนดให้เป็นวิสัยทัศน์ ได้แก่ ความมีวินัย ความซื่อสัตย์ ความอดทน ความขยันหมั่นเพียร ความรับผิดชอบ ความมัธยัสถ์ รู้ค่าของความประหยัดคอดออม ไม่ฟุ้งเฟ้อ ความเสียสละ กระทำแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์ 4) มีโลกทัศน์กว้างไกล มีจิตใจเป็นสาธารณะ รู้จักสร้างภาพในอนาคตที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา และมุ่งมั่นผลักดันทุกวิถีทางที่จะสร้างภาพในอนาคตเป็นจริง 5) มีความคิดกว้างไกลลึก สามารถกำหนดทิศทางในการทำงาน มีเป้าหมายที่ชัดเจนให้กับองค์กร สามารถกำหนดขอบข่ายกฎระเบียบการปฏิบัติงาน ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้สูงกว่ามาตรฐานสามารถเสริมแรง

เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร สามารถสร้างทีมงานได้ง่าย เป็นนักวางแผนเชิงกลยุทธ์และ
เป็นนักบริหารที่มีความสามารถในการใช้วิชาชีพ 6) เป็นนักบริหารมืออาชีพ และ 7) มีสุขภาพ
ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ

ชลาลัย นิมิบุตร (2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัด
กรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ระดับสูงทั้งสามมิติ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพล
ต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารมีห้าปัจจัยได้แก่ ปัจจัยภายในคือ พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรม
ผู้นำวิชาการ ปัจจัยภายนอก คือ พฤติกรรมการสนับสนุน และพฤติกรรมแปลกแยก ส่วนปัจจัยด้าน
สิ่งแวดล้อมของโรงเรียน คือ การมีส่วนร่วม

Sergiovanni (1984) ได้เสนอแบบจำลองแสดงลำดับขั้นพฤติกรรมผู้นำว่ามี 5 ระดับได้แก่
ด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการศึกษา ด้านการเป็นสัญลักษณ์ และด้านการสร้างวัฒนธรรม
โดยมีความเชื่อว่าผู้บริหารโรงเรียนต้องมีพฤติกรรมในลำดับที่ 1-3 ก่อนจึงจะเป็นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์
สามารถมีพฤติกรรมในการเป็นสัญลักษณ์ และการสร้างวัฒนธรรมได้

Manasse (1986) พบว่าทักษะ หรือความรู้ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร
โรงเรียนมี 5 ประการคือ ทักษะด้านการจัดกระทำข้อมูล ความรู้เกี่ยวกับการวินิจฉัยองค์กร ความรู้
เกี่ยวกับการวินิจฉัยองค์กร ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลและการจัดการเรียนการสอน
เพื่อความเป็นเลิศ ความคิดสร้างสรรค์ และความตระหนักในตนเอง

Tichy and Davanna (1986: 94) ที่แสดงความเห็นไว้ว่าการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้นจะได้ผล
เพียงไรขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับคณะครู การจัดการ
เกี่ยวกับการเรียนการสอนและการสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในโรงเรียน

Sheive and Schoenheit (1987) ได้ศึกษาผู้บริหารการศึกษาที่มีประสิทธิผล จำนวน 12 คน
จำแนกเป็นผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ศึกษาธิการและผู้ช่วย โดยวิธีวิจัยเชิง
คุณภาพพบว่า การที่ผู้นำจะเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ได้นั้นจะต้องมีการประพฤติเป็นลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้
1) เป็นผู้สั่งสมค่านิยมที่ถูกต้องทางการศึกษา 2) เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์
ของตน 3) สามารถเผยแพร่วิสัยทัศน์ของตนให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจและเห็นคล้อยตาม
4) มีการวางแผนเพื่อปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 5) ลงมือปฏิบัติจริงตามที่ได้ออกวางแผนไว้โดยอาศัยความรู้
ความสามารถทางการบริหาร

Thomson (1990: 375) ได้ศึกษาวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้เพื่อให้ครูมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ แต่วิธีการที่ใช้มากเจ็ดอย่างเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือการเขียน การพูด การจัดโครงการ การเป็นแม่แบบ การใช้เด็กเป็นศูนย์กลาง การใช้อุปมาอุปมัย และการสร้างความไว้วางใจ

Lock *et al.* (1990: 94) ได้เสนอแบบจำลองแสดงให้เห็นว่าวิสัยทัศน์ของผู้นำเกิดจากปัจจัยภายในตัวผู้นำ ซึ่งได้แก่ คุณลักษณะเฉพาะตน ความรู้ในวิชาชีพ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางบริหาร และความสามารถด้านสติปัญญา

Trethowan (1991: 5) ได้ให้แนวความคิดในเรื่องนี้ไว้ค่อนข้างชัดเจนและสมบูรณ์ว่าปัจจัยที่มีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนมี 3 กลุ่ม คือ 1) ปัจจัยภายในตัวผู้นำได้แก่ คุณลักษณะเฉพาะตน ทักษะการบริหาร ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ความรู้ความสามารถด้านการจัดการเรียนการสอน ทักษะด้านการจัดกระทำข้อมูล ความคิดสร้างสรรค์ และความตระหนักในตนเอง 2) ปัจจัยภายในโรงเรียนได้แก่ ความเข้าใจอย่างชัดเจนในเป้าหมายของโรงเรียน การทำให้สมาชิกมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับครู และการสร้างบรรยากาศที่ดี และ 3) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ได้แก่ ความคาดหวังทางการศึกษาของชุมชนและเป้าหมายซึ่งสังคมต้องได้รับจากการศึกษา

Fekete (1991: 755) ได้ศึกษาองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ 5 ประการ คือ เวลา แหล่งกำเนิด ธรรมชาติของวิสัยทัศน์ โครงสร้างขององค์การ และยุทธศาสตร์การจัดการ โดยวิธีการสัมภาษณ์ คณะกรรมการสถานศึกษา ศึกษาธิการ ผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน และผู้ปกครองจากโรงเรียนในเขต Spokane จำนวน 3 โรงเรียนผลวิจัยสรุปได้ว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ล้วนแต่เป็นผู้ที่มีองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ 5 ประการทั้งสิ้น 2) ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนาวิสัยทัศน์ประมาณ 3-5 ปีหรือมากกว่านั้น โดยวิธีการรวบรวมและสังเคราะห์ข้อมูลที่เป็นความรู้สึกและเป็นความรู้เข้าด้วยกันโดยใช้กระบวนการกลุ่ม และการพัฒนาวิสัยทัศน์นั้นผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้โครงสร้างแบบองค์การเปิดและยุทธศาสตร์การจัดการแบบการให้การศึกษาอบรมเพิ่มเติมแก่คณะครู 3) วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนมีผลกระทบทางบวกต่อผลการเรียนของนักเรียน

Thomas (1991: 1171) ได้ศึกษาวิธีการที่ใช้ในระบบการปรับปรุงโรงเรียน โดยศึกษาการสร้างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน การมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติในเรื่องการพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน

ที่มีผลต่อการพัฒนาวิชาชีพสำหรับผู้บริหารโรงเรียน โดยเน้นในเรื่องการวางแผน การให้ครู ผู้ปกครองและนักเรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการศึกษา 2) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความชัดเจน มีความมุ่งมั่น และมีวิสัยทัศน์ส่วนคนที่เหมาะสมจะสามารถกำหนดทิศทางของโรงเรียนไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ และ 3) แบบจำลอง (Model) การมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์และการปฏิบัติกิจกรรมร่วมกัน

Bridges (1992: 669) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของโรงเรียนกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนพบว่า ในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ และยังพบว่าวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้

Johnson (1992: 3785-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน โครงสร้างของโรงเรียนและความเป็นอิสระทางวิชาการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา มลรัฐ Oregon ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนกับโครงสร้างของโรงเรียนและโครงสร้างของโรงเรียนกับความเป็นอิสระทางวิชาการของครูแต่ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนกับความเป็นอิสระทางวิชาการของครูมีความชัดเจนน้อย

Hickman (1993: 3751-A) ได้ศึกษาวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติตามวิสัยทัศน์โดยวิธีการศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเน้นที่การทำงานเป็นทีมเป็นพิเศษ

Vicent (1993: 3771) ได้ศึกษาศึกษาบทบาทของวิสัยทัศน์ในกระบวนการวางแผน เพื่อปรับปรุงโครงสร้างของโรงเรียนพบว่าวิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวิวัฒนาการ วิสัยทัศน์ของโรงเรียนจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงโดยที่วิสัยทัศน์ของโรงเรียนจะเป็นเหมือนจุดรวมของการวางแผน และเป็นสิ่งที่กำหนดความเหมาะสมของการตัดสินใจในการวางแผน

Butt (1993) ได้ศึกษาพฤติกรรมของศึกษานิเทศก์อำเภอ ซึ่งประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ พบว่า ศึกษานิเทศก์ได้ใช้พฤติกรรมต่อไปนี้ในการสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ คือ การมีส่วนร่วมการให้อำนาจ ความกล้าเสี่ยง การสื่อสารอย่างชัดเจน การสร้างความไว้วางใจ การสนับสนุนนักเรียน การทุ่มเทงาน การเอาใจใส่ตรวจสอบวิสัยทัศน์ อยู่ตลอดเวลา การจัดหาทรัพยากร การพัฒนาวิชาชีพสำหรับตนเองและสมาชิกในองค์กร

Smith (1993) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ การวางแผน และการบริหารเวลา พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างวิสัยทัศน์และการวางแผน และระหว่างวิสัยทัศน์กับการบริหารเวลา

จากการศึกษาแนวคิดและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารจะเห็นว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารน่าจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครู ผู้วิจัยจึงศึกษา ตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โดยปรับใช้แบบวัดวิสัยทัศน์จาก LVQ-P (Leadership Vision Questionnaire-Principal) ของ Brun (1991)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ได้มีนักวิจัยทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร สรุปได้ดังนี้

วันชัย นพรัตน์ (2540) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 12 พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านความมีบารมีการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคล้อย และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม เป็นตัวพยากรณ์ ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 12 ได้

การดี อนันต์นารี (2545) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า ผู้บริหารใช้พฤติกรรมการบริหาร แบบเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์มาก ส่งผลให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับมาก

Kendrick (1988) ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเมือง ให้มีประสิทธิภาพโดยการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ในระยะเริ่มแรก และต่อมาได้ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานจนสามารถปรับปรุง โรงเรียนให้เปิดประสิทธิผล จากงานวิจัยดังกล่าว พบสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและ แบบแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารของ ผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมาก โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และสามารถทำนายประสิทธิผลของสถานศึกษาได้

King (1989) ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร การศึกษาในระดับอนุบาล-มัธยมศึกษาตอนปลาย และระดับมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง สามารถทำนายความพึงพอใจในงานและความสำเร็จได้เหนือกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และพบในผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยมากกว่าอนุบาล-มัธยมศึกษาตอนปลาย

Mason (1998: 706) ศึกษาภาวะผู้นำของอธิการบดีและความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจในการทำงานด้วยความพยายามเป็นพิเศษตามการรับรู้ของหัวหน้าฝ่ายวิชาการและการรับรู้ประสิทธิผลของวิทยาลัยชุมชนของชาวอเมริกัน: ประกอบด้วยภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ผลการศึกษาพบว่า อธิการบดีทำงานเป็นกลุ่มโดยใช้ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนปานกลาง และแทบไม่เคยใช้ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายเลย (laissez-faire leadership) และพบว่า ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายความพึงพอใจ แรงจูงใจในการทำงาน และการรับรู้ประสิทธิผลการบริหารงานของอธิการบดีได้ดีกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์กับการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนสามารถทำนายได้ดีเป็นลำดับที่หนึ่งและลำดับที่สองของสมการทำนายในทุกตัวแปร

จากการศึกษาผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Bass (1985) จะเห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารน่าจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครู ผู้วิจัยจึงศึกษาตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยปรับใช้แบบวัดภาวะผู้นำจาก Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ (The Leader From 5X-Shot) ของ Bass and Avolio (1990)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานของครู

จารุพร แสงเป่า (2541) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากการของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลสังกัดสำนักงานการแพทย์กรุงเทพมหานคร พบว่า แบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากการ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 21 ตัวแปร และตัวแปรแฝง 7 ตัวแปร มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่าไค-สแควร์ (chi-square) = 62.94 ที่องศาอิสระ = 67 ค่าความจะเป็น = .62 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (GFI) = .99 ปัจจัยส่วนใหญ่มีอิทธิพลทางตรงมากกว่าอิทธิพลทางอ้อม มี 4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง คือ ความผูกพันต่อวิชาชีพ ความพึงพอใจในงาน ความเหนื่อยหน่ายในงาน และบุคลิกภาพความเข้มแข็ง ขณะที่พบว่าอีก 3 ปัจจัยมีอิทธิพลทางอ้อมคือ ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยคุณลักษณะของงาน และบุคลิกภาพความเข้มแข็ง

นงนุช โรจนเลิศ (2540: 88-112) ศึกษาตัวแปรที่เป็นเงื่อนไขของความพึงพอใจในงานของข้าราชการสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล: การวิเคราะห์หีสเรล พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ได้แก่ อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับ ตำแหน่งประเภทบุคลากร ทักษะคติต่อระบบราชการ คุณลักษณะของงาน บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร แรงจูงใจตามความคาดหวัง และความเหนื่อย (0.17, 0.18, 0.25, 0.25, 0.26, 0.45, 0.58, 0.30 และ -0.40) ตัวแปรทั้งหมดในแบบจำลองสามารถอธิบายความแปรปรวนความพึงพอใจในการทำงานได้ร้อยละ 92 ตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อความพึงพอใจ ได้แก่ คุณลักษณะของงาน

ยุคล ทองตัน (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่องผลของลักษณะงานต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่าความหลากหลายของทักษะ ความสมบูรณ์ของงานและความสำคัญของงาน สามารถอธิบายความแปรปรวนของการรับรู้ว่างานนั้นมีความหมายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ งานที่ผู้ทำมีอิสระในการทำงานและตัดสินใจสามารถอธิบายความแปรปรวนของความรับผิดชอบที่มีต่องานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ข้อมูลย้อนกลับในเรื่องข้อดี-ข้อควรปรับปรุงสามารถอธิบายความแปรปรวนของการรับรู้ผลของการกระทำได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การรับรู้ว่างานนั้นมีความหมายและการรับรู้ผลของการกระทำสามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Spector and Jex (1991) ได้ตรวจสอบแบบจำลองคุณลักษณะของงานกับความพึงพอใจในงาน โดยสำรวจจากข้อมูลพนักงานในมหาวิทยาลัย ผลการศึกษาพบว่าคุณลักษณะของงานของพนักงานในมหาวิทยาลัยในกลุ่มผู้มีหน้าที่ประจำ คุณลักษณะของงานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในงาน

จากการศึกษาแนวคิดและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานของครูตามแนวคิดของ Hackman and Oldam (1975) จะเห็นว่า ลักษณะงานของครูน่าจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครู ผู้วิจัยจึงศึกษาตัวแปรลักษณะงานของครู โดยปรับใช้แบบวัดวัดลักษณะงานของครูจาก Job Diagnostic Survey (JDS) ของ Hackman and Oldam (1975) และ Hackman and Lawler (1971)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานของครู

สังวร จักระโทก (2541) ได้ศึกษาการใช้แบบจำลองสมการโครงสร้างพุทธระดับตรวจสอบความตรงของแบบจำลองสมการโครงสร้างแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยครู ปัจจัยระดับโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู พบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ได้แก่ โรงเรียนสังกัด สปข. จำนวนปีที่ปฏิบัติงาน ความก้าวหน้า คุณภาพของงาน และความผูกพันต่ออาชีพครู และมีข้อค้นพบอื่นที่สำคัญดังนี้ 1) ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญห้าตัว ได้แก่ คุณภาพของงาน ความผูกพันต่ออาชีพครู จำนวนปีที่ปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าและตัวแปรเพศชาย 2) ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญห้าตัว ได้แก่ ความก้าวหน้า คุณภาพของงาน ตัวแปรเพศชาย จำนวนชั่วโมงสนับสนุนการสอนและอื่น ๆ และจำนวนปีที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน และ 3) ตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญสี่ตัว ได้แก่ ความก้าวหน้า ความผูกพันกับอาชีพครู คุณภาพของงาน และจำนวนปีที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน

บัณฑิต ผังนิรันดร์ (2549) ได้ทำการศึกษาอิทธิพลของลักษณะขององค์กร นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร ได้แก่ กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน โครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร

Wren (1997) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานและการรับรู้ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้ดีที่สุดเมื่อวิเคราะห์จากหน่วยโรงเรียน พบว่า ขนาดของโรงเรียนสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้ดีที่สุด และพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูในแต่ละโรงเรียนกระจายต่างกันมากทั้งในระดับสูงและระดับต่ำ

McCarthy (1998) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานของครู

Gara (1998) ที่ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์คณะธุรกิจ พบว่า 1) ปัจจัย
 จูงใจทั้งห้าอย่างของ Herzberg ที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานสูงที่สุด คือ ตัวงาน
 ส่วนโอกาสความก้าวหน้าทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานต่ำที่สุด 2) ปัจจัยจูงใจห้าอย่าง พบว่า
 ความสัมพันธ์ภายในกลุ่มทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานสูงที่สุด และ ค่าตอบแทนทำให้เกิด
 ความพึงพอใจในการทำงานต่ำที่สุด 3) อาจารย์ชายเน้นความพึงพอใจในความสัมพันธ์ของการนิเทศ
 มากกว่าอาจารย์หญิง 4) อาจารย์ที่มีอายุตั้งแต่ 36 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า
 อาจารย์ที่มีอายุน้อยกว่า 36 ปีลงมา และ 5) อาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกมีความพึงพอใจในการทำงาน
 มากกว่าอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาโท และปริญญาตรี

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นว่าแรงจูงใจในการทำงานของครู น่าจะเป็นปัจจัยหนึ่ง
 ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครู ผู้บริหารจึงควรพยายามใช้กลยุทธ์กระตุ้นตนเอง และ
 บุคลากรของหน่วยงานให้มีความสนใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงในการทำงาน ซึ่งแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นสิ่งที่
 สามารถสร้างได้ด้วยการสอน และการฝึกอบรม (McClelland, 1965 cited in Bowditch, 1997: 90)
 การวิจัยครั้งนี้ จึงศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของครู สำหรับการวัดแรงจูงใจในการทำงาน
 ผู้วิจัยพัฒนาเครื่องมือวัดแรงจูงใจในการทำงานจาก managerial motivation test ของ Stuart-Kotze
 and Roskin (1993) และ Murray's Questionnaire ของ Murray (1965 cited in McClelland, 1980)
 ที่วัดแรงจูงใจตามแนวคิดของ McClelland (1987)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพการปฏิบัติงานของครู

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพการปฏิบัติงานของครูมีดังนี้

บุญเรือง ศรีเหรียญ (2542) ศึกษาองค์ประกอบทางการศึกษา ที่สัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อ
 ผลการเรียนรู้และประสิทธิผลของโรงเรียนโดยใช้รูปแบบระดับชั้นลดหลั่น สอดแทรกเชิงเส้น
 เป็นการวิเคราะห์หาค่าความผันแปรความสัมพันธ์และอิทธิพลของตัวแปรอิสระระดับนักเรียน
 ระดับห้องเรียนและระดับโรงเรียนที่มีผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
 วิชาวิทยาศาสตร์ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ บุคลิกภาพความเป็นผู้นำและการปฏิบัติ
 งานร่วมกับผู้อื่น พบว่า ตัวแปรประสิทธิภาพการสอนมีอิทธิพลต่อเจตคติและแรงจูงใจต่อการเรียน
 วิชาคณิตศาสตร์

ราชนันท์ บุญธิมา (2542) ศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อผลสำเร็จของการนำหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นไปปฏิบัติ: กรณีศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเชียงราย วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์พระระดับโดยจำแนก ตัวแปรเป็น 3 ระดับ พบว่า คุณภาพการสอนของครูมีอิทธิพลทางตรงอย่างเดี่ยวต่อค่าเฉลี่ยผลสำเร็จการนำหลักสูตร มัธยมศึกษาตอนต้นไปปฏิบัติในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเชียงรายเป็นรายห้องเรียน

สิริรัตน์ สุคันธฤกษ์ (2542) วิเคราะห์เชิงสาเหตุแบบพระระดับของพัฒนาการทางการเรียนรู้ คำศัพท์ภาษาอังกฤษของนักเรียนประถมศึกษาปีที่ 6 พบว่า คุณภาพการสอนของครูมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อสภาพการเริ่มต้นและอัตราพัฒนาการทางการเรียนรู้

รุ่งรังสี วินุลชัย (2545) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้รวมของคุณภาพการสอนในระดับอุดมศึกษา พบว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสอน คือ การเตรียมแผนการสอนใช้กิจกรรมการสอน และการประเมินผลหลายวิธี ส่วนตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการสอนมี 12 ตัว เรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ให้ความสำคัญกับผู้เรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และการสอน สนับสนุนผู้เรียนเชิงรุก ขอมรับความสามารถและวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายของผู้เรียน ใช้ทักษะในการประเมินผู้เรียน สนับสนุนให้ผู้เรียนแสดงความคิดเห็นใช้เวลาและเนื้อหาการสอนได้อย่างเหมาะสม ใช้ทักษะในการเสริมแรงจูงใจให้ผู้เรียน มีการเตรียมความพร้อมผู้เรียนและผู้สอน ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เรียน เน้นความสำคัญเรื่องระยะเวลากับการเรียนรู้ เตรียมแผนการสอนและมีความรู้เนื้อหาวิชาเป็นอย่างดี ตามลำดับ

Schilling (1990) ได้ศึกษาค่านิยมต่อประสิทธิผลการสอนตามการรับรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นมลรัฐโอไฮโอ ปี ค.ศ. 1990 โดยแบ่งประสิทธิผลการสอนเป็น 6 ด้าน คือ การกำหนดกระบวนการดำเนินงาน บรรยากาศในชั้นเรียน การกระตุ้นผู้เรียน การสร้างแรงจูงใจ การใช้คำถาม และความใกล้ชิด พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะปัจจุบันกับมิติ 6 ด้านตามการรับรู้ของผู้บริหาร แต่ผู้บริหารได้ประเมินลักษณะของประสิทธิผลสอนในระดับสูงมาก ข้อเสนอแนะของการวิจัย คือ ผู้บริหารต้องร่วมมือกับครูปรับปรุงประสิทธิภาพการสอนของครูทั้ง 6 ด้าน เพื่อการพัฒนาโดยการอบรมทั้งครูและผู้บริหาร

Newble and Cannon (1995) ได้รวบรวมจากผลการศึกษากันจำนวนมาก และสรุปว่า ลักษณะของอาจารย์ที่ดีตามความต้องการของผู้เรียนมี 43 องค์ประกอบ องค์ประกอบที่อยู่ใน 12 ลำดับแรก คือ เอกสารและสื่อที่ใช้มีความชัดเจนและสมเหตุสมผลทำให้ผู้เรียนเข้าใจหลักการพื้นฐานของ

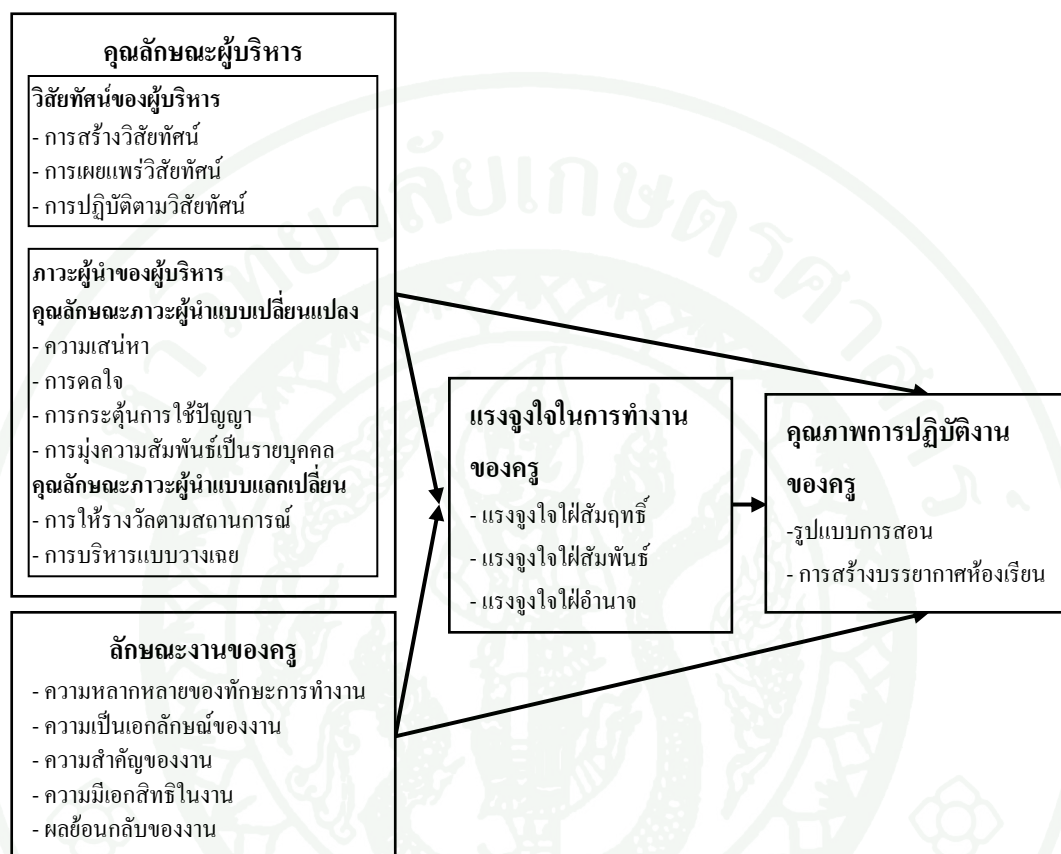
เนื้อหาได้ เสียงดังฟังชัด ใช้สื่อการสอนอย่างมีคุณภาพ มีทฤษฎีพื้นฐานเพียงพอ สอนเนื้อหาได้ต่อเนื่อง ช่วยให้ผู้เรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ และวิเคราะห์วิจารณ์ได้ มีความเชี่ยวชาญในเนื้อหา ปรับกิจกรรมระหว่างสอนได้อย่างเหมาะสม สื่อต่าง ๆ มีสภาพพร้อมสำหรับนำมาใช้สอนได้ กระชับรัดกุม ยกตัวอย่างจากทฤษฎีที่สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้

Fry, Ketteridge, and Marshall (1999) เสนอผลการศึกษาลักษณะการสอนที่ดีของอาจารย์ ระดับอุดมศึกษา โดยสำรวจความคิดเห็นของอาจารย์ใหม่ จำนวน 55 คน จากมหาวิทยาลัยเก่า 2 แห่ง คือ University of York และ University of London แบบสำรวจมีข้อความที่เป็นลักษณะการสอน ของอาจารย์ระดับอุดมศึกษา 35 ข้อ ให้ผู้ตอบแบบแสดงความเห็น 2 อย่าง คือ เลือกองค์ประกอบ ที่คิดว่าเป็นลักษณะการสอนที่ดี และจัดลำดับองค์ประกอบที่คิดว่าดีที่สุด 5 อันดับแรก จากผลการวิจัยโดยสังเคราะห์ความคิดเห็น 2 อย่าง สรุปได้ว่า ลักษณะการสอนที่ดีของอาจารย์ ระดับอุดมศึกษา 5 อันดับแรก คือ สื่อที่ใช้ต้องทำให้การสอนน่าสนใจ ใช้วิธีสอน และการมอบงาน ที่จะทำให้ผู้เรียนใช้ความคิดของตนเอง เตรียมการสอนอย่างดีและการจูงใจผู้เรียน

จากการศึกษาแนวคิดและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องคุณภาพการปฏิบัติงานของครูจะเห็นได้ว่า คุณภาพการปฏิบัติงานของครูเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการเรียนของผู้เรียนอย่างมาก การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาจากรูปแบบกระบวนการทำงาน (working process model) ตามแนวความคิด ของ Cheng (1999) โดยผู้วิจัยปรับใช้แบบวัดประสิทธิผลครูของ Kyriakides (2006: 11-14) และ Cheng and Tsui (1999: 145-147)

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยดังแสดงในภาพที่ 15



ภาพที่ 15 กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้พัฒนาและประยุกต์แนวทางการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎีและการวัดตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในงานวิจัยทั้งในประเทศ และต่างประเทศ จึงสร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยขึ้นบนพื้นฐานการประยุกต์ทฤษฎีและการวิจัยเรื่องวิสัยทัศน์ผู้บริหารของ Braun (1991: 26) ภาวะผู้นำของ Bass (1985) ลักษณะงานของ Hackman and Oldam (1980) แรงจูงใจในการทำงานของ McClelland (1980) และคุณภาพในการปฏิบัติงานของ Cheng and Tsui (1999) ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตัวแปรต้นที่ศึกษาได้แก่ คุณลักษณะผู้บริหาร โดยศึกษาในด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร และภาวะผู้นำของผู้บริหาร

วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร คือ ภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้บริหารและสมาชิกขององค์กรร่วมกันวาดฝัน หรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความจริงในปัจจุบัน เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อมั่นเข้าด้วยกัน พร้อมทั้งพรรณนาให้เห็นทิศทางของสถานศึกษาอย่างชัดเจน มีพลังท้าทาย ทะเยอทะยาน และมีความเป็นไปได้ โดย Braun (1991: 26) ได้กำหนดมิติของวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็น 3 มิติ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ (formulated vision) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (articulated vision) และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (operational vision)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร คือความสามารถของผู้บริหารในการใช้อำนาจ อิทธิพล ซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดการยอมรับนับถือและร่วมมือกระทำกิจกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ Bass (1985) ขยายแนวคิดของ Burns (1978) ซึ่งแยกผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็น 2 ลักษณะคือ 1) ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงได้แก่ ความเสน่ห์ (charisma) การคลุใจ (inspiration) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (individualized consideration) และ 2) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward) การบริหารแบบวางเฉย (management by exception)

ตัวแปรต้นที่ศึกษาอีกหนึ่งตัวแปร ได้แก่ ลักษณะงานของครูคือกระบวนการทางพฤติกรรม เพื่อเพิ่มพูนความสำคัญของงานที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจในงาน รับรู้ถึงคุณค่าของงานผลของงาน และความรับผิดชอบในผลของงาน โดยบุคคลจะแสดงออกถึงความเต็มใจ และตั้งใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายตามความรู้ ความสามารถ ทักษะและความชำนาญที่มีอยู่อย่างเต็มศักยภาพ ทำให้ผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานสูงขึ้น (Hackman and Oldham, 1980) ประกอบด้วยความหลากหลายของทักษะ (skill variety) ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน (task identity) ความสำคัญของงาน (task significance) ความมีเอกสิทธิ์ในงาน (autonomy) และผลย้อนกลับของงาน (job feedback)

ตัวแปรคั่นกลางที่ศึกษาได้แก่ แรงจูงใจในการทำงานของครู คือพลังที่กระตุ้นบุคคลให้ทำงานตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และส่งผลให้บุคคลนั้นมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ประกอบด้วยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ (need for affiliation) และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ (need for power)

ตัวแปรตามที่ศึกษาได้แก่ คุณภาพในการปฏิบัติของครูโรงเรียนเอกชน คือ คุณภาพของการปฏิบัติงานหรือการสอนของครูเป็นองค์ประกอบสำคัญที่อำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอน มีประสิทธิภาพสูง คุณภาพของการสอนจึงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่ง Cheng and Tsui (1999: 142) เสนอว่าครูจะมีประสิทธิผลเมื่อครูมีคุณภาพในการสอนในด้าน 1) รูปแบบการสอน 2) การสร้างบรรยากาศห้องเรียน

สมมติฐานการวิจัย

การศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนมีสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1. ตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหารตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตัวแปรลักษณะงานของครู และตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครูส่งผลทางตรงต่อตัวแปรคุณภาพในการปฏิบัติของครู
2. ตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหารตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร และตัวแปรลักษณะงานของครูส่งผลทางอ้อมต่อตัวแปรคุณภาพในการปฏิบัติของครู โดยส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู
3. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู แรงจูงใจในการทำงานของครู และคุณภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การศึกษาเรื่องปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชนใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) ซึ่งดำเนินการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลครูโรงเรียนเอกชนและสร้างแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลครูโรงเรียนเอกชน โดยมีรายละเอียดในการดำเนินการดังต่อไปนี้

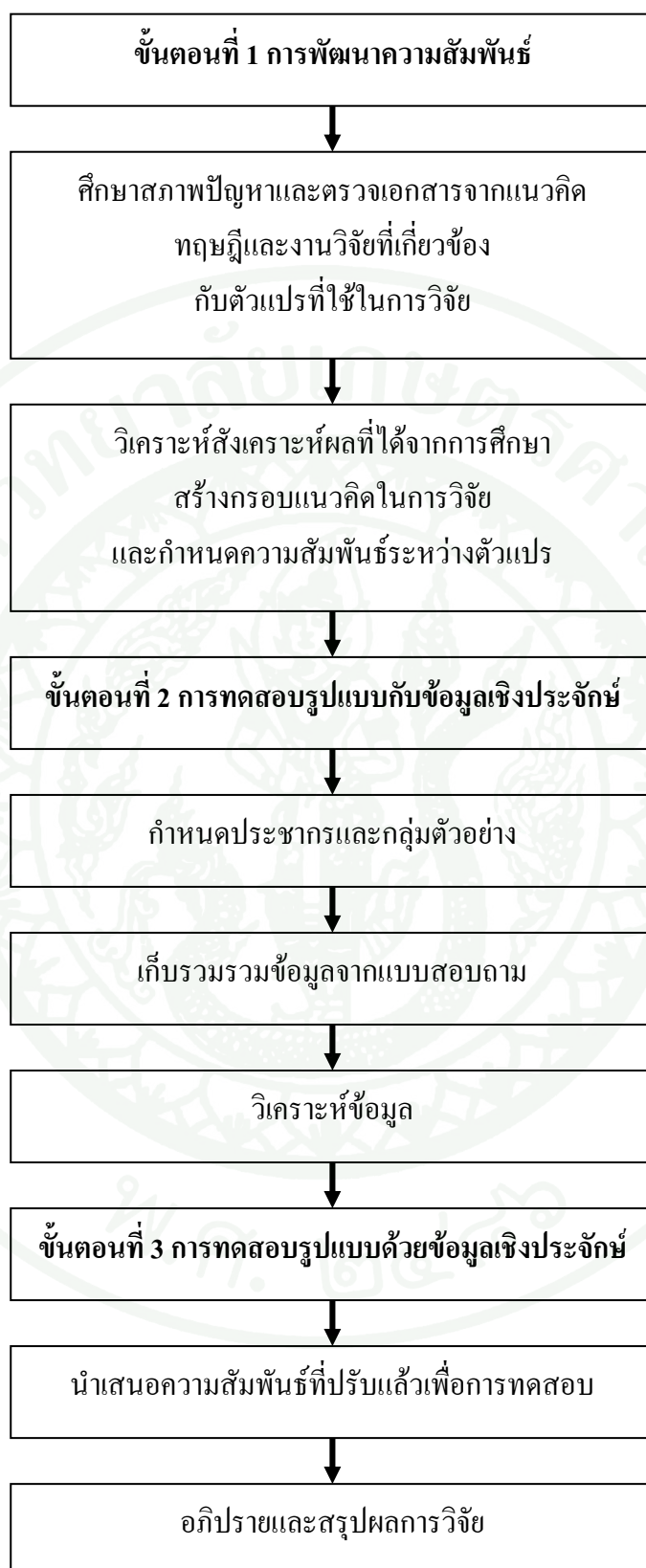
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้สามารถแบ่งขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยออกเป็นสามขั้นตอน ดังนี้คือ

1. ขั้นตอนการพัฒนาความสัมพันธ์ เป็นการศึกษาถึงปัญหาและการตรวจสอบ เอกสารจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา โดยผู้วิจัยนำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ โดยนำข้อสรุปที่ได้จากการศึกษามาสร้างเป็นกรอบแนวคิด และสมมุติฐานในการวิจัย จากนั้นจึงสร้างตัวแบบการวิจัยและวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา
2. ขั้นตอนการทดสอบความสัมพันธ์กับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งด้านความชัดเจนของตัวแปรที่ศึกษา ภาษาที่ใช้ และเนื้อหาในข้อคำถามและนำไปตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้านความตรงความเที่ยงจากการคำนวณค่าความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญและค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของเครื่องมือ โดยการทดลองใช้เครื่องมือกับครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่ไม่ได้เป็นตัวอย่างในการวิจัย จากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการกำหนดขนาดประชากรและตัวอย่างการวิจัย คือ ครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนที่ได้มาตรฐานระดับดีมากจากการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา รอบสอง จำนวน 690 คน ซึ่งได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi-stage random sampling) เก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวอย่างและวิเคราะห์ข้อมูล

3. ขั้นตอนการนำเสนอความสัมพันธ์โดยการนำเสนอความสัมพันธ์ที่ปรับแล้วเพื่อหาค่าอิทธิพลของตัวแปรคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู แรงจูงใจในการทำงานของครู และตัวแปรคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู และวิเคราะห์สมการ โครงสร้าง ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างตัวแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นในขั้นตอนที่ 1 กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปแล้วอภิปรายและสรุปผลการวิจัย ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยสรุปได้ดังภาพที่ 16 ต่อไปนี้





ภาพที่ 16 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

รายละเอียดการดำเนินการวิจัยมีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนาความสัมพันธ์และสร้างเครื่องมือการวิจัย

1. ศึกษาสภาพปัญหาและตรวจเอกสารจากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ตัวแปรคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู แรงจูงใจในการทำงานของครู และตัวแปรคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู

2. สร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำไปหาคุณภาพของเครื่องมือตามขั้นตอนและตรวจสอบความตรง (validity) ด้านเนื้อหาโครงสร้างความชัดเจนในการใช้ภาษาและการสื่อสารของข้อคำถาม ด้วยการนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารการศึกษาและสาขาที่เกี่ยวข้องตรวจสอบพิจารณาความตรงและความสอดคล้องของข้อคำถามหรือพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละตัวแปร จำนวน 5 ท่าน (ตามรายนามของผู้เชี่ยวชาญในสัปดาห์ที่ ๑) แล้วนำเครื่องมือที่ผ่านการพิจารณากลับมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเพื่อปรับปรุงและพิจารณาคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามหรือตัวพฤติกรรมบ่งชี้ที่มีค่า IOC=0.50 ขึ้นไป ซึ่งแสดงว่าตัวบ่งชี้นั้นสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและเนื้อหาที่มุ่งวัด (ศิริชัย กาญจนวสี, 2548) โดยผู้วิจัยได้กำหนดระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญไว้ดังนี้

- +1 เมื่อมีความคิดเห็นว่าสอดคล้องกับตัวชี้วัดของตัวแปร
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าสอดคล้องกับตัวชี้วัดของตัวแปร
- 1 เมื่อมีความคิดเห็นว่าไม่สอดคล้องกับตัวชี้วัดของตัวแปร

แล้วนำคะแนนที่ได้มาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับตัวพฤติกรรมบ่งชี้ของตัวแปร โดยแทนค่าในสูตรดังนี้

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

- เมื่อ IOC = ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับตัวบ่งชี้ของตัวแปร
- R = คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
- N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ข้อคำถามที่มีค่า IOC เท่ากับ 0.50 ขึ้นไป ผู้วิจัยจะเลือกข้อคำถามนั้นไว้ ผลที่ได้พบว่า ข้อคำถามของตัวแปรด้านตัวแปรคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู แรงจูงใจในการทำงานของครู และตัวแปรคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60-1.00 และมีข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญในด้านภาษาของข้อคำถาม ผู้วิจัยจึงนำข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญไปปรึกษาคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อปรับปรุงข้อคำถามให้มีความตรงและสอดคล้องกับการวิจัยต่อไป

3. นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาตรวจสอบและปรับแก้ไขข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไปทดลองใช้ (tryout) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของเครื่องมือวิจัย โดยนำแบบสอบถามที่ปรับแก้ไขไปเก็บข้อมูลกับครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่มีลักษณะคล้ายกับตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 100 ชุด จากนั้นจึงได้นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งเป็นการวัดความสอดคล้องจากแบบสอบถามฉบับเดียวด้วยการพิจารณาจากความสอดคล้องของข้อคำถามในแบบสอบถามเนื่องจากเป็นวิธีการที่ใช้กับแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยแสดงผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้ดังตารางที่ 5 ต่อไปนี้

ตารางที่ 5 แสดงความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย

ตัวแปร	จำนวนข้อ	ความเชื่อมั่น
1. วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร	15	0.97
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	17	0.97
3. ลักษณะงานของครู	15	0.91
4. แรงจูงใจในการทำงานของครู	15	0.94
5. คุณภาพในการปฏิบัติงานของครู	14	0.95
ความค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ	76	0.98

ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัยตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ลักษณะงานของครู แรงจูงใจในการทำงานของครู และตัวแปรคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน มีค่าความเชื่อมั่นระหว่าง 0.91-0.97 และค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัยทั้งฉบับเท่ากับ 0.98 แสดงว่าเป็นแบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถนำไปใช้ได้ และตัวบ่งชี้ของตัวแปรนั้นสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและเนื้อหาที่ต้องการวัด

ตัวแปรการวิจัย

การวิจัยนี้ต้องการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม และความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรอิสระ ตัวแปรคั่นกลาง และตัวแปรตาม โดยผู้วิจัยกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ (independent variables) คือ ตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร และตัวแปรลักษณะงานของครู ประกอบด้วย 14 ตัวแปรย่อย ดังนี้

- 1.1 การสร้างวิสัยทัศน์
- 1.2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์
- 1.3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
- 1.4 ความสนใจ
- 1.5 การคล้อย
- 1.6 การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา
- 1.7 การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล
- 1.8 การให้รางวัลตามสถานการณ์
- 1.9 การบริหารแบบวางเฉย
- 1.10 ความหลากหลายของทักษะการทำงาน
- 1.11 ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน
- 1.12 ความสำคัญของงาน
- 1.13 ความมีเอกสิทธิ์ในงาน
- 1.14 ผลย้อนกลับของงาน

2. ตัวแปรคั่นกลาง (mediating variables) คือ ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู ประกอบด้วย 3 ตัวย่อย ดังนี้คือ

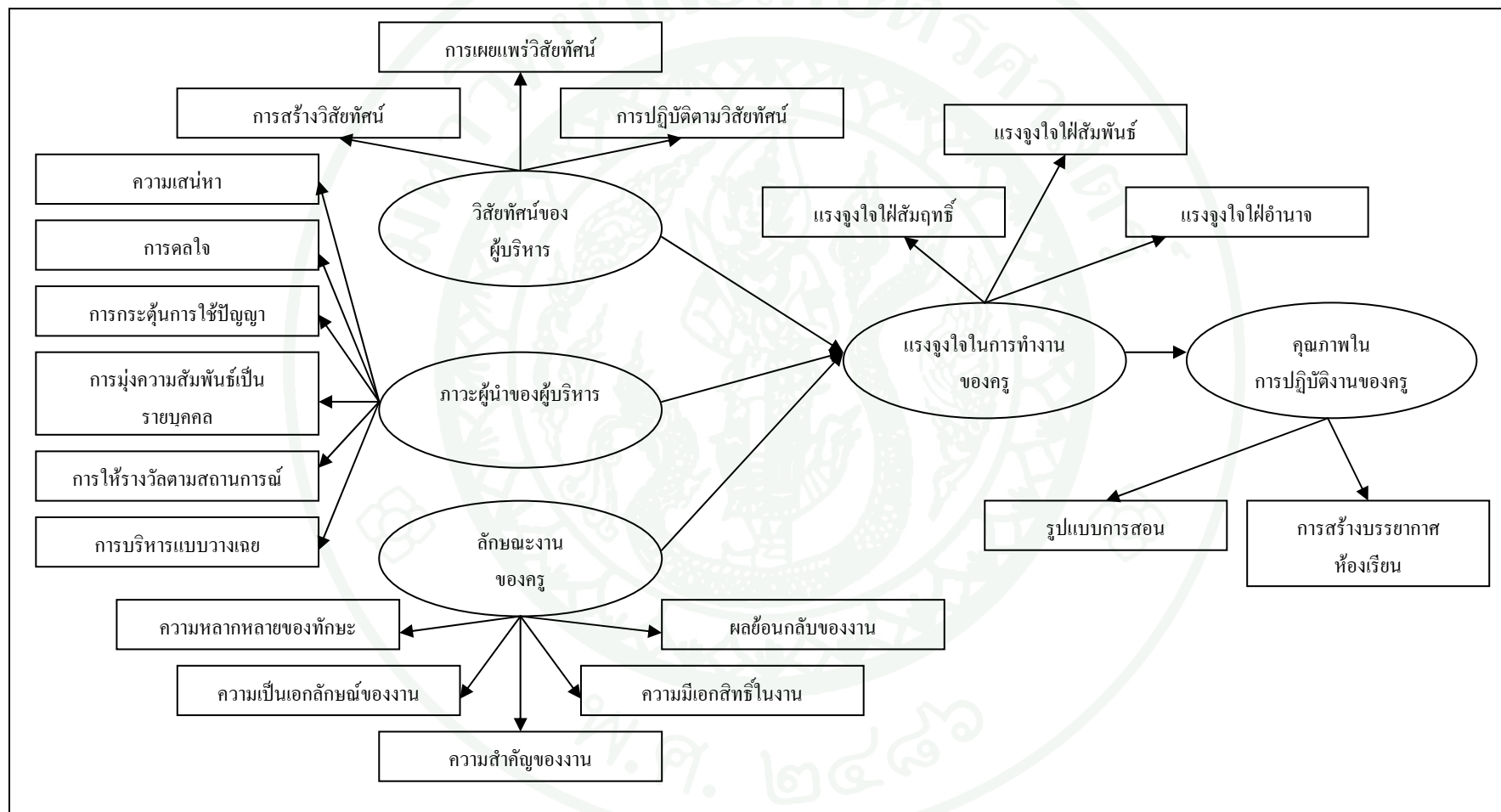
- 2.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
- 2.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์
- 2.3 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ

3. ตัวแปรตาม (dependent variables) คือ ตัวแปรคุณภาพในการปฏิบัติของครูโรงเรียนเอกชนประกอบด้วย 2 ตัวแปรย่อยคือ

3.1 รูปแบบการสอน

3.2 การสร้างบรรยากาศห้องเรียน

การวิจัยครั้งนี้สามารถแสดงแผนภาพของความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษาและนำเสนอความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ลักษณะงานของครู แรงจูงใจในการทำงานของครู และตัวแปรคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนที่ใช้เพื่อทดสอบข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพที่ 17



ภาพที่ 17 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรอิสระ ตัวแปรคั่นกลาง และตัวแปรตาม

จากภาพที่ 17 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรในการศึกษารุ่นนี้ประกอบด้วย รูปแบบการวัด (measurement model) 5 รูปแบบและรูปแบบโครงสร้าง (structure model) 1 รูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบการวัดตัวแปรแฝงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร วัดด้วยตัวแปรสังเกตได้สามตัวแปร ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ (formulated vision) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (articulated vision) และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (operational vision) โดยใช้ทฤษฎีของ Braun (1991: 26) เป็นแนวคิดในการศึกษาการสร้างเครื่องมือและสนับสนุนผลการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในกรอบการวิจัยครั้งนี้
2. รูปแบบการวัดตัวแปรแฝงภาวะผู้นำของผู้บริหาร วัดด้วยตัวแปรสังเกตได้หกตัวแปร ได้แก่ ความเสน่ห์ (charisma) การคลอใจ (inspiration) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (individualized consideration) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward) และการบริหารแบบวางเฉย (management by exception) โดยใช้ทฤษฎีของ Bass (1985) เป็นแนวคิดในการศึกษาการสร้างเครื่องมือและสนับสนุนผลการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในกรอบการวิจัยครั้งนี้
3. รูปแบบการวัดตัวแปรแฝงลักษณะงานของครู วัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ห้าตัวแปร ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะ (skill variety) ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน (task identity) ความสำคัญของงาน (task significance) ความมีเอกสิทธิ์ในงาน (autonomy) และผลย้อนกลับของงาน (job feedback) โดยใช้ทฤษฎีของ Hackman and Oldham (1980) เป็นแนวคิดในการศึกษาการสร้างเครื่องมือและสนับสนุนผลการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในกรอบการวิจัยครั้งนี้
4. รูปแบบการวัดตัวแปรแฝงแรงจูงใจในการทำงานของครู วัดด้วยตัวแปรสังเกตได้สามตัวแปร ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ (need for affiliation) และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ (need for power) โดยใช้ทฤษฎีของ McClelland (1980) เป็นแนวคิดในการศึกษาการสร้างเครื่องมือและสนับสนุนผลการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในกรอบการวิจัยครั้งนี้
5. รูปแบบการวัดตัวแปรแฝงคุณภาพในการปฏิบัติของครู วัดด้วยตัวแปรสังเกตได้สามตัวแปร ได้แก่ รูปแบบการสอน และการสร้างบรรยากาศห้องเรียนโดยใช้ทฤษฎีของ Cheng and Tsui (1999: 142) เป็นแนวคิดในการศึกษาการสร้างเครื่องมือและสนับสนุนผลการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในกรอบการวิจัยครั้งนี้

ส่วนรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์มีหลักฐานทางทฤษฎีและงานวิจัยในอดีตสนับสนุนว่าตัวแปรคุณภาพในการปฏิบัติของครู ได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู และได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหารตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร และตัวแปรลักษณะงานของครู โดยมีตัวแปรการแรงจูงใจในการทำงานของครู เป็นตัวแปรคั่นกลาง (Mediating Variables) ดังนั้นในการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร และตัวแปรลักษณะงานของครูจึงเป็นตัวแปรแฝงภายนอก (exogenous latent variables) และตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู เป็นตัวแปรแฝงภายใน (endogenous latent variables) โดยรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาผู้วิจัยได้นำมาปรับเป็นสมมติฐานที่ใช้ในการทดสอบ 3 ข้อ คือ

1. ตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหารตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตัวแปรลักษณะงานของครู และตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครูส่งผลทางตรงต่อตัวแปรคุณภาพในการปฏิบัติของครู
2. ตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหารตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร และตัวแปรลักษณะงานของครูส่งผลทางอ้อมต่อตัวแปรคุณภาพในการปฏิบัติของครู โดยส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู
3. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู แรงจูงใจในการทำงานของครู และคุณภาพการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชนมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เครื่องมือการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาตัวแปรในการวิจัยและสร้างเครื่องมือสำหรับใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยพัฒนาและประยุกต์จากแนวคิด ทฤษฎี การวัดตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ และได้สร้างเครื่องมือการวิจัยชุดนี้ขึ้นบนพื้นฐานและการประยุกต์ตามแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการและนักวิจัย ดังนี้คือ

1. ข้อคำถามบ่งชี้การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ตามทฤษฎีของ Braun (1991: 26) ซึ่งได้กำหนดมิติของวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาออกเป็นสามมิติ

2. ข้อคำถามบ่งชี้การมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามทฤษฎีของ Bass (1985) โดยแยกผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นหลักลักษณะ

3. ข้อคำถามบ่งชี้ลักษณะงานของครูตามทฤษฎีของ Hackman and Oldham (1980) โดยแบ่งไว้ห้าลักษณะ

4. ข้อคำถามบ่งชี้การมีแรงจูงใจในการทำงานของครู ตามทฤษฎีของ McClelland (1980) โดยแบ่งไว้สามลักษณะ

5. โดยแบ่งไว้ห้าลักษณะคุณภาพในการปฏิบัติของครู ตามทฤษฎีของ Cheng and Tsui (1999: 142) โดยแบ่งไว้สองลักษณะ

ผู้วิจัยประยุกต์และพัฒนาเป็นแนวทางของข้อคำถามหรือพฤติกรรมบ่งชี้เพื่อการวัดสำหรับงานวิจัยได้ทั้งสิ้นจำนวน 76 ข้อ ดังรายละเอียดในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แสดงการพัฒนาแนวทางข้อคำถามหรือพฤติกรรมบ่งชี้ในเครื่องมือวิจัย

นิยามตัวแปร	ตัวแปรย่อย	แหล่งที่มาของดัชนีชี้วัด	ดัชนีชี้วัด/ข้อ
ตัวแปรวิสัยทัศน์ผู้บริหาร หมายถึง ภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้บริหารและสมาชิกขององค์กรร่วมกันวาดฝัน หรือจินตนาการขึ้นโดยมีพื้นฐานอยู่บนความจริงในปัจจุบัน เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อมั่นเข้าด้วยกัน พร้อมทั้งพรรณนาให้เห็นทิศทางของสถานศึกษาอย่างชัดเจน มีพลังท้าทาย ทะเยอทะยาน และมีความเป็นไปได้	การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulated Vision) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulated Vision) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Articulated Vision)	Braun (1991)	5 5 5

ตารางที่ 6 (ต่อ)

นิยามตัวแปร	ตัวแปรย่อย	แหล่งที่มา ของดัชนีชี้วัด	ดัชนีชี้วัด/ข้อ
ตัวแปรภาวะผู้นำ (Leadership) คือ	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	Bass (1985)	3
ความสามารถของผู้บริหารในการใช้	(Idealized influence)		
อำนาจ อิทธิพล ซึ่งเป็นอำนาจภายในตัว	การสร้างแรงบันดาลใจ		3
ของผู้นำจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดการ	(Inspirational Motivation)		
ยอมรับนับถือและร่วมมือกระทำการกิจกรรม	การกระตุ้นทางปัญญา		3
ที่นำไปสู่ความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย	(Intellectual Stimulation)		
ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล		3
	(Individualized consideration)		
	การให้รางวัลตามสถานการณ์		2
	(contingent reward)		
	การบริหารแบบวางเฉย		3
	(management by exception)		
ตัวแปรลักษณะงานของครู หมายถึง	ความหลากหลายของทักษะ	Hackman and Oldham (1980)	3
กระบวนการทางพฤติกรรม เพื่อเพิ่ม	(skill variety)		
ความสำคัญของงานที่ทำให้บุคคลเกิด	ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน		3
แรงจูงใจและความพึงพอใจในงาน รับรู้	(task identity)		
ถึงคุณค่าของงาน และความรับผิดชอบ	ความสำคัญของงาน		4
ในผลของงาน โดยบุคคลจะแสดงออกถึง	(task significance)		
ความเต็มใจ และตั้งใจที่จะทำงานที่ได้รับ	ความมีเอกสิทธิ์ในงาน		2
มอบหมายตามความรู้ ความสามารถ	(autonomy)		
ทักษะและความชำนาญที่มีอยู่อย่างเต็ม	ผลย้อนกลับของงาน		3
ศักยภาพ ทำให้ผลผลิตที่เกิดขึ้นจาก	(job feedback)		
การปฏิบัติงานสูงขึ้น			

ตารางที่ 6 (ต่อ)

นิยามตัวแปร	ตัวแปรย่อย	แหล่งที่มา ของดัชนีชี้วัด	ดัชนีชี้วัด/ข้อ
ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู หมายถึง พลังที่กระตุ้นบุคคลให้ทำงาน ตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็ม ความสามารถ เพื่อให้งานสำเร็จตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัย สำคัญที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ สูงขึ้น และส่งผลให้บุคคลนั้นมีความ เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (need for achievement)	McClelland (1980)	5
	แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (need for affiliation)		5
	แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (need for power)		5
ตัวแปรคุณภาพในการปฏิบัติของครู โรงเรียนเอกชน คือ คุณภาพของ การทำงานหรือการสอนของครูเป็น องค์ประกอบสำคัญที่อำนวยความสะดวก จัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพสูง คุณภาพของการสอนจึงมีอิทธิพลต่อการ เรียนรู้ของผู้เรียน	รูปแบบการสอน (teaching styles and behaviors) การสร้างบรรยากาศห้องเรียน (classroom climate)	Cheng and Tsui (1999)	6
			8
ข้อมูลทั่วไป	(Background data)	ผู้วิจัยออกแบบ เอง	6

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาในครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (questionnaire) ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ใช้สอบถามครูปฏิบัติการในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน แบ่งเป็น 6 ตอน รายละเอียดของแบบสอบถามแต่ละตอนมีดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามลักษณะชีวสังคม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ การปฏิบัติงานในสถานศึกษา ที่ตั้งของสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา ลักษณะแบบสอบถาม เป็นแบบเลือกตอบ (checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือวัดวิสัยทัศน์จาก LVQ-P (Leadership Vision Questionnaire-Principal) ของ Brun (1991) และพัฒนามาจาก ผลการวิจัยของ สมจิต อุดม (2547) และ รุ่งทิพย์ พรหมศิริ (2549) แบบสอบถามในตอนนี้เป็นฉบับแก้ไข และปรับให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ และบริบทสังคมไทย โดย เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2538) เป็นแบบสอบถามประมาณค่าห้าระดับ จากระดับเห็นด้วยมาก ถึงไม่เห็นด้วยเลยประกอบด้วย ข้อคำถามจำนวน 15 ข้อ ดังนี้

ตัวอย่างข้อคำถาม

ข้อ	วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
0	ผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ หรือแผนงานของโรงเรียน					
00	ผู้บริหารมั่นใจว่าจะสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียน ให้เป็นไปตามความมุ่งหวัง					
000	ผู้บริหารแสวงหาวิธีการในการพัฒนาโรงเรียนจากโรงเรียนอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จ					

เกณฑ์ในการแปลความหมายค่าระดับความคิดเห็น ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความคิดเห็นในดำนนั้นระดับเห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความคิดเห็นในดำนนั้นระดับเห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง มีความคิดเห็นในดำนนั้นระดับเห็นด้วย
- 2 หมายถึง มีความคิดเห็นในดำนนั้นระดับเห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง มีความคิดเห็นในดำนนั้นระดับไม่เห็นด้วยเลย

ตอนที่ 3 แบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำจาก Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ (The Leader From 5X-Shot) ของ Bass and Avolio (1990) และพัฒนามาจาก ปานพิมพ์ เชื้อพลากิจ (2545 อ้างใน พิมพ์อร สดเอี่ยม, 2547: 356-367) และพิมพ์อร สดเอี่ยม (2547) ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น โดยสร้างเป็นแบบสอบถามประมาณค่าห้าระดับ จากระดับเห็นด้วยมาก ถึงไม่เห็นด้วยเลย ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 17 ข้อ ดังนี้

ตัวอย่างข้อคำถาม

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
0	ผู้บริหารเป็นผู้มีความสามารถ ทำให้คณะครูรู้สึกภาคภูมิใจ					
00	ผู้บริหารคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ของตนเอง					
000	ผู้บริหารเน้นให้เห็นความสำคัญของการมีจิตสำนึกร่วมกันในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย					

เกณฑ์ในการแปลความหมายค่าระดับความคิดเห็น ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความคิดเห็นในด้ำนนั้นระดับเห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความคิดเห็นในด้ำนนั้นระดับเห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง มีความคิดเห็นในด้ำนนั้นระดับเห็นด้วย
- 2 หมายถึง มีความคิดเห็นในด้ำนนั้นระดับเห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง มีความคิดเห็นในด้ำนนั้นระดับไม่เห็นด้วยเลย

ตอนที่ 4 แบบสอบถามลักษณะงานของครู ผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือวัดลักษณะงานจาก Job Diagnostic Survey (JDS) ของ Hackman and Oldam (1980) และ Hackman and Lawler (1971) และพัฒนามาจากผลการวิจัยของ ยุคล ทองตัน (2546) และ นวลฉวี ประเสริฐสุข (2542) ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น โดยสร้างเป็นแบบสอบถามประมาณค่าห้าระดับ จากระดับเห็นด้วยมาก ถึงไม่เห็นด้วยเลย ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 15 ข้อ ดังนี้

ตัวอย่างข้อคำถาม

ข้อ	ลักษณะงานของครู	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
0	งานที่ท่านทำอยู่ต้องมีการตัดสินใจ และต้องอาศัยความคิดที่หลากหลาย					
00	งานที่ท่านทำต้องใช้ทักษะความชำนาญอย่างมาก					
000	ท่านสามารถทำให้งานที่ท่านทำเป็นของใหม่มีอะไรที่ต้องศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ					

เกณฑ์ในการแปลความหมายระดับความคิดเห็น ดังนี้

5 หมายถึง มีความคิดเห็นในดำนนั้นระดับเห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง มีความคิดเห็นในดำนนั้นระดับเห็นด้วยมาก

3 หมายถึง มีความคิดเห็นในดำนนั้นระดับเห็นด้วย

2 หมายถึง มีความคิดเห็นในดำนนั้นระดับเห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง มีความคิดเห็นในดำนนั้นระดับไม่เห็นด้วยเลย

ตอนที่ 5 แบบสอบถามแรงจูงใจในการทำงานของครู ผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือแรงจูงใจในการทำงานจาก managerial motivation test ของ Stuart-Kotze and Roskin (1993) และ Murray's Questionnaire ของ Murray (1965 cited in McClelland, 1980) และพัฒนามาจากผลการวิจัยของ ประยงค์ ชูรักษ์ (2548) ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นโดยสร้างเป็นแบบสอบถามประมาณค่าห้าระดับ จากระดับเห็นด้วยมาก ถึงไม่เห็นด้วยเลย ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 15 ข้อ ดังนี้

ตัวอย่างข้อคำถาม

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
0	ท่านปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้					
00	ท่านพยายามพัฒนาการปฏิบัติงานแต่ละชิ้นให้ดียิ่งๆ ขึ้น					
000	ท่านปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ จนกว่าจะรู้สึกพอใจในผลงาน					

เกณฑ์ในการแปลความหมายค่าระดับความคิดเห็น ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความคิดเห็นในดำนนั้นระดับเห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความคิดเห็นในดำนนั้นระดับเห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง มีความคิดเห็นในดำนนั้นระดับเห็นด้วย
- 2 หมายถึง มีความคิดเห็นในดำนนั้นระดับเห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง มีความคิดเห็นในดำนนั้นระดับไม่เห็นด้วยเลย

ตอนที่ 6 แบบสอบถามคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู ผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือวัด ประสิทธิภาพผลครูของ Kyriakides (2006) และ Cheng (1999) โดยแบบสอบถามในตอนนี้แปลและ ปรับให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ และบริบทสังคมไทย และพัฒนามาจากผลการวิจัยของ พิมพ็อร์ สดเอี่ยม (2547) และ รุ่งทิพย์ พรหมศิริ (2549) ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นโดยสร้างเป็น แบบสอบถามประมาณค่าห้าระดับ จากระดับเห็นด้วยมาก ถึงไม่เห็นด้วยเลย ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 14 ข้อดังนี้

ตัวอย่างข้อคำถาม

ข้อ	คุณภาพในการปฏิบัติงานของครู	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
0	ท่านมีเทคนิคการสอนที่แปลกใหม่ที่ทำให้นักเรียนเกิดความสนใจในการเรียน					
00	ท่านสามารถจัดกลุ่มในการเรียนรู้ของนักเรียนเพื่อประสิทธิภาพในการสอน					
000	ท่านส่งเสริมให้นักเรียนมีความเชื่อมั่นในคุณค่าของตนเอง					

เกณฑ์ในการแปลความหมายค่าระดับความคิดเห็น ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความคิดเห็นในดำนนั้นระดับเห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความคิดเห็นในดำนนั้นระดับเห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง มีความคิดเห็นในดำนนั้นระดับเห็นด้วย

2 หมายถึง มีความคิดเห็นในด้ำนนั้นระดับเห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง มีความคิดเห็นในด้ำนนั้นระดับไม่เห็นด้วยเลย

ประชากรและตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 2 ของการดำเนินการวิจัย คือ การทดสอบรูปแบบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งมีรายละเอียดประชากรและตัวอย่าง การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดประชากรและตัวอย่าง มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนที่ได้มาตรฐานระดับดีมากจากการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษารอบสอง (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2552) จำนวนทั้งสิ้น 362 โรงเรียนผู้ตอบแบบสอบถามคือ ครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนเอกชน แสดงดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ประชากรโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนที่ได้มาตรฐานระดับดีมากจากการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษารอบสอง

ขนาดโรงเรียน	ประชากรจำแนกตามภูมิภาค						รวม
	เหนือ	กลาง	ตะวันออก	ตะวันออกเฉียงเหนือ	ตะวันตก	ใต้	
ขนาดเล็ก	5	27	5	3	2	6	48
ขนาดกลาง	16	73	6	10	1	14	120
ขนาดใหญ่	19	55	14	7	3	11	109
ขนาดใหญ่พิเศษ	13	45	12	4	3	8	85
รวม	53	200	37	24	9	39	362

ที่มา: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2552)

ดังนั้น ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนเอกชน
จำนวนทั้งสิ้น 362 โรงเรียน

1.2 ตัวอย่าง

ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย
แบบจำลองความสัมพันธ์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลครู
โรงเรียนเอกชนและสร้างแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิผลครูโรงเรียนเอกชน โดยใช้สถิติ Chi-Square ซึ่งเป็นค่าสถิติวัดระดับความสอดคล้อง
กลมกลืนระหว่างตัวแบบตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงจำเป็นต้องกำหนดขนาด
ตัวอย่างให้เหมาะสมกับการใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1) การวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นหรือโมเดล LISREL
ข้อมูลเป็นตัวอย่างที่มีการแจกแจงปกติพหุนามทุกตัว ควรใช้ตัวอย่างขนาดเท่ากับหรือมากกว่า 100
(Saris and Stronkhorst, 1984 อ้างใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) Ding, Velicer, and Harlow (1995
อ้างใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) ศึกษาพบว่า งานวิจัยที่ใช้โมเดลลิสเรลส่วนใหญ่ใช้ขนาดตัวอย่าง
100-150 และจะให้ผลการวิจัยที่น่าพอใจ นอกจากนี้ Boomsma (1983 อ้างใน นงลักษณ์ วิรัชชัย,
2542) ได้เสนอว่าขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมกับการวิเคราะห์โมเดล LISREL ควรมีจำนวน 400

2) การพิจารณาถึงจำนวนพารามิเตอร์อิสระที่ต้องการประมาณค่า ดังที่ Bollen
(1989 อ้างใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) เสนอแนะว่า การกำหนดขนาดตัวอย่างควรพิจารณาควบคู่
ไปกับจำนวนพารามิเตอร์อิสระที่ต้องการประมาณค่า ถ้ามีจำนวนมากควรจะต้องมีขนาดของ
ตัวอย่างเพิ่มมากขึ้นด้วย ซึ่งมีกฎง่าย ๆ ว่าอัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์
หรือตัวแปรควรจะเป็น 20 ต่อ 1 (Lindeman, Merenda and Gold, 1980; Weiss, 1972 อ้างใน
นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) สอดคล้องกับ Hair *et al.* (1995) ซึ่งได้กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้
อัตราส่วนของตัวอย่างอยู่ระหว่าง 15-20 เท่าของตัวแปรที่สังเกตได้ นอกจากนี้การใช้กฎแห่ง
ความชัดเจน (rule of thumb) ที่นักสถิติวิเคราะห์ตัวแปรพหุใช้กันมากคือ ใช้ขนาดตัวอย่าง 10-20 คน
ต่อตัวแปรการวิจัย 1 ตัวแปร (Schumacker and Lomax, 1996; Hair *et al.*, 1998 อ้างใน
นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

ในการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตได้รวม 19 ตัวแปร สำหรับใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัย การประมาณตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คำนวณจากสูตรของ Linderman and Gold คือ 20×19 ได้ผลลัพธ์ตัวอย่างขั้นต่ำเท่ากับ 380 คน

วิธีการเลือกตัวอย่างผู้วิจัยใช้การสุ่มแบบชั้นภูมิ (stratified random sampling) กับโรงเรียนเอกชน โดยผู้วิจัยแบ่งประชากรออกเป็น 6 ภูมิภาค ตามเกณฑ์การแบ่งของคณะกรรมการภูมิศาสตร์แห่งชาติ (วรรณิ พุทธาธุติไกร, 2546) และในแต่ละภูมิภาคแบ่งประชากรออกเป็นกลุ่มย่อยตามขนาดของโรงเรียน โดยใช้เกณฑ์การแบ่งขนาดโรงเรียนตามสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ได้ 4 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้วิธีการกำหนดสัดส่วนในการสุ่มตัวอย่าง (proportionate random sampling) เพื่อให้ได้สมาชิกของกลุ่มย่อยนั้นทุกกลุ่มโดยภาคใดมีจำนวนโรงเรียนมากจะมีสัดส่วนของตัวอย่างมากไปด้วย และในทางตรงกันข้ามหากภาคใดมีจำนวนโรงเรียนน้อยก็จะมีสัดส่วนของตัวอย่างน้อยเช่นกัน ทั้งนี้เพื่อให้มีความสอดคล้องกับจำนวนประชากรที่กระจายอยู่ในแต่ละภาคในประเทศไทย ซึ่งมีจำนวนไม่เท่ากัน โดยมีวิธีการดังนี้

ขั้นที่ 1 แบ่งโรงเรียนออกเป็นภาคต่าง ๆ โดยแยกเป็น ภาคกลาง ภาคตะวันตก ภาคตะวันออก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้ และภาคเหนือ

ขั้นที่ 2 ในแต่ละภาคของตัวอย่างในขั้นที่ 1 แบ่งออกขนาด 4 ขนาด คือ ขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก

ขั้นที่ 3 ในแต่ละขนาดของตัวอย่างในขั้นที่ 2 แบ่งออกเป็นโรงเรียน โดยมีเกณฑ์ในการเลือกจำนวนโรงเรียน คือ 1-5 เลือก 100%, 6-10 เลือก 50%, 11-20 เลือก 30%, 21-30 เลือก 20% ในการเลือกโรงเรียนใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายได้โรงเรียนจำนวน 115 โรงเรียน

ขั้นที่ 4 ในแต่ละโรงเรียนของตัวอย่างในขั้นที่ 3 ทำการสุ่มครูของแต่ละโรงเรียนมาจำนวน 6 คน ได้จำนวนตัวอย่างทั้งหมด 690 คน ดังรายละเอียดแสดงดังตารางที่ 5

ตารางที่ 8 ตัวอย่างโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
ที่ได้มาตรฐานระดับดีมากจากการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษารอบสอง

ขนาดโรงเรียน	ตัวอย่างจำแนกตามภูมิภาค						รวมตัวอย่าง
	เหนือ	กลาง	ตะวันออก	ตะวันออกเฉียงเหนือ	ตะวันตก	ใต้	
ขนาดเล็ก	5	5	5	3	2	3	23
ขนาดกลาง	5	15	3	5	1	4	33
ขนาดใหญ่	6	11	4	4	3	3	31
ขนาดใหญ่พิเศษ	4	9	4	4	3	4	28
รวม	20	40	16	16	9	14	115

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

2.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาเอกชนที่เป็นตัวอย่างในการวิจัย เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์

2.2 ผู้วิจัยนำส่งหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลและแบบสอบถามไปยังสถานศึกษาที่เป็นตัวอย่าง โดยนำส่งให้ผู้ประสานงานของแต่ละโรงเรียนให้ช่วยดำเนินการประสานงานและเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์ และอีกส่วนหนึ่งผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยพยายามให้ได้แบบสอบถามกลับคืนมาด้วยข้อมูลที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ และได้จำนวนครบตามขนาดของตัวอย่างที่ต้องการศึกษา ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่าง เดือนสิงหาคม ถึง เดือนตุลาคม ปีการศึกษา 2552

2.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนจากตัวอย่างมาตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วนความสมบูรณ์ของข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อนำมาลงรหัสบันทึกข้อมูลและดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น เพื่ออธิบายลักษณะของตัวอย่างในการวิจัย วิเคราะห์การกระจายของตัวแปรสังเกตได้ในการวิจัย และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์ด้วยสถิติขั้นสูง โดยคำนวณค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความเบ้ (skewness) และความโด่ง (kurtosis) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

2. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นรายคู่ โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (pearson's product moment correlation coefficient) ระหว่างตัวแปรทั้งหมด พร้อมทั้งทดสอบนัยสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังกล่าวโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และแสดงค่าในรูปเมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (correlation metrix) ผู้วิจัยแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการวัดระดับวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ลักษณะงานของครู แรงจูงใจในการทำงานของครู และ คุณภาพในการปฏิบัติงานของครู โดยใช้เกณฑ์การวัดของ Best (1977) ที่แบ่งช่วงการแปลผลตามหลักเกณฑ์การแบ่งอันตรายภาคขึ้นโดยการนำค่าสูงสุดลบด้วยค่าต่ำสุด แล้วหารด้วยจำนวนระดับที่ถือการมีความหมายดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นในด้ำนนั้นระดับเห็นด้วยมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง มีความคิดเห็นในด้ำนนั้นระดับเห็นด้วยมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง มีความคิดเห็นในด้ำนนั้นระดับเห็นด้วย

คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง มีความคิดเห็นในด้ำนนั้นระดับเห็นด้วยน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง มีความคิดเห็นในด้ำนนั้นระดับไม่เห็นด้วยเลย

3. วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อตรวจสอบความตรงของรูปแบบการวัดตัวแปรแฝงแต่ละตัว เพื่อให้แน่ใจว่าตัวแปรสังเกตได้แต่ละกลุ่มเป็นตัวแปรบ่งชี้ที่เหมาะสมสำหรับตัวแปรแฝงจริง

4. การวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรือโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ซึ่งเป็นสถิติขั้นสูงที่บูรณาการโมเดลการวัดตามหลักการวิเคราะห์องค์ประกอบและโมเดลโครงสร้างตามหลักการวิเคราะห์อิทธิพลกับวิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ตามหลักเศรษฐมิติ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2550) เป็นการวิเคราะห์เพื่อทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่สร้างจากทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และตรวจสอบความตรงของโมเดล (validation of the model) เป็นภาพรวมทั้งโมเดล โดยใช้โปรแกรม LISREL ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวแบบตามสมมติฐานว่ามีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่โดยใช้ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Measures) ดังนี้

4.1 ค่าสถิติ chi-square (χ^2) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์ ถ้าค่าสถิติไค-สแควร์มีค่าสูงมากแสดงว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ ตัวแบบตามสมมติฐานไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้าค่าสถิติไค-สแควร์มีค่าต่ำมาก ยิ่งมีค่าใกล้ศูนย์มากเท่าไร หรือค่าสถิติไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับองศาอิสระ แสดงว่า ตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542; Diamantopoulos and Siguaw, 2000; Kline, 2005;) หรือพิจารณาจากค่า χ^2/df ซึ่งควรมีค่าน้อยกว่า 2.00 หรือบางตำราถือว่า χ^2/df ซึ่งควรมีค่าน้อยกว่า 5.00 (Bollen, 1989; Diamantopoulos and Siguaw, 2000)

4.2 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) เป็นดัชนีที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์จากค่าสถิติไค-สแควร์ ในการเปรียบเทียบระดับความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของตัวแบบสองตัวแบบ ค่าดัชนี GFI เป็นอัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชันความกลมกลืนจากตัวแบบก่อนปรับและตัวแบบหลังปรับ โดยมีค่าดัชนี GFI อยู่ระหว่าง 0–1 ซึ่งเป็นค่าที่ไม่ขึ้นอยู่กับการขนาดของตัวอย่าง ค่าที่ยอมรับได้ควรมีค่ามากกว่า 0.90 ถ้าค่าดัชนี GFI เข้าใกล้ 1 มาก แสดงว่าตัวแบบตามสมมติฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์สูง (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542; Kline, 2005; Diamantopoulos and Siguaw, 2000)

4.3 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) เป็นค่าดัชนี GFI ที่นำมาปรับแก้ โดยคำนึงถึงขนาดขององศาความอิสระ จำนวนตัวแปรและขนาดของตัวอย่าง ถ้าค่าดัชนี GFI ยิ่งเข้าใกล้ 1 แสดงว่าตัวแบบตามสมมติฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูล

เชิงประจักษ์ ค่าดัชนี GFI ที่ยอมรับได้ควรมีค่ามากกว่า 0.90 (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542; Kline, 2005; Diamantopoulos and Siguaw, 2000)

4.4 ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Root Mean Squared Residual: RMR) เป็นดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบระดับความกลมกลืนของตัวแบบสองตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเป็นดัชนีที่ใช้บอกขนาดของเศษที่เหลือโดยเฉลี่ยของระดับความกลมกลืนของตัวแบบตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในกรณีที่เป็นการเปรียบเทียบโดยใช้ข้อมูลชุดเดียวกัน ถ้ายิ่งเข้าใกล้ 0 แสดงว่า ตัวแบบตามสมมติฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542; Kline, 2005; Diamantopoulos and Siguaw, 2000) ค่า RMR ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่า ตัวแบบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ศุภมาส อังสุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และ รัชนีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์, 2551)

4.5 ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความแตกต่างโดยประมาณ (Root Mean Squared Error of Approximation: RMSEA) เป็นดัชนีจากข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับค่าไคแอสควร์ว่าตัวแบบตามสมมติฐานมีความเที่ยงตรงไม่สอดคล้องกับความจริง และเมื่อเพิ่มพารามิเตอร์อิสระแล้วค่าสถิติ RMSEA มีค่าลดลง เนื่องจากเป็นค่าสถิติที่ขึ้นอยู่กับประชากรและระดับความเป็นอิสระ ค่าดัชนี RMSEA มีค่าอยู่ระหว่าง 0-0.1 ถ้ามีค่าต่ำกว่า .05 หรือ ไม่เกิน .08 แสดงว่าตัวแบบตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Browne and Cudeck, 1993 อ้างใน วิรัชชัย ธรรมนารถสกุล, 2544) ส่วน Diamantopoulos and Siguaw (2000) ได้เสนอว่าค่า RMSEA ที่ดีควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 ถ้าค่า RMSEA เท่ากับ 0 แสดงว่าตัวแบบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก ค่าระหว่าง 0.01-0.049 แสดงว่าตัวแบบสอดคล้องดี ค่าระหว่าง 0.05-0.08 แสดงว่าตัวแบบค่อนข้างสอดคล้อง ค่าระหว่าง 0.08-0.10 แสดงว่าตัวแบบสอดคล้องเล็กน้อย และค่าที่มากกว่า 0.10 แสดงว่าตัวแบบยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4.6 ดัชนีดัดแปรรูปแบบ (Model Modification Index: MI) เป็นดัชนีที่ใช้ในการตัดสินใจปรับตัวแบบในกรณีที่ตัวแบบยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อให้มีการประมาณค่าพารามิเตอร์ขึ้นใหม่จนกว่าตัวแบบที่วิเคราะห์ใหม่จะสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า MI จะแสดงให้เห็นว่าอย่างคร่าวๆ ว่าหากมีการเพิ่มพารามิเตอร์ในตัวแบบและทำการวิเคราะห์ใหม่ค่า χ^2 จะลดลงเท่ากับค่าของ MI ทั้งนี้ควรเลือกปรับพารามิเตอร์ที่มีค่า MI สูงที่สุดโดยค่า MI ที่มากกว่า 3.84 ถือว่ามีค่าสูง อย่างไรก็ตามในการปรับตัวแบบหากพิจารณาค่า MI เพียงอย่างเดียวอาจทำให้เกิดความผิดพลาดได้ เพราะจากการศึกษาพบว่าค่า MI มักจะไม่สามารถค้นหาตัวแบบที่ถูกต้องได้ ดังนั้นในการปรับตัว

แบบผู้วิจัยต้องใช้เหตุผลเชิงทฤษฎีในการปรับโดยพิจารณาร่วมกับค่า EPC (Expected parameter Change) ซึ่งเป็นค่าที่บอกขนาดและทิศทางของพารามิเตอร์ที่กำลังปรับ พารามิเตอร์ที่ควรปรับควรมีค่า EPC สูง ๆ และมีค่า MI สูง ๆ ด้วย และพิจารณาปรับทีละ 1 พารามิเตอร์แล้วทำการวิเคราะห์ใหม่ (Diamantopoulos and Siguaw, 2000; Hox and Becher, 2000)



บทที่ 4

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการภายใต้กรอบแนวคิดในการวิจัยที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาอิทธิพลของคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครู ที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชนและเสนอตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครู ที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชน หลังจากผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดและสมมติฐานในการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนของการวิเคราะห์ โดยแบ่งเป็นสี่ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ค่าสถิติพื้นฐานของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตอนที่ 3 องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ตอนที่ 4 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครู ที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้แทนค่าสถิติ

χ^2	หมายถึง	ค่าสถิติไค-สแควร์ที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์หรือความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
R^2	หมายถึง	สัมประสิทธิ์การพยากรณ์
RMSEA	หมายถึง	ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า
RMR	หมายถึง	ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษ
CFI	หมายถึง	ดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืน
GFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน
AGFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้
LSR	หมายถึง	ค่าส่วนเหลือที่ปรับมาตรฐานแล้วใหญ่สุด
DE	หมายถึง	อิทธิพลทางตรง
IE	หมายถึง	อิทธิพลทางอ้อม
TE	หมายถึง	อิทธิพลรวม
ρ_c	หมายถึง	ความเที่ยงของตัวแปรแฝง
ρ_v	หมายถึง	ความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ
m	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยหรือมัธยฐานเลขคณิต
SD	หมายถึง	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปรในการวิจัย

VIS	หมายถึง	วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร
V1	หมายถึง	การสร้างวิสัยทัศน์
V2	หมายถึง	การเผยแพร่วิสัยทัศน์
V3	หมายถึง	การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
LEA	หมายถึง	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
L1	หมายถึง	ความสนใจ
L2	หมายถึง	การดูแลใจ
L3	หมายถึง	การกระตุ้นการใช้ปัญญา

L4	หมายถึง	การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล
L5	หมายถึง	การให้รางวัลตามสถานการณ์
L6	หมายถึง	การบริหารแบบวางเฉย
JOB1	หมายถึง	ลักษณะงานของครู 1
J1	หมายถึง	ความหลากหลายของทักษะ
J2	หมายถึง	ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน
J3	หมายถึง	ความสำคัญของงาน
JOB2	หมายถึง	ลักษณะงานของครู 2
J4	หมายถึง	ความมีเอกสิทธิ์ในงาน
J5	หมายถึง	ผลย้อนกลับของงาน
MOV	หมายถึง	แรงจูงใจในการทำงานของครู
M1	หมายถึง	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
M2	หมายถึง	แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์
M3	หมายถึง	แรงจูงใจใฝ่อำนาจ
TEA	หมายถึง	คุณภาพในการปฏิบัติของครู
T1	หมายถึง	รูปแบบการสอน
T2	หมายถึง	การสร้างบรรยากาศห้องเรียน

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้ ได้จากตัวอย่างครูในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนที่ได้มาตรฐานระดับดีมากจากการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษารอบสอง จำนวน 115 โรงเรียน โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลกับครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนละ 6 คน ได้ตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 690 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 588 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.22 ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของตัวอย่างในการวิจัย

(n=588)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน	ร้อยละ
เพศ			
	ชาย	78	13.3
	หญิง	510	86.7
อายุ			
	อายุน้อยกว่า 30 ปี	120	20.4
	อายุระหว่าง 31-40 ปี	205	34.9
	อายุระหว่าง 41-50 ปี	172	29.2
	อายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป	91	15.5
วุฒิการศึกษาสูงสุด			
	ปริญญาตรี	476	81.0
	ปริญญาโท	51	8.7
	ปริญญาเอก	-	-
	อื่น ๆ	61	10.3
ประสบการณ์การปฏิบัติงานในสถานศึกษา			
	น้อยกว่า 5 ปี	124	21.1
	ระหว่าง 6-15 ปี	243	41.3
	ระหว่าง 16-25 ปี	150	25.5
	มากกว่า 26 ปีขึ้นไป	71	12.1
ที่ตั้งโรงเรียน			
	ภาคกลาง	287	48.8
	ภาคตะวันตก	53	9.1
	ภาคตะวันออก	39	6.6
	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	39	6.6
	ภาคใต้	40	6.8
	ภาคเหนือ	130	22.1

ตารางที่ 9 (ต่อ)

(n=588)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
ขนาดโรงเรียน		
ขนาดเล็ก (น้อยกว่า 300 คน)	76	12.9
ขนาดกลาง (301-1,000 คน)	56	9.5
ขนาดใหญ่ (1, 001-2,000 คน)	297	50.5
ขนาดใหญ่พิเศษ (2,001 คนขึ้นไป)	159	27.1

จากตารางที่ 9 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหญิงมีจำนวน 510 คน (ร้อยละ 86.7) ส่วนชายมีจำนวน 78 คน (ร้อยละ 13.3) ด้านอายุผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีจำนวน 205 คน (ร้อยละ 34.9) รองลงมาคือมีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีจำนวน 172 คน (ร้อยละ 29.2) อายุน้อยกว่า 30 ปี มีจำนวน 120 คน (ร้อยละ 20.4) และน้อยที่สุดคืออายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป มีจำนวน 91 คน (ร้อยละ 15.5) ด้านวุฒิการศึกษาสูงสุดผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 476 คน (ร้อยละ 81.0) รองลงมาคือวุฒิการศึกษาระดับอื่นๆ มีจำนวน 61 คน (ร้อยละ 10.3) และน้อยที่สุดคือวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทมีจำนวน 51 คน (ร้อยละ 8.7) ส่วนวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกไม่มี ด้านประสบการณ์ปฏิบัติงานในสถานศึกษาผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานในสถานศึกษาระหว่าง 6-15 ปี มีจำนวน 243 คน (ร้อยละ 41.3) รองลงมาคือมีประสบการณ์การปฏิบัติงานระหว่าง 16-25 ปี มีจำนวน 150 คน (ร้อยละ 25.5) มีประสบการณ์การปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี มีจำนวน 124 คน (ร้อยละ 21.1) และน้อยที่สุดคือ มีประสบการณ์การปฏิบัติงานมากกว่า 26 ปีขึ้นไป มีจำนวน 71 คน (ร้อยละ 12.1) ด้านที่ตั้งโรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในโรงเรียนเขตภาคกลางมีจำนวน 287 คน (ร้อยละ 48.8) รองลงมาคือภาคเหนือมีจำนวน 130 คน (ร้อยละ 22.1) ภาคตะวันตกมีจำนวน 53 คน (ร้อยละ 9.1) และน้อยที่สุดคือภาคตะวันออก และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีจำนวน 39 คน (ร้อยละ 6.6) ด้านขนาดโรงเรียนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่มีจำนวน 297 คน (ร้อยละ 50.5) รองลงมาคือขนาดใหญ่พิเศษมีจำนวน 159 (ร้อยละ 27.1) ขนาดเล็กมีจำนวน 76 คน (ร้อยละ 12.9) และน้อยที่สุดคือ ขนาดกลางมีจำนวน 56 คน (ร้อยละ 9.5) ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ในการศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน เป็นการศึกษาลักษณะการกระจาย และการแจกแจงของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยแต่ละตัวแปร ค่าสถิติพื้นฐานที่ใช้ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าความเบ้ (skewness) และค่าความโด่ง (kurtosis) ดังรายละเอียดในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ในการวิจัย

(n=588)

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	ความเบ้	ความโด่ง
วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร				
การสร้างวิสัยทัศน์	3.78	0.58	-1.11	2.18
การเผยแพร่วิสัยทัศน์	3.62	0.90	-0.85	0.25
การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	3.91	0.92	-0.76	-0.52
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร				
คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง				
ความสนใจ	3.86	0.75	-0.22	-0.85
การคล้อย	3.70	0.98	-0.16	-1.17
การกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.69	0.92	-0.06	-0.85
การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล	3.63	0.75	0.47	-0.77
คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน				
การให้รางวัลตามสถานการณ์	3.63	0.80	-0.47	-0.34
การบริหารแบบวางเฉย	3.34	1.00	-0.82	0.07
ลักษณะงานของครู				
ความหลากหลายของทักษะ	3.53	1.00	-0.25	-1.10
ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน	3.76	0.85	-0.49	-0.36
ความสำคัญของงาน	3.59	0.72	-0.72	0.02
ความมีเอกสิทธิ์ในงาน	3.25	0.87	0.33	-0.16
ผลย้อนกลับของงาน	3.45	0.64	0.11	-0.43

ตารางที่ 10 (ต่อ)

(n=588)				
ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	ความเบ้	ความโด่ง
แรงจูงใจในการทำงานของครู				
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	4.04	0.60	-1.04	4.30
แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ	4.12	0.62	-1.38	4.63
แรงจูงใจใฝ่อำนาจ	4.20	0.70	-1.09	2.16
คุณภาพในการปฏิบัติของครู				
รูปแบบการสอน	4.03	0.74	-0.70	1.02
การสร้างบรรยากาศห้องเรียน	3.99	1.00	-1.11	0.54

จากตารางที่ 10 ค่าสถิติการวัดระดับของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยพบว่าตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ตัวแปรส่วนใหญ่มีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (มีความเบ้เป็นลบ) ค่าเฉลี่ยของตัวแปรจึงค่อนข้างสูง โดยอยู่ในระดับมากและระดับปานกลางทุกรายการ เมื่อพิจารณาความโด่งพบว่าตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ตัวแปรส่วนใหญ่มีค่าความโด่งต่ำกว่าปกติ (ความโด่งมีค่าน้อยกว่า 3) แสดงว่ามีการแจกแจงที่ค่อนข้างป้าน หรือโค้งน้อย มีการกระจายของข้อมูลมาก

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติการวัดระดับของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ยังพบว่าครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนที่ได้มาตรฐานจากการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษารอบสอง มีค่าเฉลี่ยการวัดทุกตัวแปรอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.41-4.20 (Best, 1977) ทั้งนี้มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์มากที่สุด รองลงมาคือ การสร้างวิสัยทัศน์ และการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 3.91$ S.D. = 0.92, $\bar{X} = 3.78$ S.D. = 0.58 และ $\bar{X} = 3.62$ S.D. = 0.90 ตามลำดับ) ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านความเสน่หามากที่สุด รองลงมาคือการคล้อย และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ($\bar{X} = 3.86$ S.D. = 0.75, $\bar{X} = 3.70$ S.D. = 0.98 และ $\bar{X} = 3.69$ S.D. = 0.92 ตามลำดับ) ส่วนการบริหารแบบวางเฉยน้อยที่สุด อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.34$ S.D. = 1.00) ตัวแปรลักษณะงานของครูด้านความเป็นเอกลักษณ์ของงานมากที่สุด รองลงมาคือ ความสำคัญของงาน และความหลากหลายของทักษะ ($\bar{X} = 3.76$ S.D. = 0.85, $\bar{X} = 3.59$ S.D. = 0.72 และ $\bar{X} = 3.53$ S.D. = 1.00 ตามลำดับ) ส่วนด้านความมีเอกลักษณ์ในงานน้อยที่สุด อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.25$ S.D. = 0.87) ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู ด้านแรงจูงใจใฝ่อำนาจมากที่สุด รองลงมาคือ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 4.20$ S.D. = 0.70, $\bar{X} = 4.12$

S.D. = 0.62 และ $\bar{X} = 4.04$ S.D. = 0.60 ตามลำดับ) ตัวแปรคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู ด้านรูปแบบการสอนมากที่สุด รองลงมาคือ การสร้างบรรยากาศห้องเรียน ($\bar{X} = 4.03$ S.D. = 0.74 และ $\bar{X} = 3.99$ S.D. = 1.00 ตามลำดับ)

ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ของผู้บริหารภาวะผู้นำของผู้บริหาร และลักษณะงานของครูส่งผลต่อคุณภาพในการปฏิบัติของครู โดยส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู เป็นศึกษาระดับความสัมพันธ์ของตัวแปร โดยการวัดค่าสหสัมพันธ์ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ใช้การวัดสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ซึ่งเป็นหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นหนึ่งตัวแปรกับตัวแปรตามหนึ่งตัวแปร โดยข้อมูลอยู่ในรูปของข้อมูลต่อเนื่อง โดยมีตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทั้งสิ้น 19 ตัวแปร แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 11 ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดให้มีการใช้ชื่อตัวแปร ดังต่อไปนี้

ตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหารประกอบด้วย ตัวแปรการสร้างวิสัยทัศน์ (VIS1) ตัวแปรการเผยแพร่วิสัยทัศน์ (VIS 2) และตัวแปรการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (VIS 3)

ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารประกอบด้วย ตัวแปรความสนใจ (LEA1) ตัวแปรการคล้อย (LEA2) ตัวแปรการกระตุ้นการใช้ปัญญา (LEA3) ตัวแปรการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (LEA4) ตัวแปรการให้รางวัลตามสถานการณ์ (LEA5) และตัวแปรการบริหารแบบวางเฉย (LEA6)

ตัวแปรลักษณะงานของครู ตัวแปรความหลากหลายของทักษะ (JOB1) ตัวแปรความเป็นเอกลักษณ์ของงาน (JOB2) ตัวแปรความสำคัญของงาน (JOB3) ตัวแปรความมีเอกสิทธิ์ในงาน (JOB4) และตัวแปรผลย้อนกลับของงาน (JOB5)

ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครูตัวแปรแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (MOV1) ตัวแปรแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (MOV2) และตัวแปรแรงจูงใจใฝ่อำนาจ (MOV3)

ตัวแปรคุณภาพในการปฏิบัติของครูตัวแปรรูปแบบการสอน (TEA1) และตัวแปรการสร้างบรรยากาศห้องเรียน (TEA2)

ตารางที่ 11 แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในการวิจัย

ตัวแปร	สร้าง วิสัยทัศน์	เผยแพร่ วิสัยทัศน์	ปฏิบัติ วิสัยทัศน์	ค้นหา	คลาย	ใช้ปัญญา	สัมพันธ์ รายบุคคล	รางวัล	วางแผน	ทักษะ หลากหลาย	เอกลักษณ์	สำคัญ	เอกสิทธิ์	ผลย้อนกลับ	ไฟ้สัมฤทธิ์	ไฟ้สัมพันธ์	ไฟ้อำนาจ	การสอน	ห้องเรียน
สร้าง	1																		
เผยแพร่	.543(**)	1																	
ปฏิบัติ	.615(**)	.663(**)	1																
ค้นหา	.495(**)	.673(**)	.746(**)	1															
คลาย	.352(**)	.759(**)	.662(**)	.806(**)	1														
ใช้ปัญญา	.282(**)	.779(**)	.594(**)	.627(**)	.875(**)	1													
รายบุคคล	.479(**)	.592(**)	.662(**)	.830(**)	.849(**)	.640(**)	1												
รางวัล	.401(**)	.626(**)	.698(**)	.813(**)	.748(**)	.627(**)	.848(**)	1											
วางแผน	.282(**)	.723(**)	.418(**)	.672(**)	.883(**)	.744(**)	.707(**)	.656(**)	1										
ทักษะ	.333(**)	.552(**)	.171(**)	.432(**)	.521(**)	.416(**)	.420(**)	.244(**)	.610(**)	1									
เอกลักษณ์	.347(**)	.491(**)	.112(**)	.273(**)	.585(**)	.539(**)	.367(**)	.127(**)	.680(**)	.684(**)	1								
สำคัญ	.270(**)	.523(**)	.140(**)	.419(**)	.619(**)	.522(**)	.407(**)	.212(**)	.738(**)	.698(**)	.811(**)	1							
เอกสิทธิ์	.116(**)	.204(**)	-.019	.076	.272(**)	.194(**)	.098(*)	.061	.503(**)	.469(**)	.646(**)	.702(**)	1						
ย้อนกลับ	.231(**)	.383(**)	.085(*)	.209(**)	.369(**)	.340(**)	.165(**)	.162(**)	.577(**)	.494(**)	.675(**)	.717(**)	.879(**)	1					
ไฟ้สัมฤทธิ์	.127(**)	.383(**)	.512(**)	.606(**)	.602(**)	.437(**)	.508(**)	.448(**)	.512(**)	.253(**)	.261(**)	.426(**)	.343(**)	.225(**)	1				
ไฟ้สัมพันธ์	.159(**)	.102(*)	.531(**)	.346(**)	.167(**)	.139(**)	.285(**)	.356(**)	-.005	-.163(**)	-.252(**)	-.193(**)	-.048	-.140(**)	.683(**)	1			
ไฟ้อำนาจ	.218(**)	.193(**)	.643(**)	.544(**)	.401(**)	.272(**)	.512(**)	.482(**)	.121(**)	-.036	-.147(**)	-.089(*)	-.208(**)	-.244(**)	.704(**)	.871(**)	1		
การสอน	.444(**)	.288(**)	.727(**)	.446(**)	.325(**)	.268(**)	.413(**)	.384(**)	.050	-.041	-.076	-.079	-.131(**)	-.176(**)	.595(**)	.823(**)	.851(**)	1	
ห้องเรียน	.289(**)	.237(**)	.449(**)	.408(**)	.197(**)	.162(**)	.297(**)	.253(**)	-.074	-.042	-.161(**)	-.112(**)	-.532(**)	-.383(**)	.305(**)	.492(**)	.665(**)	.653(**)	1
Mean	3.78	3.62	3.91	3.86	3.70	3.69	3.63	3.63	3.34	3.53	3.76	3.59	3.25	3.45	4.04	4.12	4.20	4.03	3.99
SD	0.58	0.90	0.92	0.75	0.98	0.92	0.75	0.80	1.00	1.00	0.85	0.72	0.87	0.64	0.60	0.62	0.70	0.74	1.00

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed), * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

จากตารางที่ 11 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในงานวิจัยพบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 19 ตัว มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง -0.532 ถึง 0.883 ซึ่งตัวแปรส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันทางบวก มีค่าต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

เมื่อพิจารณาในกลุ่มตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู (MOV) ได้แก่ ตัวแปรแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (MOV1) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (MOV2) และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ (MOV3) กับตัวแปรวิสัยทัศน์ผู้บริหาร (VIS) ได้แก่ ตัวแปรการสร้างวิสัยทัศน์ (VIS1) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (VIS2) และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (VIS3) พบว่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อยู่ระหว่าง 0.102 ถึง 0.643 และเมื่อพิจารณาในกลุ่มตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร (LEA) ได้แก่ ตัวแปรความค้นหา (LEA1) การคลไจ (LEA2) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (LEA3) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (LEA4) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (LEA5) และการบริหารแบบวางเฉย (LEA6) พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อยู่ระหว่าง -0.005 ถึง 0.606 และเมื่อพิจารณาในกลุ่มตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู กับตัวแปรลักษณะงานของครู (JOB) ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะ (JOB1) ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน (JOB2) ความสำคัญของงาน (JOB3) ความมีเอกสิทธิ์ในงาน (JOB4) และผลย้อนกลับของงาน (JOB5) พบว่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อยู่ระหว่าง -0.252 ถึง -0.426

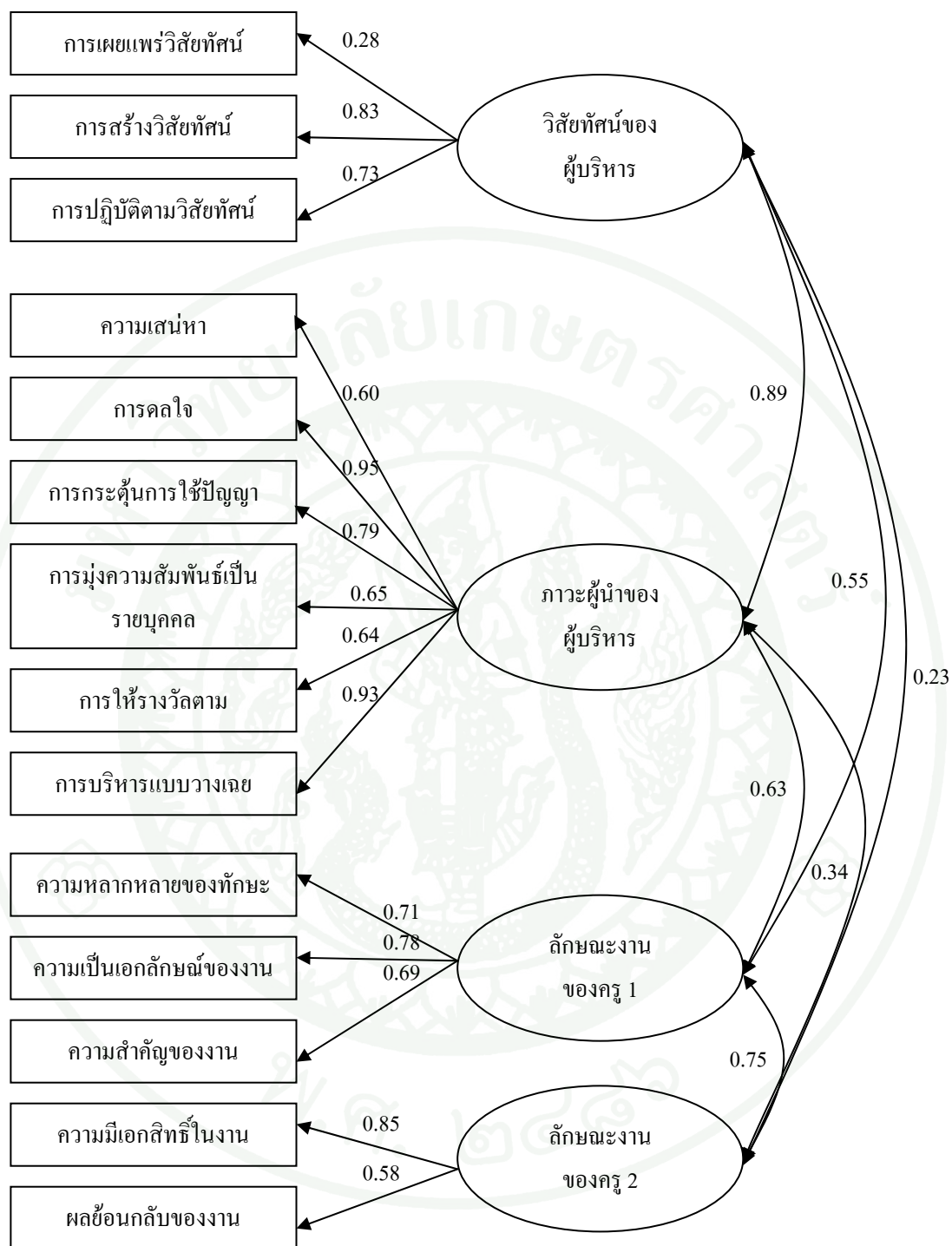
เมื่อพิจารณาในกลุ่มตัวแปรคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู (TEA) ได้แก่ ตัวแปรรูปแบบการสอน (TEA1) และการสร้างบรรยากาศห้องเรียน (TEA2) กับตัวแปรวิสัยทัศน์ผู้บริหาร (VIS) ได้แก่ ตัวแปรการสร้างวิสัยทัศน์ (VIS1) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (VIS2) และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (VIS3) พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อยู่ระหว่าง 0.237 ถึง 0.727 และเมื่อพิจารณาในกลุ่มตัวแปรคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร (LEA) ได้แก่ ตัวแปรความค้นหา (LEA1) การคลไจ (LEA2) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (LEA3) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (LEA4) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (LEA5) และการบริหารแบบวางเฉย (LEA6) พบว่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อยู่ระหว่าง -0.074 ถึง 0.446 และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในกลุ่มตัวแปรลักษณะงานของครู (JOB) ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะ (JOB1) ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน (JOB2) ความสำคัญของงาน (JOB3) ความมีเอกสิทธิ์ในงาน (JOB4) และผลย้อนกลับของงาน (JOB5) พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อยู่ระหว่าง -0.532 ถึง -0.041 และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในกลุ่มตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู (MOV) ได้แก่ ตัวแปรแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (MOV1) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (MOV2) และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ (MOV3) พบว่าความสัมพันธ์ของตัวแปร

สังเกตได้มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อยู่ระหว่าง 0.305 ถึง 0.851 จากผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุนั้น พบว่าตัวแปรสังเกตได้ในงานวิจัยมีทั้งหมด 19 ตัวแปร จึงนำไปวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

ตอนที่ 3 องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร และตัวแปรลักษณะงานครู ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป LISREL โดยแสดงผลการวิเคราะห์ค่าเมทริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบ ค่า R-Square ค่าเมทริกซ์สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ ค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (ρ_c) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (ρ_v) ค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบโครงสร้าง

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันครั้งแรก พบว่า ดัชนีตรวจสอบความตรงของรูปแบบยังไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีเพียงพอ โดยที่ค่า Chi-square มีค่าเท่ากับ 2686.61 ($\chi^2=2686.61$) ที่องศาอิสระเท่ากับ 71 (df=71) มีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.00 (P=0.00) ซึ่งแสดงว่าผลการทดสอบค่า Chi-square นั้นแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และลักษณะงานของครู ยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืน (CFI=0.79) มีค่าเท่ากับ 1.00 ดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI=0.60) ดัชนีวัดความกลมกลืน (AGFI=0.42) แสดงระดับกลมกลืนยังไม่ดีนัก ดัชนีรากค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (RMR=0.076) ค่าที่ได้แสดงว่ารูปแบบยังไม่สอดคล้อง และดัชนีรากของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA=0.251) ค่าที่ได้แสดงว่ารูปแบบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เล็กน้อย และค่าส่วนเหลือที่ปรับมาตรฐานแล้วใหญ่สุด (LSR=15.61) มีค่าเท่ากับ 15.61 ซึ่งมีค่าเกิน 2.00 ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังแสดงในภาพที่ 18



Chi-Square=2686.61, df=71, P-value=0.000, RMSEA=0.251

ภาพที่ 18 ตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันของวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และลักษณะงานครูก่อนปรับ

ผู้วิจัยจึงปรับปรุงแบบความสัมพันธ์ให้เหมาะสม โดยผู้วิจัยได้ปรับเส้นอิทธิพลที่มีนัยสำคัญ และค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบลักษณะงานของครู 2 ด้วยการคลไ้ตามดัชนีดัดแปลง (modification indices) ที่โปรแกรมสำเร็จรูป LISREL เสนอแนะ และใช้การประมาณค่า LISREL Estimates ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความถดถอยแบบสองขั้น (Two-Stage Least Square: 2SLS) ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์และการเปลี่ยนแปลงของค่าดัชนีดัดแปลงและการปรับการประมาณค่า เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามรายละเอียดในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 แสดงผลการปรับปรุงแบบในการวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าสถิติ/ดัชนี สอดคล้อง	Chi-Square	RMSEA	RMR	CFI	GFI	AGFI	LSR
	df p-value						
การปรับโมเดล							
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ครั้งที่ 1	$\chi^2=2686.61$ Df=71 P=0.000	0.251	0.076	0.79	0.60	0.42	15.61
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ครั้งที่ 2 เมื่อปรับวิธีการ ประมาณค่าแบบ Unweighted Least Square Method (ULS)	$\chi^2=43.19$ Df=37 P=0.22	0.017	0.026	1.00	1.00	0.99	2.67

เมื่อผู้วิจัยปรับการวิเคราะห์ข้อมูลตามดัชนีดัดแปลง (modification indices) ที่โปรแกรมสำเร็จรูป LISREL เสนอแนะจนได้ผลการวิเคราะห์ที่ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับที่ดี ผู้วิจัยจึงนำผลการวิเคราะห์ที่ได้หลังปรับมาใช้ในการแสดงผลการวิจัยและการอภิปรายผลการวิจัย ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และลักษณะงานครูหลังปรับ

ตัวแปร	เมทริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบ												R Square R ²	เมทริกซ์สปส.			
	วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร (VIS)			ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (LEA)			ลักษณะงานครู1 (JOB1)			ลักษณะงานครู2 (JOB2)				คะแนนองค์ประกอบ			
	สปส.	SE	T	สปส.	SE	T	สปส.	SE	T	สปส.	SE	T		VIS	LEA	JOB1	JOB2
สร้าง	0.31*	0.029	10.80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.29	0.061	0	0	0
เผยแพร่	0.84*	0.032	25.77	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.87	0.080	0	0	0
ปฏิบัติ	0.71*	0.028	25.68	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.60	0.070	0	0	0
ค้นหา	0	0	0	0.60*	0.024	25.18	0	0	0	0	0	0	0.64	0	0.065	0	0
คลาย	0	0	0	0.85*	0.049	17.39	0	0	0	0.23*	0.061	3.74	0.88	0	0.083	0	0.083
ใช้ปัญญา	0	0	0	0.80*	0.024	32.78	0	0	0	0	0	0	0.76	0	0.070	0	0
รายบุคคล	0	0	0	0.64*	0.026	24.57	0	0	0	0	0	0	0.72	0	0.067	0	0
รางวัล	0	0	0	0.63*	0.026	24.07	0	0	0	0	0	0	0.63	0	0.067	0	0
วางแผน	0	0	0	0.86*	0.027	32.00	0	0	0	0	0	0	0.68	0	0.074	0	0
ทักษะ	0	0	0	0	0	0	0.82*	0.044	18.55	0	0	0	0.68	0	0	0.093	0
เอกลักษณ์	0	0	0	0	0	0	0.73*	0.034	21.58	0	0	0	0.74	0	0	0.076	0
สำคัญ	0	0	0	0	0	0	0.69*	0.040	17.12	0	0	0	0.91	0	0	0.080	0
เอกสิทธิ์	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.57*	0.14	3.94	0.43	0	0	0	0.043
ย้อนกลับ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.53*	0.15	3.58	0.70	0	0	0	0.070

ความเที่ยงของตัวแปรแฝง (ρ_c) และความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (ρ_v)

วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร (VIS) $\rho_c=0.800$ $\rho_v=0.584$

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (LEA) $\rho_c=0.937$ $\rho_v=0.853$

ลักษณะงานครู 1 (JOB1) $\rho_c=0.912$ $\rho_v=0.776$

ลักษณะงานครู 2 (JOB2) $\rho_c=0.718$ $\rho_v=0.565$

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ผลการวิเคราะห์ค่าเมตริกสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง				
ตัวแปรแฝง	VIS	LEA	JOB1	JOB2
VIS	1.00			
LEA	0.95*	1.00		
JOB1	0.45*	0.54*	1.00	
JOB2	0.29	0.23	0.74	1.00
$\chi^2=43.19$ df=37 p=0.22				
RMSEA=0.017 RMR=0.026				
GFI=1.00 AGFI=0.99 CFI=1.00 LSR (Largest Standardize Residual)=2.67				

* มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ลักษณะงานของครู 1 และลักษณะงานของครู 2 พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และลักษณะงานของครู 1 และลักษณะงานของครู 2 รายงานความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน และค่าสถิติของน้ำหนักองค์ประกอบที่แสดงให้เห็นว่าน้ำหนักองค์ประกอบทุกค่าที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ในแบบจำลองแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกตัวแปร

ค่า R-Square (R^2) คือ ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เป็นค่าที่ได้จากสมการถดถอยที่มีองค์ประกอบเป็นตัวแปรอิสระ และตัวแปรสังเกตได้เป็นตัวแปรตาม เป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบรวม จากผลการวิเคราะห์ พบว่า ค่า R^2 ของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร มีค่าอยู่ระหว่าง 0.29 ถึง 0.87 ค่า R^2 ของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีค่าอยู่ระหว่าง 0.63 ถึง 0.88 ค่า R^2 ของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบลักษณะงานของครู 1 มีค่าอยู่ระหว่าง 0.68 ถึง 0.91 และค่า R^2 ของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบลักษณะงานของครู 2 มีค่าอยู่ระหว่าง 0.43 ถึง 0.70 แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการพยากรณ์องค์ประกอบวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบรวมได้ระหว่างร้อยละ 29.00 ถึง 83.00 ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบรวมได้ระหว่างร้อยละ 63.00 ถึง 88.00 ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการพยากรณ์ลักษณะงานของครู 1 สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบรวมได้ระหว่างร้อยละ 68.00 ถึง 91.00 และตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการพยากรณ์ลักษณะงานของครู 2 สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบรวมได้ระหว่างร้อยละ 43.00 ถึง 70.00

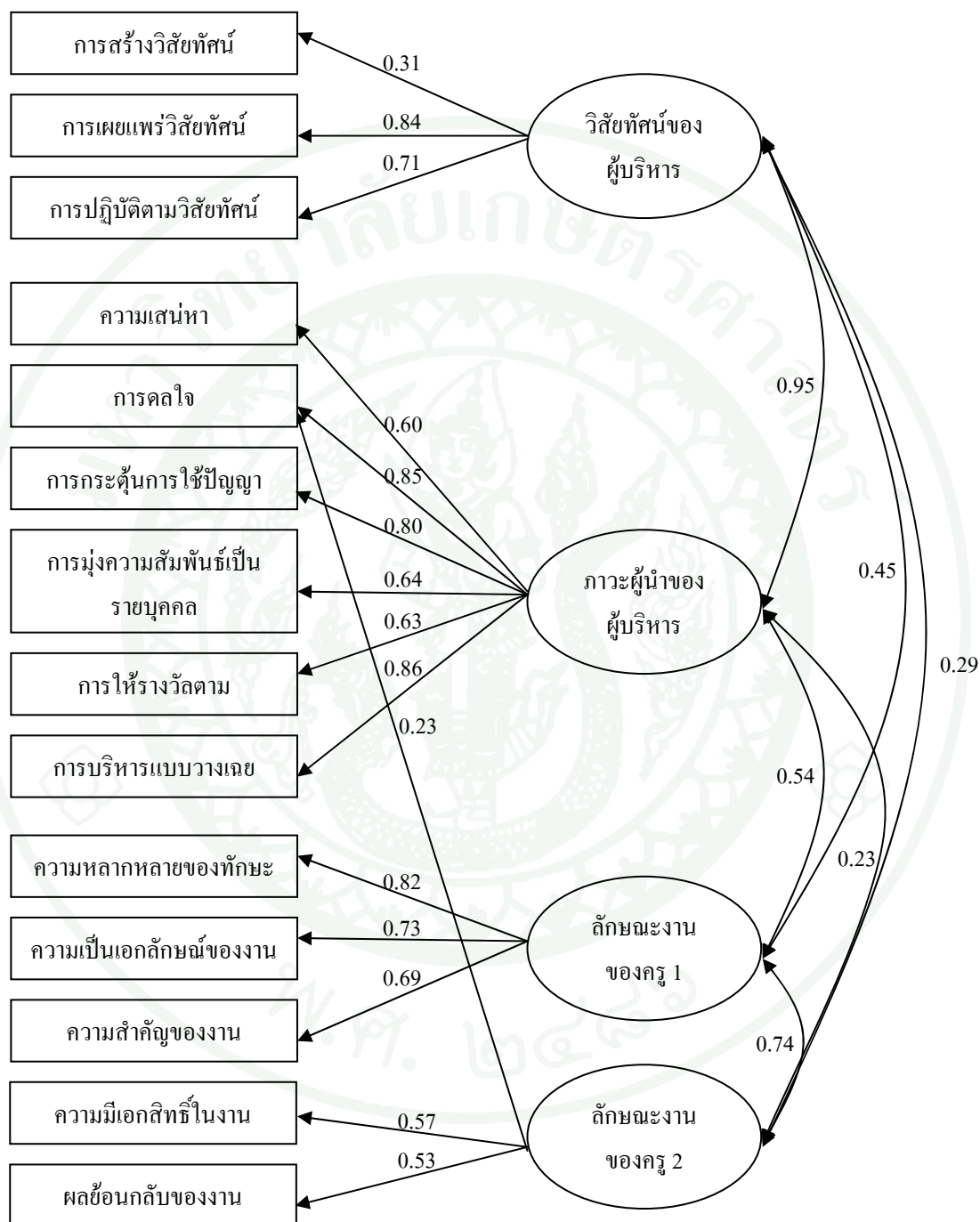
องค์ประกอบวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร มีค่า $\rho_c = 0.800$ กับ ค่า $\rho_v = 0.584$ องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีค่า $\rho_c = 0.937$ กับค่า $\rho_v = 0.853$ องค์ประกอบลักษณะงานของครู 1 มีค่า $\rho_c = 0.912$ กับค่า $\rho_v = 0.776$ องค์ประกอบลักษณะงานของครู 2 มีค่า $\rho_c = 0.718$ กับค่า $\rho_v = 0.565$ แสดงว่าองค์ประกอบวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหาร องค์ประกอบลักษณะงานของครู 1 และองค์ประกอบลักษณะงานของครู 2 มีค่าความเที่ยงสูง (โดยมีค่ามากกว่า 0.60) ดังนั้นองค์ประกอบวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตได้ในองค์ประกอบได้สูงร้อยละ 58.40 องค์ประกอบองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหาร สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตได้ในองค์ประกอบได้สูงร้อยละ 85.30 องค์ประกอบองค์ประกอบลักษณะงานของครู 1 สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรสังเกต

ได้ในองค์ประกอบได้สูงร้อยละ 77.60 และองค์ประกอบองค์ประกอบลักษณะงานของครู 2 สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตได้ในองค์ประกอบได้สูงร้อยละ 56.50 (โดยมีค่ามากกว่า 0.50)

ดัชนีตรวจสอบความตรงของรูปแบบที่แสดงให้เห็นว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดไว้ 7 ค่า ได้แก่ ค่า Chi-Square ควรมีค่าเข้าใกล้ศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่า RMSEA ค่า RMR ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 ค่า GFI ค่า AGFI และค่า CFI ควรมีค่าเข้าใกล้หนึ่ง และ ค่า LSR ควรมีค่า [\[2\]](#) (Diamantopoulos and Siguaw, 2000 อ้างในสุภมาส อังสุโชติและคณะ, 2551) จากตารางได้เสนอผลการวิเคราะห์ตามดัชนีตรวจสอบความตรงของรูปแบบทั้ง 7 ค่า ดังนี้ ค่า Chi-Square = 43.19 ($p = 0.22$) ค่า RMSEA = 0.017 ค่า RMR = 0.026 ค่า GFI = 1.00 ค่า AGFI = 0.99 ค่า CFI = 1.00 และค่า LSR = 2.67 ผลการวิเคราะห์ที่ได้จึงแสดงให้เห็นว่ารูปแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สรุปได้ว่า องค์ประกอบวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสามารถวัดได้จริงด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปรตามที่กำหนดไว้ โดยเรียงตามค่ามากของน้ำหนักองค์ประกอบ ได้แก่ ตัวแปรการเผยแพร่วิสัยทัศน์ มีค่าเท่ากับ 0.84 รองลงมาคือตัวแปรการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์มีค่าเท่ากับ 0.71 และตัวแปรการสร้างวิสัยทัศน์ มีค่าเท่ากับ 0.31 ตามลำดับ สำหรับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสามารถวัดได้จริงด้วยตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปรที่กำหนดไว้ เรียงตามค่ามากของน้ำหนักองค์ประกอบ ได้แก่ ตัวแปรการบริหารแบบวางเฉย มีค่าเท่ากับ 0.86 ตัวแปรการคล้อย มีค่าเท่ากับ 0.85 ตัวแปรการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าเท่ากับ 0.80 ตัวแปรการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล มีค่าเท่ากับ 0.64 การให้รางวัลตามสถานการณ์ มีค่าเท่ากับ 0.63 และตัวแปรความสนใจ มีค่าเท่ากับ 0.60 ตามลำดับ สำหรับองค์ประกอบลักษณะงานของครู 1 สามารถวัดได้จริงด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปรตามที่กำหนดไว้ โดยเรียงตามค่ามากของน้ำหนักองค์ประกอบ ได้แก่ ตัวแปรความหลากหลายของทักษะ มีค่าเท่ากับ 0.82 รองลงมาคือ ตัวแปรความเป็นเอกลักษณ์ของงาน มีค่าเท่ากับ 0.73 และตัวแปรความสำคัญของงาน มีค่าเท่ากับ 0.69 ตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบลักษณะงานของครู 2 สามารถวัดได้จริงด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปรตามที่กำหนดไว้ โดยเรียงตามค่ามากของน้ำหนักองค์ประกอบ ได้แก่ ตัวแปรความมีเอกสิทธิ์ในงาน มีค่าเท่ากับ 0.57 และตัวแปรผลย้อนกลับของงาน มีค่าเท่ากับ 0.53 มีความสัมพันธ์กับตัวแปรการคล้อย ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.23 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ 0.95 มีความสัมพันธ์ลักษณะงานของครู 1 มีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ 0.45 และมีความสัมพันธ์ลักษณะงานของครู 2 มีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ 0.29 ส่วนตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ลักษณะงานของครู 1 โดยมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ 0.54 และมีความสัมพันธ์

ลักษณะงานของครู 2 มีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ 0.23 และตัวแปรลักษณะงานของครู 1 มีความสัมพันธ์
ลักษณะงานของครู 2 โดยมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ 0.74 ดังแสดงไว้ในภาพที่ 19



Chi-Square=43.19, df=37, P-value=0.22372, RMSEA=0.017

ภาพที่ 19 ตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันของวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และ
ลักษณะงานครูหลังปรับ

ตอนที่ 4 ความสอดคล้องของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครู ที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ได้ศึกษาจากทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งใน และต่างประเทศ ผู้วิจัยคัดเลือกตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชนได้จำนวนห้าตัวแปรได้แก่ วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร (VIS) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (LEA) คุณลักษณะงานของครู (JOB) แรงจูงใจในการทำงานของครู (MOV) และคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู (TEA) โดยทั้ง 5 ตัวแปรที่นำมาศึกษาเป็นตัวแปรแฝง (latent variables) ซึ่งหมายถึงตัวแปรที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรง แต่สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ ตัวแปรแฝงทั้ง 5 ตัวแปรนั้นวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ดังนี้

1. ตัวแปรแฝงวิสัยทัศน์ผู้บริหาร (VIS) ประกอบด้วย ตัวแปรการสร้างวิสัยทัศน์ (VIS1) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (VIS2) และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (VIS3)
2. ตัวแปรแฝงภาวะผู้นำของผู้บริหาร (LEA) ประกอบด้วย ตัวแปรความเสนาหา (LEA1) การคล้อยใจ (LEA2) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (LEA3) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (LEA4) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (LEA5) และการบริหารแบบวางเฉย (LEA6)
3. ตัวแปรแฝงลักษณะงานของครู (JOB) ประกอบด้วย ความหลากหลายของทักษะ (JOB1) ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน (JOB2) ความสำคัญของงาน (JOB3) ความมีเอกสิทธิ์ในงาน (JOB4) และผลย้อนกลับของงาน (JOB5)
4. ตัวแปรแฝงแรงจูงใจในการทำงานของครู (MOV) ประกอบด้วย ตัวแปรแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (MOV1) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (MOV2) และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ (MOV3)
5. ตัวแปรแฝงคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู (TEA) ประกอบด้วย ตัวแปรรูปแบบการสอน (TEA1) และการสร้างบรรยากาศห้องเรียน (TEA2)

การปรับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

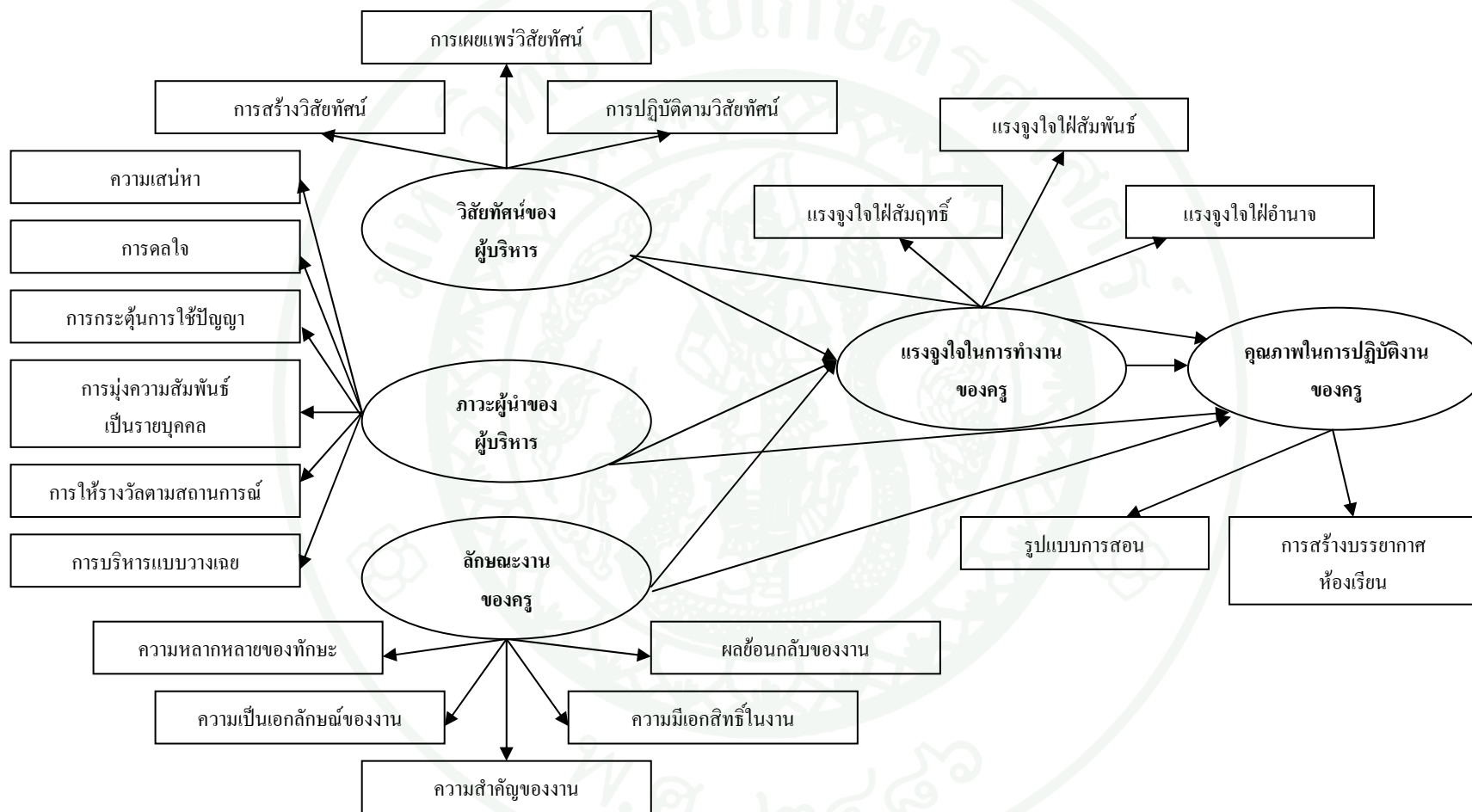
ผู้วิจัยนำความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ที่สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมมาวิเคราะห์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการวิเคราะห์ความสอดคล้องของความกลมกลืนของรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปลิสเรล (LISREL) ตามวัตถุประสงค์การวิจัยสองข้อ ดังนี้คือ

1. ศึกษาอิทธิพลของคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครู ที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชน
2. เสนอตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครู ที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชน

สมมติฐานการวิจัยที่สอดคล้องตามวัตถุประสงค์การวิจัยมีจำนวน 3 ข้อคือ

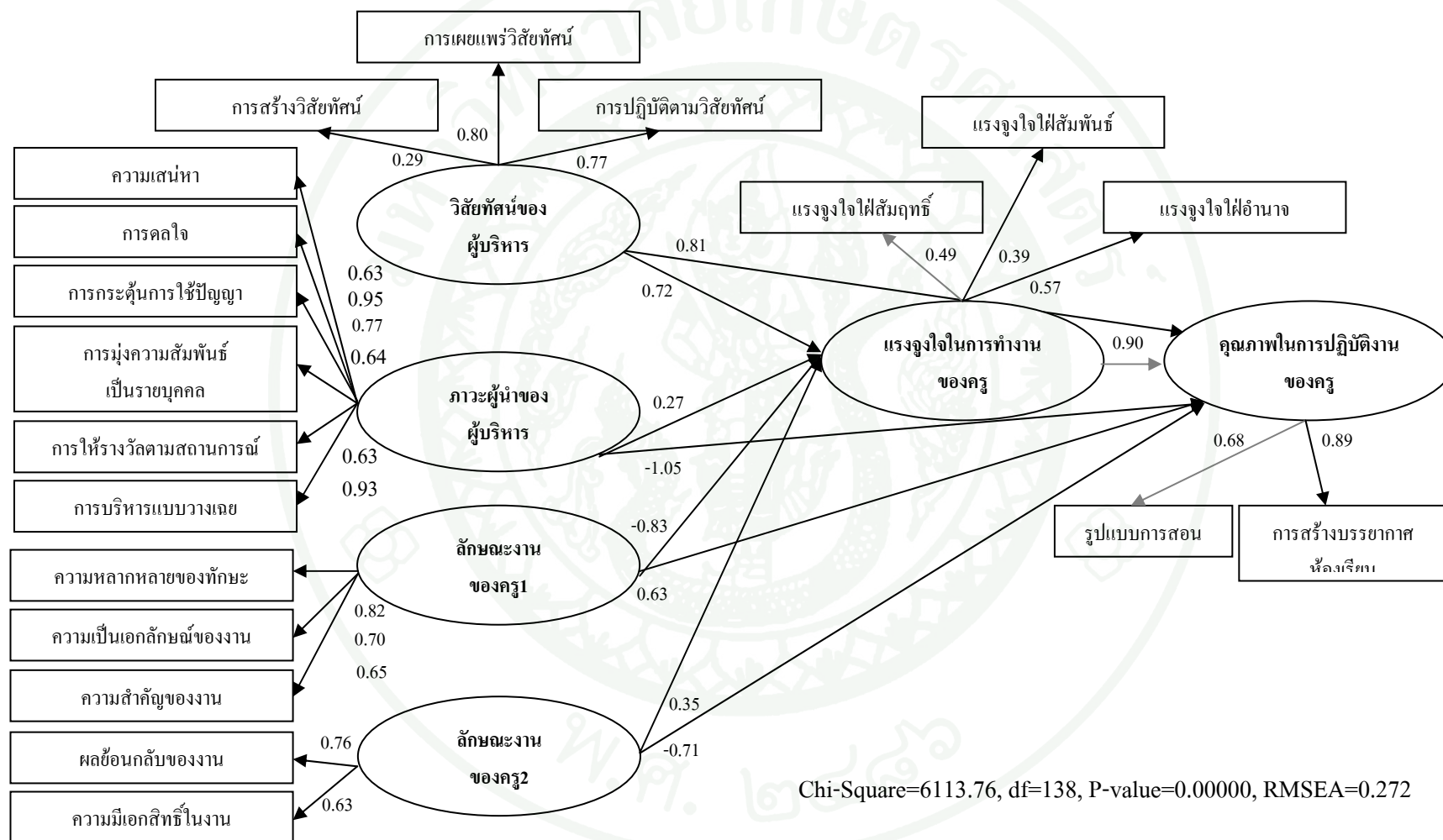
1. ตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตัวแปรลักษณะงานของครู และตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครูส่งผลทางตรงต่อตัวแปรคุณภาพในการปฏิบัติของครู
2. ตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร และตัวแปรลักษณะงานของครูส่งผลทางอ้อมต่อตัวแปรคุณภาพในการปฏิบัติของครู โดยส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู
3. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู แรงจูงใจในการทำงานของครู และคุณภาพการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชนมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผู้วิจัยได้ปรับรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ และสมมติฐานการวิจัย ดังรายละเอียดในภาพที่ 20



ภาพที่ 20 ตัวแบบโครงสร้างปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน

ผลการวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างการวิจัยหรือผลการตรวจสอบความสอดคล้องของ
ตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ครั้งแรก พบว่า ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิง
ประจักษ์ดีเพียงพอ โดยที่ค่า Chi-square มีค่าเท่ากับ 6113.76 ($\chi^2=6113.76$) ที่องศาอิสระเท่ากับ 59
(df=59) มีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.00 ($P=0.00$) ซึ่งแสดงว่าผลการทดสอบค่า Chi-square นั้น
แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยด้าน
คุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อคุณภาพ
การปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยดัชนีเปรียบเทียบ
ความกลมกลืน (CFI=1.00) มีค่าเท่ากับ 1.00 ดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI=0.94) ดัชนีวัด
ความกลมกลืน (AGFI=0.92)แสดงระดับกลมกลืนยังไม่ดีนัก ดัชนีรากค่าเฉลี่ยกำลังสองของ
ส่วนเหลือ (RMR=0.085) ค่าที่ได้แสดงว่ารูปแบบยังไม่สอดคล้อง และดัชนีรากของค่าเฉลี่ยความ
คลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA=0.027) ค่าที่ได้แสดงว่ารูปแบบสอดคล้องกับ
ข้อมูลเชิงประจักษ์เล็กน้อย และค่าส่วนเหลือที่ปรับมาตรฐานแล้วใหญ่สุด (LSR=5.52) มีค่าเท่ากับ
5.52 ซึ่งมีค่าเกิน 2.00 ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังแสดงในภาพที่ 21



ภาพที่ 21 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุก่อนปรับ

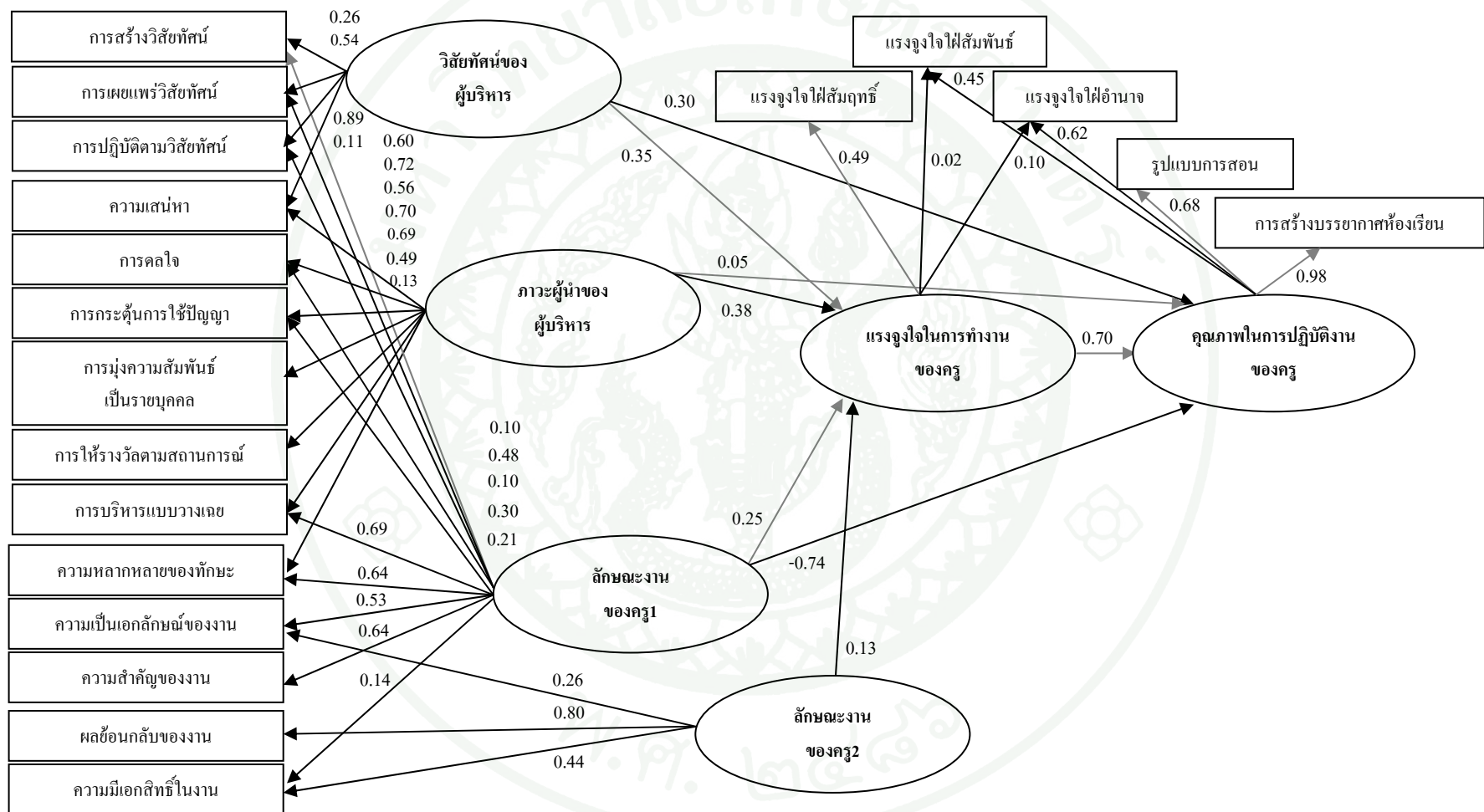
ผู้วิจัยจึงปรับปรุงแบบความสัมพันธ์ให้เหมาะสม โดยผู้วิจัยได้ปรับเส้นอิทธิพลที่มีนัยสำคัญ และค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้ในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบ วิสัยทัศน์ผู้บริหารกับความสนใจ ปรับเส้นอิทธิพลที่มีนัยสำคัญและค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปร สังเกตได้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหาร กับความหลากหลายของทักษะ ปรับเส้นอิทธิพล ที่มีนัยสำคัญและค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบลักษณะงานของครู 1 กับการสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การคล้อยตาม การกระตุ้นการใช้ปัญญา การบริหารแบบ วางเฉย และผลย้อนกลับของงานปรับเส้นอิทธิพลที่มีนัยสำคัญและค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปร สังเกตได้ขององค์ประกอบลักษณะงานของครู 2 กับการบริหารแบบวางเฉย และความเป็นเอกลักษณ์ ของงาน และลากเส้นความสัมพันธ์ของค่าความคลาดเคลื่อนระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของ องค์ประกอบวิสัยทัศน์ผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ลักษณะงานของครู 1 ลักษณะงานของครู 2 แรงจูงใจในการทำงานของครู และคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู ตามดัชนีดัดแปลง (Modification Indices) ที่โปรแกรมสำเร็จรูป LISREL เสนอแนะ และใช้การประมาณค่า LISREL Estimates ด้วย วิธีกำลังสองน้อยที่สุดไม่ปรับน้ำหนัก (Unweighted Least Square: ULS) ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ และการเปลี่ยนแปลงของค่าดัชนีดัดแปลงและการปรับการประมาณค่าเพื่อตรวจสอบความสอดคล้อง ของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามรายละเอียดในตารางที่ 14

ตารางที่ 14 แสดงผลการปรับปรุงแบบในการวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนของความสัมพันธ์ กับข้อมูลเชิงประจักษ์

การปรับโมเดล	ค่าสถิติ/ดัชนีสอดคล้อง						
	Chi-Square	RMSEA	RMR	CFI	GFI	AGFI	LSR
	df						
	p-value						
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ครั้งที่ 1	$\chi^2=6113.76$ Df=138 P=0.000	0.27	0.085	1.00	0.94	0.92	5.52
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งที่ 2 เมื่อปรับวิธีการ ประมาณค่าแบบ Unweighted Least Square Method (ULS)	$\chi^2=110.93$ Df=106 P=0.35	0.0089	0.032	1.00	0.99	0.99	2.64

เมื่อผู้วิจัยปรับการวิเคราะห์ข้อมูลตามดัชนีดัดแปลง (modification indices) ที่โปรแกรมสำเร็จรูป LISREL เสนอแนะจนได้ผลการวิเคราะห์ที่ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับที่ดี ผู้วิจัยจึงนำผลการวิเคราะห์ที่ได้หลังปรับมาใช้ในการแสดงผลการวิจัยและการอภิปรายผลการวิจัย ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังภาพที่ 22 และรายละเอียดในตารางที่ 15





Chi-Square=110.93, df=106, P-value=0.35, RMSEA=0.0089

ภาพที่ 22 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุหลังปรับ

ความหมายของอักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปรในการวิจัยในตารางที่ 15

VIS	:	วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร
V1	:	การสร้างวิสัยทัศน์
V2	:	การเผยแพร่วิสัยทัศน์
V3	:	การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
LEA	:	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
L1	:	ความสนใจ
L2	:	การคล้อย
L3	:	การกระตุ้นการใช้ปัญญา
L4	:	การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล
L5	:	การให้รางวัลตามสถานการณ์
L6	:	การบริหารแบบวางเฉย
JOB1	:	ลักษณะงานของครู 1
J1	:	ความหลากหลายของทักษะ
J2	:	ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน
J3	:	ความสำคัญของงาน
JOB2	:	ลักษณะงานของครู 2
J4	:	ความมีเอกสิทธิ์ในงาน
J5	:	ผลย้อนกลับของงาน
MOV	:	แรงจูงใจในการทำงานของครู
M1	:	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
M2	:	แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์
M3	:	แรงจูงใจใฝ่อำนาจ
TEA	:	คุณภาพในการปฏิบัติของครู
T1	:	รูปแบบการสอน
T2	:	การสร้างบรรยากาศห้องเรียน

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแบบสมมติฐานความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

ตัวแปรผล	R ²	อิทธิพล	ตัวแปรสาเหตุ					
			VIS	LEA	JOB1	JOB2	MOV	TEA
แรงจูงใจ	0.56	DE	0.35	0.38	0.25	0.13	-	-
		IE	-	-	-	-	-	-
		TE	0.35	0.38*	0.25	0.13	-	-
คุณภาพครู	0.68	DE	0.31	0.05	-0.74	0	0.70	-
		IE	0.24	0.27*	0.17	0.09*	-	-
		TE	0.55	0.32*	-0.57*	0.09*	0.70	-
สัมฤทธิ์	0.85	DE	-	-	-	-	0.49	-
		IE	-	-	-	-	-	-
		TE	0.17	0.19*	0.12	0.06*	0.49	-
สัมพันธ์	0.50	DE	-	-	-	-	0.02	0.45
		IE	-	-	-	-	0.32*	-
		TE	0.26*	0.15*	-0.25*	0.04*	0.34*	0.45*
อำนาจ	0.87	DE	-	-	-	-	0.10	0.62
		IE	-	-	-	-	0.43*	-
		TE	0.37*	0.23*	-0.32*	0.07*	0.53*	0.62
การสอน	0.73	DE	-	-	-	-	0.00	0.68
		IE	-	-	-	-	0.47	-
		TE	0.37*	0.21*	-0.38*	0.06*	0.47	0.68
ห้องเรียน	0.77	DE	-	-	-	-	0.00	0.98
		IE	-	-	-	-	0.69	-
		TE	0.54	0.31*	-0.56*	0.09*	0.69*	0.98

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ตัวแปรผล	R ²	อิทธิพล	ตัวแปรสาเหตุ					
			VIS	LEA	JOB1	JOB2	MOV	TEA
ผลการประเมินความสามารถของตัวแปรในแบบการวัด								
ตัวแปรแฝง		VIS	LEA	JOB1	JOB2	MOV	TEA	
ρ_c		0.806	0.942	0.839	0.877	0.617	0.858	
ρ_v		0.605	0.740	0.641	0.786	0.528	0.752	
ตัวแปรสังเกตได้		V1	V2	V3	L1	L2	L3	L4
R ²		0.26	0.77	0.99	0.82	0.85	0.56	0.86
ตัวแปรสังเกตได้		L5	L6	J1	J2	J3	J4	J5
R ²		0.75	0.97	0.51	0.80	0.80	0.85	0.79
ตัวแปรสังเกตได้		M1	M2	M3	T1	T2		
R ²		0.85	0.50	0.87	0.73	0.77		
ผลการวิเคราะห์ค่าเมตริกสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง								
ตัวแปรแฝง		MOV	TEA	VIS	LEA	JOB1	JOB2	
แรงจูงใจ		1.00						
คุณภาพครู		0.65	1.00					
วิสัยทัศน์		0.58	0.70	1.00				
ภาวะผู้นำ		0.67	0.46	0.70	1.00			
งาน1		0.54	-0.24	0.20	0.49	1.00		
งาน2		0.39	-0.39	-0.01	0.07	0.83	1.00	

จากภาพที่ 22 และตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแบบสมมติฐานความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ พบว่าความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่อยู่ในเกณฑ์ดี โดยที่ค่า Chi-square มีค่าเท่ากับ 110.93 ($\chi^2 = 110.93$) ที่องศาอิสระเท่ากับ 106 (df = 106) มีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.35 (P = 0.35) ซึ่งแสดงว่าผลการทดสอบค่า Chi-square ไม่แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือยอมรับสมมติฐานว่า ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของ

ครู และแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืน ($CFI = 1.00$) มีค่าเท่ากับ 1.00 ดัชนีวัดความกลมกลืน ($GFI = 0.99$) ดัชนีวัดความกลมกลืน ($AGFI = 0.99$) แสดงระดับความกลมกลืนยังไม่ดีนัก ดัชนีรากค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ ($RMR = 0.032$) ค่าที่ได้ แสดงว่ารูปแบบยังไม่สอดคล้อง และดัชนีรากของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า ($RMSEA = 0.0089$) มีค่าเข้าใกล้ศูนย์ และค่าส่วนเหลือที่ปรับมาตรฐานแล้ว ใหญ่สุด ($LSR = 2.64$) มีค่าเท่ากับ 2.64

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลต่อตัวแปรคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู (TEA) พบว่า ตัวแปรคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูได้รับอิทธิพลโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร (LEA) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.38 ได้รับอิทธิพลจากตัวแปรลักษณะงานของครู 1 (JOB1) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.25 ได้รับอิทธิพลจากตัวแปรลักษณะงานของครู 2 (JOB2) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.13 ได้รับอิทธิพลจากตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู (MOV) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.70 และตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร (VIS) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.35 และตัวแปรคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู (TEA) ได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร (VIS) โดยส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู (MOV) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.24 ได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร (LEA) โดยส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.27 ได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากตัวแปรลักษณะงานของครู 1 (JOB1) โดยส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.17 และจากตัวแปรลักษณะงานของครู 2 (JOB2) โดยส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.09 โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ต่อตัวแปรคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู (TEA) มากที่สุด คือ ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู (MOV) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.70 รองลงมาคือ ตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร (VIS) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.55 ที่ส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู (MOV) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.24 ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร (LEA) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.32 ที่ส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู (MOV) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.27 ตัวแปรลักษณะงานของครู 2 (JOB2) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.09 ที่ส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู (MOV) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.09 และน้อยที่สุดคือตัวแปรลักษณะงานของครู 1 (JOB1) โดยมีขนาดอิทธิพลทางลบเท่ากับ -0.57

ที่ส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู (MOV) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.17 กล่าวโดยสรุปคือ ทัศนคติของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ลักษณะงานของครู 1 และลักษณะงานของครู 2 เป็นตัวแปรแฝงภายนอกที่ส่งผลทางตรงและส่งผลทางอ้อมต่อคุณภาพในการปฏิบัติงานครู โดยที่แรงจูงใจในการทำงานของครูเป็นตัวแปรแฝงภายในที่เป็นตัวเชื่อม (mediator) ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ลักษณะงานของครู 1 และลักษณะงานของครู 2 กับคุณภาพในการปฏิบัติงานครู

สำหรับอิทธิพลทางตรงที่ส่งผลต่อตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู (MOV) พบว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มากที่สุดคือตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร (LEA) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.38 รองลงมาคือ ตัวแปรทัศนคติของผู้บริหาร (VIS) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.35 ตัวแปรลักษณะงานของครู 1 (JOB1) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.25 และน้อยที่สุดคือ ตัวแปรลักษณะงานของครู 2 (JOB2) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.13 แสดงว่าตัวแปรทัศนคติของผู้บริหาร (VIS) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (LEA) ลักษณะงานของครู 1 (JOB1) และลักษณะงานของครู 2 (JOB2) มีอิทธิพลต่อตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู (MOV) กล่าวคือ ทัศนคติของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ลักษณะงานของครู 1 และลักษณะงานของครู 2 มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู (TEA)

เมื่อพิจารณาค่าสถิติในการวัดตัวแปรแต่ละตัวที่เป็นตัวแปรแฝงภายใน และตัวแปรแฝงภายนอก พบว่าตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่าความเที่ยงอยู่ในเกณฑ์ดี (ค่า ρ_c อยู่ระหว่าง 0.617 ถึง 0.942) และสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตได้ในองค์ประกอบได้สูง (ค่า ρ_v อยู่ระหว่าง 0.528 ถึง 0.786) ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของตัวแปรสังเกตได้ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.26 ถึง 0.99 แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการพยากรณ์องค์ประกอบนั้นสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบรวมได้ โดยอยู่ระหว่าง 26.00 ถึง 99.00

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของสมการโครงสร้าง พบว่าตัวแปรคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู (TEA) มีค่า R^2 เท่ากับ 0.68 แสดงว่า ตัวแปรโครงสร้างในรูปแบบนี้ได้แก่ตัวแปรทัศนคติของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ลักษณะงานของครู 1 ลักษณะงานของครู 2 และแรงจูงใจในการทำงานของครู สามารถอธิบายความแปรปรวนของคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูได้ร้อยละ 68

เมื่อพิจารณาเมตริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง -0.39 ถึง 0.83 ซึ่งตัวแปรส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันทางบวก โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานของครู 1 (JOB1) กับลักษณะงานของครู 2 (JOB2) มีค่าสูงสุด มีค่าเท่ากับ 0.83 รองลงมาคือ วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร (VIS) กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร (LEA) และคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู (TEA) กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร (VIS) มีค่าเท่า 0.70 แรงจูงใจในการทำงาน (MOV) กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร (LEA) มีค่าเท่า 0.67 และค่าน้อยที่สุดคือคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู (TEA) กับลักษณะงานของครู 2 (JOB2) มีค่าเท่ากับ -0.39 ตามลำดับ

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบ เมื่อจัดเรียงความสำคัญของตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร (VIS) พบว่าการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (V1) มีความสำคัญมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 0.89 รองลงมาคือการเผยแพร่วิสัยทัศน์ (V2) มีค่าเท่ากับ 0.54 และน้อยที่สุดคือการสร้างวิสัยทัศน์ (V3) มีค่าเท่ากับ 0.26 และจากการวิเคราะห์ปรับโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพบว่าตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร (LEA) คือความสนใจ (L1) มีค่าเท่ากับ 0.11 สำหรับตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร (LEA) พบว่า การตั้งใจ (L2) มีความสำคัญมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 0.72 รองลงมาคือ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (L4) มีค่าเท่ากับ 0.70 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (L5) มีค่าเท่ากับ 0.69 ความสนใจ (L1) มีค่าเท่ากับ 0.60 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (L3) มีค่าเท่ากับ 0.56 และน้อยที่สุดคือ การบริหารแบบวางเฉย (L6) มีค่าเท่ากับ 0.49 และจากการวิเคราะห์ปรับโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพบว่าตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับตัวแปรลักษณะงานของครู 1 (JOB1) คือความหลากหลายของทักษะ (J1) มีค่าเท่ากับ 0.13 ส่วนตัวแปรลักษณะงานของครู 1 (JOB1) พบว่าความหลากหลายของทักษะ (J1) และความสำคัญของงาน (J3) มีค่าเท่ากับ 0.64 มีความสำคัญมากกว่าความเป็นเอกลักษณ์ของงาน (J2) มีค่าเท่ากับ 0.53 และจากการวิเคราะห์ปรับโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพบว่าตัวแปรลักษณะงานของครู 1 มีความสัมพันธ์กับตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร (VIS) คือ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (V2) มีค่าเท่ากับ 0.48 การสร้างวิสัยทัศน์ (V1) และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (V3) มีค่าเท่ากับ 0.10 มีความสัมพันธ์กับตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร (LEA) คือ การตั้งใจ (L2) มีค่าเท่ากับ 0.30 และการกระตุ้นการใช้ปัญญา (L3) มีค่าเท่ากับ 0.21 และมีความสัมพันธ์กับตัวแปรลักษณะงานของครู 2 (JOB2) คือ ผลย้อนกลับของงาน (J5) มีค่าเท่ากับ 0.14 สำหรับตัวแปรลักษณะงานของครู 2 (JOB2) พบว่า ความมีเอกลักษณ์ในงาน (J4) มีค่าเท่ากับ 0.88 มีความสำคัญมากกว่าผลย้อนกลับของงาน (J5) มีค่าเท่ากับ 0.44 และจากการวิเคราะห์ปรับโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพบว่าตัวแปรลักษณะงานของครู 2 มีความสัมพันธ์กับตัวแปรลักษณะงานของครู 1 (JOB1) คือ ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน

(J2) มีค่าเท่ากับ 0.26 ส่วนตัวแปรแรงงูใจในการทำงานของครู (MOV) พบว่าแรงงูใจไฟ้สัมฤทธิ์ (M1) มีค่ามากที่สุด มีค่าเท่ากับ 0.49 รองลงมาคือ แรงงูใจไฟ้อ่านา (M3) มีค่าเท่ากับ 0.10 และน้อยที่สุดคือ แรงงูใจไฟ้สัมพัันธ์ (M2) มีค่าเท่ากับ 0.02 และตัวแปรคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู (TEA) พบว่าการสร้างบรรยากาศห้องเรียน (T2) มีค่าเท่ากับ 0.98 มีความสำคัญมากกว่ารูปแบบการสอน (T1) มีค่าเท่ากับ 0.68 และจากการวิเคราะห์ปรับโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพบว่า ตัวแปรคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูมีความสัมพันธ์กับตัวแปรแรงงูใจในการทำงานของครู (MOV) คือ แรงงูใจไฟ้อ่านา (M3) มีค่าเท่ากับ 0.62 และแรงงูใจไฟ้สัมพัันธ์ (M2) มีค่าเท่ากับ 0.45 ตามลำดับ

สรุปได้ว่า ตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหารให้ความสำคัญกับตัวแปรการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์มากที่สุด รองลงมาคือการเผยแพร่วิสัยทัศน์สำหรับตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารมุ่งให้ความสำคัญกับตัวแปรการคลอใจมากที่สุด รองลงมาคือ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลส่วนตัวแปรลักษณะงานของครู 1 ให้ความสำคัญกับความหลากหลายของทักษะและความสำคัญของงานมากกว่าความเป็นเอกลักษณ์ของงานสำหรับตัวแปรลักษณะงานของครู 2 ให้ความสำคัญกับความมีเอกสิทธิ์ในงานมากกว่าผลย้อนกลับของงานส่วนตัวแปรแรงงูใจในการทำงานของครูให้ความสำคัญกับแรงงูใจไฟ้สัมฤทธิ์เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ แรงงูใจไฟ้อ่านาและตัวแปรคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู ให้ความสำคัญกับตัวแปรการสร้างบรรยากาศห้องเรียนมากกว่ารูปแบบการสอน

ข้อวิจารณ์

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยในส่วนของปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อกรปฏิบัติงานของครูเอกชน ทั้งทางตรงและทางอ้อมอันเนื่องจากปัญหาผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของครู โดยศึกษาถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาเป็นหลัก ที่สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลที่ขาดคุณภาพของครูปฏิบัติงานทางการสอน และสร้างแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลครูโรงเรียนเอกชน

ข้อค้นพบตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ระบุว่าตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหารตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตัวแปรลักษณะงานของครู และตัวแปรแรงงูใจในการทำงานของครูส่งผลทางตรงต่อตัวแปรคุณภาพในการปฏิบัติของครู ผลจากการศึกษาพบว่ายอมรับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 สามารถอธิบายได้จากการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังนี้

วิสัยทัศน์ของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพในการปฏิบัติของครูผู้บริหาร ซึ่งหากสถานศึกษาต้องการจะจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศนั้น ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล วิสัยทัศน์ของผู้บริหารจะก่อให้เกิดแนวนโยบายในการบริหารงานใหม่ ๆ ในการพัฒนาสถานศึกษาสามารถกำหนดเป็นปรัชญา และกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ สามารถจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ ในทางตรงกันข้ามถ้าสถานศึกษาใดที่ผู้บริหารไม่มีวิสัยทัศน์ การปฏิบัติงานจะไม่มีเป้าหมายอย่างชัดเจน ขาดระบบที่ดีการบริหารจัดการก็จะไม่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Fekete (1991: 755) ได้ศึกษาองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ห้าประการ คือ เวลา แหล่งกำเนิดธรรมชาติของวิสัยทัศน์ โครงสร้างขององค์การ และยุทธศาสตร์การจัดการ โดยวิธีการสัมภาษณ์คณะกรรมการสถานศึกษา ศึกษาธิการ ผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน และผู้ปกครองจากโรงเรียนในเขต Spokane จำนวนสามโรงเรียน ผลวิจัยสรุปได้ว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ล้วนแต่เป็นผู้ที่มีองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ห้าประการทั้งสิ้น 2) ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนาวิสัยทัศน์ประมาณ 3-5 ปีหรือมากกว่านั้น โดยวิธีการรวบรวมและสังเคราะห์ข้อมูลที่เป็นความรู้สึกและเป็นความรู้เข้าด้วยกันโดยการใช้กระบวนการกลุ่ม และการพัฒนาวิสัยทัศน์นั้นผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้โครงสร้างแบบองค์การเปิด และยุทธศาสตร์การจัดการแบบการให้การศึกษาอบรมเพิ่มเติมแก่คณะครู และ 3) วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนมีผลกระทบทางบวกต่อผลการเรียนของนักเรียน Manasse (1986) พบว่าทักษะหรือความรู้ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนมีห้าประการ คือ ทักษะด้านการจัดกระทำข้อมูล ความรู้เกี่ยวกับการวินิจฉัยองค์การ ความรู้เกี่ยวกับการวินิจฉัยองค์การ ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลและการจัดการเรียนการสอนเพื่อความเป็นเลิศ ความคิดสร้างสรรค์ และความตระหนักในตนเอง Bridges (1992: 669) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของโรงเรียนกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนพบว่า ในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้นผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และยังพบว่าวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้ Vicent (1993: 3771) ได้ศึกษาศึกษาบทบาทของวิสัยทัศน์ในกระบวนการวางแผนเพื่อปรับปรุงโครงสร้างของโรงเรียนพบว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวิวัฒนาการวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงโดยที่วิสัยทัศน์ของโรงเรียนจะเป็นเหมือนจุดรวมของการวางแผนและเป็นสิ่งที่กำหนดความเหมาะสมของการตัดสินใจในการวางแผนว่าโรงเรียนจะพัฒนาไปในรูปแบบเช่นใด ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่เฝ้าเรียนรู้ในทุกด้าน เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานของการเสริมสร้างวิสัยทัศน์ที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน และสามารถนำโรงเรียนและครูผ่านอุปสรรคจากปัญหาไปได้ ทั้งยังสามารถจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมีค่าผลสัมฤทธิ์ในเชิงบวก หากแต่ว่าวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารทางการศึกษานั้นไม่ได้เกิดขึ้นโดยการท่องจำ หรือเป็นมาโดยกำเนิด ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จะต้องเป็นผู้ที่มีความพยายามทุ่มเทในการศึกษาค้นคว้า พร้อมทั้งจะปรับปรุง

เปลี่ยนแปลง ทดลองหาแนวทางในการบริหารที่มีคุณภาพในหลาย ๆ มุมมอง เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการเลือกเอาแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนมากที่สุด แล้วนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องซึ่งกันและกัน นอกจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่เอื้อต่อการบริหาร โรงเรียนเอกชนแล้ว สิ่งสำคัญที่เป็นอันดับต่อไปที่ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจเป็นอย่างมาก นั่นคือบุคลิกภาพและทัศนคติ ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปพร้อมกับการพัฒนาวิสัยทัศน์ด้วย สอดคล้องกับ เสกสรรค์ ไชยเกื้อ (2546) ได้ศึกษาวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ ที่ว่าด้วยการปฏิรูปการศึกษาระดับสถานศึกษาโดยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในเรื่องการปฏิรูปการศึกษาด้วยกันทั้งสิ้นแต่ส่วนใหญ่จะมีปัญหาในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลตามเป้าหมายในระดับต่าง ๆ มีผู้บริหารจำนวนไม่น้อยที่ยังทำงานอย่างไม่มีวิสัยทัศน์ ดังนั้นการปฏิรูปการศึกษาจะสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับว่ามีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะมีความรู้ความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างไร และยังพบว่าวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่จะส่งเสริมให้การปฏิรูปการศึกษาในระดับสถานศึกษาประสบผลสำเร็จได้ น่าจะมีลักษณะดังนี้ 1) เป็นผู้ที่มีความสามารถทางสมองสามารถคิดคะแนนจากประสบการณ์การเรียนรู้ได้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มุ่งอนาคตมากกว่าอนุรักษ์นิยม และมีความสามารถในการสังเคราะห์ข้อมูล 2) มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทะเยอทะยานไม่พอใจอะไรง่าย ๆ ไม่ยึดติดกับระบบและมุ่งหาความสำเร็จอยู่ตลอดเวลา 3) มีความประพฤติดีเป็นผู้มีศีลธรรม มีสมาธิ มีปัญญา ลักษณะของความประพฤติที่ดีควรจะกำหนดให้เป็นวิสัยทัศน์ได้แก่ ความมีวินัย ความซื่อสัตย์ ความอดทน ความขยันหมั่นเพียร ความรับผิดชอบ ความมัธยัสถ์ รู้ค่าของความประหยัด อวดอ้อมไม่พุ่มพวย ความเสียสละ กระทำแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์ 4) มีโลกทัศน์กว้างไกล มีจิตใจเป็นสาธารณะ รู้จักสร้างภาพในอนาคตที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา และมุ่งมั่นผลักดันทุกวิถีทางที่จะสร้างภาพในอนาคตเป็นจริง 5) มีความคิดกว้างไกล ลึก สามารถกำหนดทิศทางในการทำงาน มีเป้าหมายที่ชัดเจนให้กับองค์กร สามารถกำหนดขอบข่าย กฎระเบียบการปฏิบัติงาน ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้สูงกว่ามาตรฐานสามารถเสริมแรงเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร สามารถสร้างทีมงานได้ง่าย เป็นนักวางแผนเชิงกลยุทธ์และเป็นนักบริหารที่มีความสามารถในการใช้วิชาชีพ 6) เป็นนักบริหารมืออาชีพ และ 7) มีสุขภาพที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย และจิตใจ ส่วน Sergio Giovanni (1984) ได้เสนอแบบจำลองแสดงลำดับขั้นพฤติกรรมผู้นำว่ามีห้าระดับ ได้แก่ ด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการศึกษา ด้านการเป็นสัญลักษณ์ และด้านการสร้างวัฒนธรรมโดยมีความเชื่อว่าผู้บริหารโรงเรียนต้องมีพฤติกรรมในลำดับที่ 1-3 ก่อนจึงจะเป็นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์สามารถมีพฤติกรรมในการเป็นสัญลักษณ์ และการสร้างวัฒนธรรมได้ Sheive and Schoenheit (1987) ได้ศึกษาผู้บริหารการศึกษาที่มีประสิทธิผล จำนวน 12 คน จำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ศึกษาธิการและผู้ช่วย โดยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า การที่ผู้นำ

จะเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ได้นั้นจะต้องมีการประพุดิเป็นลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้ 1) เป็นผู้สังสมค่านิยม ที่ถูกต้องทางการศึกษา 2) เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของตน 3) สามารถ เผยแพร่วิสัยทัศน์ของตนให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจและเห็นคล้อยตาม 4) มีการวางแผนเพื่อปฏิบัติ ตามวิสัยทัศน์ และ 5) ลงมือปฏิบัติจริงตามที่ได้วางแผนไว้โดยอาศัยความรู้ความสามารถทาง การบริหารในส่วนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในความเป็นจริงแล้วมิได้เป็นไปตาม หลักเกณฑ์หรือทฤษฎีที่เป็นมาตรฐานใด ๆ มีการพบว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชนส่วนหนึ่งไม่ได้มี แนวความคิดในเรื่องการจัดการศึกษาและการบริหารโรงเรียนโดยตรง แต่เป็นไปในรูปแบบของ การรับมรดกตกทอดจากรุ่นสู่รุ่น จึงส่งผลให้กลายเป็นการบริหารโดยหน้าที่แต่ไม่ได้มีใจรักใน การบริหารทางการศึกษา และสิ่งนี้เองที่เมื่อถึงเวลาที่เหมาะสมของการเปลี่ยนแปลงความคิดของ ผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการศึกษาไปในแนวทางลบเมื่อใด ก็จะส่งผลกระทบทันทีต่อครูและนักเรียน อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะเป็นสิทธิของผู้บริหารโดยตรง วิสัยทัศน์ของผู้บริหารในรูปแบบนี้ จะออกมาในลักษณะที่ไม่กระตือรือร้น หรือไม่ก็มุ่งหวังผลกำไร โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบรอบด้าน ทำให้โรงเรียนเกิดภาพลักษณ์ในเชิงลบต่อครู นักเรียน และผู้ปกครองนักเรียน การพัฒนาของ โรงเรียนจึงไม่อาจเกิดขึ้นได้หรือเป็นไปได้อย่างช้ามาก เพราะขาดความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร ในประเด็นต่อนั้นเป็นเรื่องของลักษณะของผู้บริหารแบบอนุรักษนิยม มาชอบและไม่พร้อมที่จะ เปิดกว้างเกี่ยวกับมุมมองใหม่ ๆ แต่พึงพอใจอยู่กับธรรมเนียมการปฏิบัติแบบเดิม ๆ คุณภาพและ ปริมาณของผลลัพธ์เท่าเดิม เชื้อมนวิสัยทัศน์ของตนเอง โดยใช้ตนเองเป็นจุดศูนย์กลาง ซึ่งสิ่งที่ กล่าวมาข้างต้นเป็นประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการทำงานของครูโรงเรียนเอกชนทั้งสิ้น เพราะมีผู้บริหารที่ขาดวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพในการปฏิบัติของครูทั้งนี้จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อิทธิพลซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำ เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรม ซึ่งเป็นอำนาจจริง ๆ ที่เขามีอยู่ และอำนาจที่บุคคลนั้นได้รับจาก การดำรงตำแหน่ง โดยเป็นอำนาจจากการยอมรับจากกลุ่มแสดงพฤติกรรมให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน เกิดแรงกระตุ้นภายในกลุ่ม ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคม สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ และนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภารดี อนันต์นาวี (2545) ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติ พบว่า ผู้บริหารใช้พฤติกรรมการบริหารแบบเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยนด้านการให้ รางวัลตามสถานการณ์มาก ส่งผลให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับมาก Kendrick (1988) ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเมืองให้มีประสิทธิภาพโดยการวิจัย เชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระยะเริ่มแรก และต่อมาได้ใช้

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานจนสามารถปรับปรุงโรงเรียนให้เปิดประสิทธิผล จากงานวิจัยดังกล่าว พบสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัล ตามสถานการณ์มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมาก โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และสามารถทำนายประสิทธิผล ของสถานศึกษาได้ King (1989) ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ของผู้บริหารการศึกษาในระดับอนุบาล-มัธยมศึกษาตอนปลาย และระดับมหาวิทยาลัย ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง สามารถทำนายความพึงพอใจในงานและความสำเร็จได้เหนือกว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และพบในผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยมากกว่าอนุบาล-มัธยมศึกษาตอนปลาย หากจะกล่าวให้เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนในเรื่องภาวะผู้นำนั้นก็จะขอกล่าวให้เป็นข้อเท็จจริงก็คือ การเป็นผู้นำที่ดีนั้นก็ถือเป็นผู้รับที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง แต่ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนส่วนใหญ่ แล้วกลับมิได้เป็นเช่นนั้น แต่ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนส่วนใหญ่แล้วกลับมิได้เป็นเช่นนั้น แต่กลับปฏิบัติไปในทางตรงกันข้าม กล่าวคือ ผู้บริหารโดยมากคิดว่าการเป็นผู้นำ หมายถึง การที่ ตนเองมีอำนาจเหนือใคร ๆ ทั้งในเรื่องความคิด บารมี ที่สามารถชี้ถูกหรือผิดได้ แม้แต่ในผู้บริหาร ที่ผ่านการอบรมทางด้านการเป็นผู้นำมาแล้วก็ตาม ก็ไม่ได้นำเอาหลักปฏิบัติหรือแนวความคิดแห่ง การเป็นผู้นำที่ดีมาใช้ กลับใช้ความคิดที่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนหลายแห่งคิดไปในแนวทางเดียวกัน และไม่สามารถปฏิเสธได้เลยก็คือ การที่ผู้บริหารคิดว่าตนเองเป็นนายจ้าง ถือตัวโดยไม่รู้สีกตัว แบ่งแยกชนชั้นระดับทางสังคม เชื้อมั่นในศักยภาพของความคิดตนเองที่ยึดมั่นว่าตนเองได้ผ่าน อุปสรรคมากมายกว่าที่ได้มาอยู่ตรงจุดนี้ เพราะฉะนั้นความคิดตนเองต้องถูกต้องเสมอ ซึ่งการคิด และปฏิบัติตัวโดยที่ไม่รู้สีกตัว ถือว่าเป็นจุดบกพร่องและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน ของครู ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลในแง่บวกให้กับครู จะต้องเข้าถึงปัญหาและจิตใจครูได้อย่าง ชัดเจนมีความเข้าใจระบบต่าง ๆ ภายใน โรงเรียน และสามารถแยกแยะจัดการแก้ไขปัญหาได้อย่าง ถูกจุดจนปัญหาถูกลบไปด้วยดี การมีภาวะผู้นำถึงเป็นงานหนักที่ผู้บริหารต้องฝึกและเปิดใจให้กว้าง ในการเป็นผู้รับใช้ที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง

ในส่วนของคุณลักษณะงานของครูมีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพในการปฏิบัติของครู ซึ่งจะเห็น ได้ว่าคุณลักษณะงานเป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการบริหารงานที่ให้ความสำคัญกับคน ว่าเป็น ทรัพยากรที่มีความสำคัญสูงสุดในองค์กร เพราะถ้าไม่มีคนก็จะไม่มีผู้ปฏิบัติงานและไม่มีผู้บริหารงาน และก็จะไม่มีผู้มอบหมายงานและผู้รับมอบหมายงาน การจัดให้บุคคลได้ปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถ ความถนัด และตามความสนใจ จะทำให้บุคคลรับรู้ถึงความสำคัญของงาน การมีอิสระ ในกำหนดแนวทางปฏิบัติงาน และมีอำนาจในการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง จะทำให้บุคคลรู้สึกถึงความมีคุณค่าของงาน ช่วยให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งจะนำไปสู่การมี

คุณภาพของงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ยุคล ทองตัน (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่องผลของลักษณะงานต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่าความหลากหลายของทักษะ ความสมบูรณ์ของงานและความสำคัญของงาน สามารถอธิบายความแปรปรวนของการรับรู้ว่างานนั้นมีความหมายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ งานที่ผู้ทำมีอิสระในการทำงานและตัดสินใจ สามารถอธิบายความแปรปรวนของความรับผิดชอบที่มีต่องานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ข้อมูลย้อนกลับในเรื่องข้อดี-ข้อควรปรับปรุงสามารถอธิบายความแปรปรวนของการรับรู้ผลของการกระทำได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การรับรู้ว่างานนั้นมีความหมายและการรับรู้ผลของการกระทำสามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นงนุช โรจนเลิศ (2540: 88-112) ศึกษาตัวแปรที่เป็นเงื่อนไขของความพึงพอใจในงานของข้าราชการสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล: การวิเคราะห์หัลิสเรล พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ได้แก่ อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับ ตำแหน่งประเภทบุคลากร ทักษะคดีต่อระบบราชการ คุณลักษณะของงาน บรรยายการสื่อสารในองค์กร แรงจูงใจตามความคาดหวังและความที่อดอย (0.17, 0.18, 0.25, 0.25, 0.26, 0.45, 0.58, 0.30 และ -0.40) ตัวแปรทั้งหมดในแบบจำลองสามารถอธิบายความแปรปรวนความพึงพอใจในการทำงานได้ร้อยละ 92 ตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อความพึงพอใจ ได้แก่ คุณลักษณะของงาน Spector and Jex (1991) ได้ตรวจสอบแบบจำลองคุณลักษณะของงานกับความพึงพอใจในงาน โดยสำรวจจากข้อมูลพนักงานในมหาวิทยาลัย ผลการศึกษาพบว่าคุณลักษณะของงานของพนักงานในมหาวิทยาลัยในกลุ่มผู้มีหน้าที่ประจำ คุณลักษณะของงานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในงาน ซึ่งลักษณะงานของครูในส่วนโรงเรียนเอกชนนั้นเป็นงานที่ค่อนข้างจะไม่มีอะไรซับซ้อนมากนัก ส่วนใหญ่แล้วเป็นงานการสอนในวิชาที่ตนเองถนัดอยู่แล้ว ซึ่งจะมีเครือข่ายงานที่เกี่ยวข้อง เช่น การทำโครงการสอน การออกข้อสอบ การทำงานทะเบียนที่เกี่ยวกับงานประจำชั้น การติดตามประเมินผลในด้านต่าง ๆ ของนักเรียน เป็นต้น ซึ่งงานที่กล่าวมาแล้วนั้นล้วนแต่เป็นงานที่ต้องอาศัยระยะเวลาโดยต้องทำอย่างสม่ำเสมอ ค่อยเป็นค่อยไป สะสมงานไปเรื่อย ๆ แต่ครูส่วนใหญ่มักที่จะนำมาทำแบบรวดเดียวในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง งานเหล่านี้จึงกลายเป็นงานที่หนักสำหรับครูอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ครูที่เป็นเช่นนี้จึงมักชอบที่จะยกเหตุผลมาอ้างว่างานมากมาเป็นปัญหา ซึ่งส่งผลกระทบต่อการเรียนการสอน ทั้งนี้ยังไม่รวมถึงงานเอกสารอื่น ๆ ที่ถูกขอร้องแถมบังคับให้ทำจากภายในและภายนอกโรงเรียน ก็จะยิ่งทำให้ครูว่างานของครูมีมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารควรที่จะวางระบบต่าง ๆ โดยผสมผสานกับเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อลดภาระการทำงานของครู และดึงดูดใจให้ครูทำงานแบบต่อเนื่องเพื่อไม่ให้เกิดการกล่าวอ้างถึงเรื่องงานมาก

แรงจูงใจในการทำงานของครูมีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู ทั้งนี้พบว่า หัวใจของความสำเร็จด้านวิชาการขึ้นอยู่กับความสามารถในการจูงใจครูให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้งานด้านการเรียนการสอนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น แรงจูงใจในการทำงานของครูจึงนับว่ามีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของครูและความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สัมพร จัตุระโทก (2541) ได้ศึกษาการใช้แบบจำลองสมการโครงสร้างพระระดับตรวจสอบความตรงของแบบจำลองสมการโครงสร้างแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยครู ปัจจัยระดับโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู พบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ได้แก่ โรงเรียนสังกัด สปช. จำนวนปีที่ปฏิบัติงาน ความก้าวหน้า คุณภาพของงาน และความผูกพันต่ออาชีพครู และมีข้อค้นพบอื่นที่สำคัญ ดังนี้ 1) ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญห้าตัว ได้แก่ คุณภาพของงาน ความผูกพันต่ออาชีพครู จำนวนปีที่ปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าและตัวแปรเพศชาย 2) ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญห้าตัว ได้แก่ ความก้าวหน้า คุณภาพของงาน ตัวแปรเพศชาย จำนวนชั่วโมงสนับสนุนการสอนและอื่น ๆ และจำนวนปีที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน 3) ตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญสี่ตัว ได้แก่ ความก้าวหน้า ความผูกพันกับอาชีพครู คุณภาพของงาน และจำนวนปีที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน บัณฑิต พงนิรันดร์ (2549) ได้ทำการศึกษาอิทธิพลของลักษณะขององค์การ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร ได้แก่ กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน โครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ Wren (1997) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานและการรับรู้ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้ดีที่สุด เมื่อวิเคราะห์จากหน่วยโรงเรียน พบว่าขนาดของโรงเรียนสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้ดีที่สุด และพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูในแต่ละโรงเรียนกระจายต่างกันมาก ทั้งในระดับสูงและระดับต่ำ McCarthy (1998) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานของครู โรงเรียนประถมศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานของครู Gara (1998) ที่ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์คณะธุรกิจ พบว่า 1) ปัจจัยจูงใจทั้งห้าอย่างของ Herzberg ที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานสูงสุด คือ ตัวงาน ส่วนโอกาสความก้าวหน้าทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานต่ำที่สุด 2) ปัจจัยค่าจูงใจห้าอย่าง พบว่า ความสัมพันธ์ภายในกลุ่มทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานสูงสุด

และค่าตอบแทนทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานต่ำที่สุด 3) อาจารย์ชายเน้นความพึงพอใจในความสัมพันธ์ของการนิเทศมากกว่าอาจารย์หญิง 4) อาจารย์ที่มีอายุตั้งแต่ 36 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าอาจารย์ที่มีอายุน้อยกว่า 36 ปีลงมา และ 5) อาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาโท และปริญญาตรี

ข้อค้นพบตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 ระบุว่าตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหารตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร และตัวแปรลักษณะงานของครูส่งผลทางอ้อมต่อตัวแปรคุณภาพในการปฏิบัติของครู โดยส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครูผลจากการศึกษาพบว่ายอมรับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 สามารถอธิบายได้จากการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังนี้

วิสัยทัศน์ของผู้บริหารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อคุณภาพในการปฏิบัติของครูโดยส่งผ่านแรงจูงใจในการทำงานของครู ทั้งนี้การปลดปล่อยจิตวิญญาณ วิสัยทัศน์เป็นหนึ่งในทักษะสำหรับคนยุคใหม่เป็นทักษะที่สำคัญด้วยภาพที่สร้างขึ้นจะช่วยให้สามารถมุ่งเน้นอนาคต ทำให้สามารถเปลี่ยนแปลงความเสี่ยงเป็นโอกาสการบริหารที่มีวิสัยทัศน์ไม่เพียงแต่กำหนดตำแหน่งองค์การเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้งพยายามควบคุมและมีอิทธิพลเหนือความเปลี่ยนแปลงใด ๆ แทนที่จะคอยตั้งรับสถานการณ์ เมื่อกลุ่มวิสัยทัศน์จะได้รับการปลดปล่อยจิตวิญญาณขององค์การออกมา เมื่อทุกคนมีวิสัยทัศน์ก็จะมีพลังมากขึ้นด้วย ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์นั้นก่อให้เกิดสติปัญญาและจิตใจที่ทำงานร่วมกันอย่างแท้จริงโดยมีเครื่องมือสำหรับการสร้างวิสัยทัศน์ได้แก่ การจินตนาการ สัญลักษณ์ต่าง ๆ การเล่าเรื่องด้วยภาพ การเปลี่ยนอิริยาบถ การสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมา นับว่าเป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการขยายขีดความสามารถที่รับรู้ได้ในปัจจุบันและมีวิธีการมากมายที่ให้ได้มาซึ่งวิสัยทัศน์กระบวนการนี้เริ่มจากการให้ทุกคนร่วมสานสิ่งที่หวังในอนาคต ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ในเชิงขยาย และการรวบรวมขอความคิดเห็นควบคู่กันสอดคล้องกับงานวิจัยของTichy and Davanna (1986: 94) ที่แสดงความเห็นว่าการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้นจะได้ผลเพียงไรขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับคณะครู การจัดการเกี่ยวกับการเรียนการสอนและการสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในโรงเรียน Lock et al. (1990: 94) ได้เสนอแบบจำลองแสดงให้เห็นว่าวิสัยทัศน์ของผู้บริหารเกิดจากปัจจัยภายในตัวผู้นำ ซึ่งได้แก่ คุณลักษณะเฉพาะตน ความรู้ในวิชาชีพ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางการบริหาร และความสามารถด้านสติปัญญา Trethowan (1991: 5) ได้ให้แนวความคิดในเรื่องนี้ไว้ค่อนข้างชัดเจนและสมบูรณ์ว่าปัจจัยที่มีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนมีสามกลุ่ม คือ 1) ปัจจัยภายในตัวผู้นำ ได้แก่ คุณลักษณะเฉพาะตน ทักษะการบริหาร ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ความรู้ความสามารถด้านการจัดการเรียนการสอน ทักษะด้านการจัดกระทำข้อมูล ความคิดสร้างสรรค์ และความตระหนักในตนเอง 2) ปัจจัยภายใน

โรงเรียน ได้แก่ ความเข้าใจอย่างชัดเจนในเป้าหมายของโรงเรียน การทำให้สมาชิกมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับครู และการสร้างบรรยากาศที่ดี และ 3) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ได้แก่ ความคาดหวังทางการศึกษาของชุมชนและเป้าหมายซึ่งสังคมต้องได้รับจากการศึกษา สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่สร้างวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำที่ดีให้แก่ผู้บริหารทางการศึกษา หากได้นำไปปฏิบัติให้เป็นไปได้จริงจากความรู้สึกที่แท้จริง หรือปลูกฝังให้เป็นบุคลิกภาพ ก็จะก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อโรงเรียนในทุกด้าน โรงเรียนเอกชนหลายแห่งได้มีการปรับตัวเองในทุกด้าน ทำทุกวิถีทางไม่ว่าเป็นหลักการหรือกระบวนการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้โรงเรียนรอดพ้นจากอุปสรรค หนึ่งในวิธีการที่จะจูงใจครูที่ผู้บริหารส่วนใหญ่นำมาใช้กันอย่างกว้างขวางก็คือ การจูงใจครูโดยใช้ผลประโยชน์ เช่น เงินหรือตำแหน่งมาเป็นเงื่อนไขซึ่งเป็นองค์ประกอบของการจูงใจ ในความเป็นจริงแล้ว การจูงใจประเภทนี้สามารถใช้ได้ในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้น ไม่มั่นคงถาวร และไม่ได้จูงใจอย่างแท้จริง หากมองในแง่ลบแล้วจะเห็นได้ว่าการจูงใจในทำนองนี้จะเป็นตัวบั่นทอนอุดมการณ์ และความสามัคคีภายในหมู่คณะ ได้อีกด้วย เพราะครูจะเกิดการแข่งขันชิงดีชิงเด่นกันในทุกรูปแบบเพราะมีเป้าหมายเดียวกัน ผู้นำจึงควรที่จะศึกษาพฤติกรรมในองค์กรของตนเองก่อนที่จะใช้การจูงใจโดยใช้เงินและตำแหน่งมาเป็นเงื่อนไข

ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อคุณภาพในการปฏิบัติของครูโดยส่งผ่านแรงจูงใจในการทำงานของครู ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา เป็นศิลปะอันจำเป็นและสำคัญยิ่งของผู้บริหารต่อการนำหน่วยงานหรือองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เพราะผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ กำหนดนโยบาย วางแผน จูงใจ ให้ร่วมกันปฏิบัติภารกิจ และเป็นผู้รับผิดชอบต่อการบริหารขององค์กรผู้บริหารหรือผู้นำนอกจากจะมุ่งทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรแล้วยังต้องสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับผู้ตามด้วย เพราะความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงานจึงเป็นผลมาจากอิทธิพลภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสำคัญ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mason (1998: 706) ศึกษาภาวะผู้นำของอธิการบดีและความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจในการทำงานด้วยความพยายามเป็นพิเศษตามการรับรู้ของหัวหน้าฝ่ายวิชาการและการรับรู้ประสิทธิภาพของวิทยาลัยชุมชนของชาวอเมริกัน: ประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ผลการศึกษาพบว่า อธิการบดีทำงานเป็นกลุ่มโดยใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงบ่อยที่สุด ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนปานกลาง และแทบไม่เคยใช้ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายเลย (laissez-faire leadership) และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายความพึงพอใจ แรงจูงใจในการทำงาน และการรับรู้ประสิทธิภาพการบริหารงานของอธิการบดีได้ดีกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์กับการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนสามารถทำนายได้ดีเป็นลำดับที่หนึ่งและลำดับที่สองของสมการทำนายในทุกตัวแปร

ลักษณะงานของครูมีอิทธิพลทางอ้อมต่อคุณภาพในการปฏิบัติของครูโดยส่งผ่านแรงจูงใจในการทำงานของครู ซึ่งลักษณะงานนั้นเป็นกระบวนการทางพฤติกรรม เพื่อเพิ่มพูนความสำคัญของงานที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจในงาน รับรู้ถึงคุณค่าของงานผลของงาน และ ความรับผิดชอบในผลของงาน โดยบุคคลจะแสดงออกถึงความเต็มใจ และตั้งใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายตามความรู้ ความสามารถ ทักษะและความชำนาญที่มีอยู่อย่างเต็มศักยภาพ ทำให้ผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานสูงขึ้น สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงานได้อย่างเหมาะสม คุณลักษณะงานจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะช่วยเพิ่มคุณภาพของงาน และคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ จารุพร แสงเป่า (2541) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากการงานของ พยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลสังกัดสำนักการแพทย์กรุงเทพมหานคร พบว่า แบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากการงาน ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 21 ตัวแปร และตัวแปรแฝง 7 ตัวแปร มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่า $\text{Chi-square} = 62.94$ ที่องศาอิสระ = 67 ค่าความจะเป็น = 0.62 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (GFI) = 0.99 ปัจจัยส่วนใหญ่มีอิทธิพลทางตรงมากกว่าอิทธิพลทางอ้อม มี 4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง คือ ความผูกพันต่อวิชาชีพ ความพึงพอใจในงาน ความเหนื่อยหน่ายในงาน และบุคลิกภาพความเข้มแข็ง ขณะที่พบว่าอีกสามปัจจัยมีอิทธิพลทางอ้อมคือ ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยคุณลักษณะของงาน และบุคลิกภาพความเข้มแข็ง

ข้อค้นพบตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 ระบุว่ารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่าง คุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู แรงจูงใจในการทำงานของครู และคุณภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลจากการศึกษาพบว่า ยอมรับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 สามารถอธิบายได้จากการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพบว่า รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูปรับแก้แล้วสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้ครูผู้สอนที่สามารถสร้างพื้นฐานความเฉลียวฉลาดให้แก่ผู้เรียนด้วยการกระตุ้นส่งเสริมและจูงใจให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และกระทำสิ่งต่าง ๆ ฝึกให้คิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ ส่งผลให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จในการเรียน ถือว่าผู้สอนสามารถประสบผลสำเร็จอย่างยิ่งใหญ่สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญเรือง ศรีเหรียญ (2542) ศึกษาองค์ประกอบทางการศึกษาที่สัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อผลการเรียนรู้และประสิทธิผลของโรงเรียนโดยใช้รูปแบบระดับชั้นลดหลั่น สอดแทรกเชิงเส้น เป็นการวิเคราะห์หาค่าความผันแปรความสัมพันธ์และอิทธิพลของ

ตัวแปรอิสระระดับนักเรียน ระดับห้องเรียนและระดับโรงเรียนที่มีผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ บุคลิกภาพ ความเป็นผู้นำและการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น พบว่า ตัวแปรประสิทธิภาพการสอนมีอิทธิพลต่อเจตคติและแรงจูงใจต่อการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ ราชันย์ บุญธิมา (2542) ศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อผลสำเร็จของการนำหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นไปปฏิบัติ: กรณีศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเชียงราย วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์พหุระดับโดยจำแนก ตัวแปรเป็น 3 ระดับ พบว่า คุณภาพการสอนของครูมีอิทธิพลทางตรงอย่างเดียวต่อค่าเฉลี่ยผลสำเร็จการนำหลักสูตร มัธยมศึกษาตอนต้นไปปฏิบัติในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเชียงรายเป็นรายห้องเรียน สิริรัตน์ สุกันธพฤกษ์ (2542) วิเคราะห์เชิงสาเหตุแบบพหุระดับของพัฒนาการทางการเรียนรู้คำศัพท์ภาษาอังกฤษของนักเรียน ประถมศึกษาปีที่ 6 พบว่า คุณภาพการสอนของครูมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อสภาพการเริ่มต้นและอัตราพัฒนาการทางการเรียนรู้ รุ่งรังษิ วิบูลชัย (2545) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้รวมของคุณภาพการสอนในระดับอุดมศึกษา พบว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสอน คือ การเตรียมแผนการสอนใช้กิจกรรมการสอนและการประเมินผลหลายวิธี ส่วนตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการสอนมี 12 ตัว เรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ให้ความสำคัญกับผู้เรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และการสอน สนับสนุนผู้เรียนเชิงรุก ยอมรับความสามารถและวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายของผู้เรียน ใช้ทักษะในการประเมินผู้เรียน สนับสนุนให้ผู้เรียนแสดงความคิดเห็นใช้เวลาและเนื้อหาการสอนได้อย่างเหมาะสม ใช้ทักษะในการเสริมแรงจูงใจให้ผู้เรียน มีการเตรียมความพร้อมผู้เรียนและผู้สอน ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เรียน เน้นความสำคัญเรื่องระยะเวลากับการเรียนรู้ เตรียมแผนการสอนและมีความรู้เนื้อหาวิชาเป็นอย่างดี ตามลำดับ Schilling (1990) ได้ศึกษาค่านิยมต่อประสิทธิผลการสอนตามการรับรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นมลรัฐโอไฮโอ ปี ค.ศ. 1990 โดยแบ่งประสิทธิผลการสอนเป็นหกด้าน คือ การกำหนดกระบวนการดำเนินงาน บรรยายภาคในชั้นเรียน การกระตุ้นผู้เรียน การสร้างแรงจูงใจ การใช้คำถาม และความใกล้ชิด พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะปัจจุบันกับมิติหกด้านตามการรับรู้ของผู้บริหาร แต่ผู้บริหารได้ประเมินลักษณะของประสิทธิผลสอนในระดับสูงมาก ข้อเสนอแนะของการวิจัย คือ ผู้บริหารต้องร่วมมือกับครูปรับปรุงประสิทธิภาพการสอนของครูทั้งหกด้าน เพื่อการพัฒนาโดยการอบรมทั้งครูและผู้บริหาร Newble and Cannon (1995) ได้รวบรวมจากผลการศึกษามาก และสรุปว่า ลักษณะของอาจารย์ที่ดีตามความต้องการของผู้เรียนมี 43 องค์ประกอบ องค์ประกอบที่อยู่ใน 12 ลำดับแรก คือ เอกสารและสื่อที่ใช้มีความชัดเจนและสมเหตุสมผลทำให้ผู้เรียนเข้าใจหลักการขั้นพื้นฐานของเนื้อหาได้ เสียงดังฟังชัด ใช้สื่อการสอนอย่างมีคุณภาพ มีทฤษฎีพื้นฐานเพียงพอสอนเนื้อหาได้ต่อเนื่อง ช่วยให้ผู้เรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ และวิเคราะห์วิจารณ์ได้ มีความเชี่ยวชาญในเนื้อหา ปรับกิจกรรมระหว่างสอนได้อย่างเหมาะสม สื่อต่าง ๆ มีสภาพพร้อมสำหรับนำมาใช้

สอนได้กระชับรัดกุม ยกตัวอย่างจากทฤษฎีที่สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ Fry, Ketteridge, and Marshall (1999) เสนอผลการศึกษาลักษณะการสอนที่ดีของอาจารย์ระดับอุดมศึกษา โดยสำรวจความคิดเห็นของอาจารย์ใหม่ จำนวน 55 คน จากมหาวิทยาลัยเก่า 2 แห่ง คือ University of York และ University of London แบบสำรวจมีข้อความที่เป็นลักษณะการสอนของอาจารย์ระดับอุดมศึกษา 35 ข้อ ให้ผู้ตอบแบบแสดงความเห็นสองอย่าง คือ เลือกองค์ประกอบที่คิดว่าเป็นลักษณะการสอนที่ดี และจัดลำดับองค์ประกอบที่คิดว่าดีที่สุด 5 อันดับแรก จากผลการวิจัยโดยสังเคราะห์ความคิดเห็นสองอย่าง สรุปได้ว่า ลักษณะการสอนที่ดีของอาจารย์ระดับอุดมศึกษา 5 อันดับแรก คือ สื่อที่ใช้ต้องทำให้การสอนน่าสนใจ ใช้วิธีสอน และการมอบงานที่จะทำให้ผู้เรียนใช้ความคิดของตนเอง เตรียมการสอนอย่างดีและการจูงใจผู้เรียนจากข้อมูลเหล่านี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญในเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครูโดยผ่านแรงจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนการสอนเป็นไปได้อย่างมีคุณภาพ แต่การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ไม่ได้หมายความว่าโรงเรียนจะพัฒนาไปได้อย่างไม่มีอุปสรรค หรือนำพาครูให้มุ่งมั่นในการสอนได้อย่างเต็มศักยภาพเพื่อให้นักเรียนบรรลุเป้าหมายได้ แต่ในภาพรวมแห่งความเป็นจริงแล้วยังมีปัจจัยจากภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินการโรงเรียนเอกชนของผู้บริหารโดยตรง เช่น การแข่งขันกันระหว่างโรงเรียนเอกชนด้วยกันเอง โดยมีส่วนแตกต่างทางด้านการเงินในการลงทุนพัฒนาโรงเรียน ซึ่งผู้ที่มีทุนมากกว่าก็สามารถที่จะสร้างความแตกต่างทางด้านรูปธรรมได้อย่างชัดเจน โดดเด่นกว่า หรือในเรื่องที่สำคัญมากยิ่งขึ้นก็คือ นโยบายของรัฐที่ขยายโอกาสทางการศึกษามากขึ้น รวมทั้งการก่อตั้งโรงเรียนของรัฐมากขึ้นตาม ซึ่งผู้ปกครองของนักเรียนย่อมที่จะนำพาลูกหลานของตนเองไปเรียนในที่ที่มีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด การทำเช่นนี้ก่อให้เกิดผลเสียต่อโรงเรียนเอกชนเป็นอย่างมาก บางแห่งต้องปิดตัวลง หรือปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินการของโรงเรียน ดังนั้นแล้วภาวะผู้นำของผู้บริหารจะมีมากเท่าใดก็ตามก็ไม่เป็นผล เพราะผู้บริหารก็อยู่ในภาวะขาดโอกาสขาดขวัญและกำลังใจอันเนื่องมาจากไร้ทางออกเช่นกัน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาเรื่องปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ตามวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนและเสนอแนะรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน

สมมติฐานในการวิจัย

1. ตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหารตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตัวแปรลักษณะงานของครู และตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครูส่งผลทางตรงต่อตัวแปรคุณภาพในการปฏิบัติของครู
2. ตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหารตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร และตัวแปรลักษณะงานของครูส่งผลทางอ้อมต่อตัวแปรคุณภาพในการปฏิบัติของครู โดยส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู
3. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู แรงจูงใจในการทำงานของครู และคุณภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ประชากรและตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนที่ได้มาตรฐานระดับดีมากจากการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา รอบสอง (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2552) จำนวนทั้งสิ้น 362 โรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนเอกชน

ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตได้รวม 19 ตัวแปร สำหรับใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัย การประมาณตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คำนวณจากสูตรของ Linderman and Gold คือ 20×19 ได้ผลลัพธ์ตัวอย่างขั้นต่ำเท่ากับ 380 คน วิธีการเลือกตัวอย่างผู้วิจัยใช้การสุ่มแบบชั้นภูมิ (stratified random sampling) กับโรงเรียนเอกชน โดยผู้วิจัยแบ่งประชากรออกเป็น 6 ภูมิภาค ตามเกณฑ์การแบ่งของคณะกรรมการภูมิศาสตร์แห่งชาติ (วรณี พุทธาวุฒิไกร, 2546) และในแต่ละภูมิภาคแบ่งประชากรออกเป็นกลุ่มย่อยตามขนาดของโรงเรียน โดยใช้เกณฑ์การแบ่งขนาดโรงเรียนตามสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ได้สี่ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้วิธีการกำหนดสัดส่วนในการสุ่มตัวอย่าง (proportionate random sampling) ได้จำนวน 115 โรงเรียน เก็บข้อมูลกับครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนละหกคน ได้ขนาดตัวอย่างทั้งสิ้น 690 คน

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ผู้บริหาร (VIS) ตามแนวคิดของ Braun (1991) ประกอบด้วยสามด้านคือ การสร้างวิสัยทัศน์ (V1) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (V2) และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (V3) และ 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1990) ประกอบด้วยสองด้าน คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ความค้นหา การคล้อย การกระตุ้นเขานำปัญญา การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย การให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉย คุณลักษณะงานของครู (job characteristic) ตามแนวความคิดของ Hackman and Oldham (1980) และ Hackman and Lawler (1971) ประกอบด้วย ความหลากหลายของทักษะการทำงาน ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน ความสำคัญของงาน ความมีเอกสิทธิ์ในงาน ผลย้อนกลับของงาน และแรงจูงใจในการทำงานของครู ตามแนวความคิดของ Stuart-Kotze and Roskin (1983) และ McClelland (1987) ประกอบด้วย

สามด้าน คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่มีการพัฒนาและปรับปรุงมาจากงานวิจัยในต่างประเทศ จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็นหกตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามลักษณะชีวสังคม จำนวน 7 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามสอบถามการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร จำนวน 15 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อคำถามสอบถามการมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร จำนวน 17 ข้อ

ตอนที่ 4 ข้อคำถามสอบถามลักษณะงานของครู จำนวน 15 ข้อ

ตอนที่ 5 ข้อคำถามสอบถามการมีแรงจูงใจในการทำงานของครู จำนวน 15 ข้อ

ตอนที่ 6 ข้อคำถามสอบถามคุณภาพในการปฏิบัติของครู จำนวน 14 ข้อ

ตอนที่ 2-6 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (rating scales) 5 ระดับ ตามมาตรวัดของ Likert กำหนดระดับคะแนนจากระดับมากที่สุด (5 คะแนน) ไปจนถึงระดับน้อยที่สุด (1 คะแนน) เครื่องมือวิจัยได้ผ่านการตรวจพิจารณาความตรงตามเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คนแล้วนำไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่ตัวอย่าง จำนวน 100 คน และหาค่าความเชื่อมั่นโดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.98

การรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ได้แบบสอบถามที่ส่งกลับคืน และเป็นแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ จำนวน 588 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.22

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น โดยคำนวณค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความเบ้ (skewness) และความโด่ง (kurtosis) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

2. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นรายคู่ โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (pearson's product moment correlation coefficient) ระหว่างตัวแปรทั้งหมด

3. วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับที่สอง (Second Order Factor Analysis)

4. การวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรือโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ดังนี้ค่าสถิติไค-สแควร์ (chi-square statistic: χ^2) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Root Mean Squared Residual: RMR) ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความแตกต่างโดยประมาณ (Root Mean Squared Error of Approximation: RMSEA) ดัชนีดัดแปรรูปแบบ (Model Modification Index: MI)

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหญิงมีจำนวน 510 คน ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุระหว่าง 31-40 ปี วุฒิการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมีจำนวน 476 คน มีประสบการณ์ปฏิบัติงานในสถานศึกษาระหว่าง 6-15 ปี มีจำนวน 243 คน โรงเรียนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในโรงเรียนเขตภาคกลางมีจำนวน 287 คน โรงเรียนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่มีจำนวน 297 คน

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ในการศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารพบว่า ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ตัวแปรส่วนใหญ่มีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (มีความเบ้เป็นลบ) ค่าเฉลี่ยของตัวแปรจึงค่อนข้างสูง โดยอยู่ในระดับมากและระดับปานกลางทุกรายการ เมื่อพิจารณาความโด่ง พบว่าตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ตัวแปรส่วนใหญ่มีค่าความโด่งต่ำกว่าปกติ (ความโด่งมีค่าน้อยกว่า 3) แสดงว่ามีการแจกแจงที่ค่อนข้างป้าน หรือโค้งน้อย มีการกระจายของข้อมูลมาก ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติการวัดระดับของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยพบว่ามีค่าเฉลี่ยการวัดทุกตัวแปรอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.41-4.20 ทั้งนี้มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์มากที่สุด ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านความเสน่หามากที่สุด ตัวแปรลักษณะงานของครูด้านความเป็นเอกลักษณ์ของงานมากที่สุด ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู ด้านแรงจูงใจใฝ่อาณาจมากที่สุด และตัวแปรคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู ด้านรูปแบบการสอนมากที่สุด

ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 19 ตัว มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง -0.532 ถึง 0.883 ซึ่งตัวแปรส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันทางบวก มีค่าต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู กับตัวแปรวิสัยทัศน์ผู้บริหารพบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.102 ถึง 0.643 มีความสัมพันธ์กับตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อยู่ระหว่าง -0.005 ถึง 0.606 และมีความสัมพันธ์กับตัวแปรลักษณะงานของครู พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อยู่ระหว่าง -0.252 ถึง -0.426 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูกับตัวแปรวิสัยทัศน์ผู้บริหาร พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.237 ถึง 0.727มีความสัมพันธ์กับตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง -0.074 ถึง 0.446 มีความสัมพันธ์กับตัวแปรลักษณะงานของครู พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อยู่ระหว่าง -0.532 ถึง -0.041 และมีความสัมพันธ์กับตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.305 ถึง 0.851

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร และตัวแปรลักษณะงานครู โดยผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันครั้งแรก พบว่าดัชนีตรวจสอบความตรงของรูปแบบยังไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีเพียงพอ โดยที่ค่า $\chi^2=2686.61$, $df=71$, $P=0.00$, $CFI=0.79$, $GFI=0.60$, $AGFI=0.42$, $RMR=0.076$, $RMSEA=0.251$, $LSR=15.61$ ผู้วิจัยจึงปรับรูปแบบความสัมพันธ์ให้เหมาะสม โดยผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ลักษณะงานของครู 1 และ

ลักษณะงานของครู 2 พบว่า ค่า R^2 ของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร มีค่าอยู่ระหว่าง 0.29 ถึง 0.87 มีค่า $\rho_c = 0.800$ กับ ค่า $\rho_v = 0.584$ ค่า R^2 ของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีค่าอยู่ระหว่าง 0.63 ถึง 0.88 มีค่า $\rho_c = 0.937$ กับ ค่า $\rho_v = 0.853$ ค่า R^2 ของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบลักษณะงานของครู 1 มีค่าอยู่ระหว่าง 0.68 ถึง 0.91 มีค่า $\rho_c = 0.912$ กับ ค่า $\rho_v = 0.776$ และค่า R^2 ของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบลักษณะงานของครู 2 มีค่าอยู่ระหว่าง 0.43 ถึง 0.70 มีค่า $\rho_c = 0.718$ กับ ค่า $\rho_v = 0.565$

ผลการวิเคราะห์ตามดัชนีตรวจสอบความตรงของรูปแบบมีดังนี้ ค่า Chi-Square=43.19 ($p=0.22$) ค่า RMSEA=0.017 ค่า RMR=0.026 ค่า GFI=1.00 ค่า AGFI=0.99 ค่า CFI=1.00 และค่า LSR=2.67 ผลการวิเคราะห์ที่ได้จึงแสดงให้เห็นว่ารูปแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สรุปได้ว่า องค์ประกอบวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสามารถวัดได้จริงด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปรตามที่กำหนดไว้ โดยเรียงตามค่ามากของน้ำหนักองค์ประกอบ ได้แก่ ตัวแปรการเผยแพร่วิสัยทัศน์ มีค่าเท่ากับ 0.84 รองลงมาคือ ตัวแปรการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์มีค่าเท่ากับ 0.71 และตัวแปรการสร้างวิสัยทัศน์ มีค่าเท่ากับ 0.31 ตามลำดับ สำหรับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสามารถวัดได้จริงด้วยตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปรที่กำหนดไว้ เรียงตามค่ามากของน้ำหนักองค์ประกอบ ได้แก่ ตัวแปรการบริหารแบบวางเฉย มีค่าเท่ากับ 0.86 ตัวแปรการคล้อย มีค่าเท่ากับ 0.85 ตัวแปรการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าเท่ากับ 0.80 ตัวแปรการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล มีค่าเท่ากับ 0.64 การให้รางวัลตามสถานการณ์ มีค่าเท่ากับ 0.63 และตัวแปรความสนใจ มีค่าเท่ากับ 0.60 ตามลำดับ สำหรับองค์ประกอบลักษณะงานของครู 1 สามารถวัดได้จริงด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปรตามที่กำหนดไว้ โดยเรียงตามค่ามากของน้ำหนักองค์ประกอบ ได้แก่ ตัวแปรความหลากหลายของทักษะ มีค่าเท่ากับ 0.82 รองลงมาคือ ตัวแปรความเป็นเอกลักษณ์ของงาน มีค่าเท่ากับ 0.73 และตัวแปรความสำคัญของงาน มีค่าเท่ากับ 0.69 ตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบลักษณะงานของครู 2 สามารถวัดได้จริงด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปรตามที่กำหนดไว้ โดยเรียงตามค่ามากของน้ำหนักองค์ประกอบ ได้แก่ ตัวแปรความมีเอกสิทธิ์ในงาน มีค่าเท่ากับ 0.57 และตัวแปรผลย้อนกลับของงาน มีค่าเท่ากับ 0.53 มีความสัมพันธ์กับตัวแปรการคล้อย ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.23 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ 0.95 มีความสัมพันธ์ลักษณะงานของครู 1 (JOB1) มีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ 0.45 และมีความสัมพันธ์ลักษณะงานของครู 2 (JOB2) มีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ 0.29 ส่วนตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ลักษณะงานของครู 1 โดยมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ 0.54 และมีความสัมพันธ์ลักษณะงานของครู 2 มีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ 0.23 และตัวแปรลักษณะงานของครู 1 (JOB1) มีความสัมพันธ์ลักษณะงานของครู 2 (JOB2) โดยมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ 0.74

ผลการวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างการวิจัยหรือผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ครั้งแรก พบว่าความสัมพันธ์เชิงสาเหตุยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีเพียงพอ โดยที่ค่า $\chi^2=6113.76$, $df=59$, $P=0.00$, $CFI=1.00$, $GFI=0.94$, $AGFI=0.92$, $RMR=0.085$, $RMSEA=0.027$, $LSR=5.52$

ผู้วิจัยจึงปรับปรุงแบบความสัมพันธ์ให้เหมาะสม โดยผู้วิจัยได้ปรับเส้นอิทธิพลที่มีนัยสำคัญและค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้ในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ตามดัชนีดัดแปลง (modification indices) ที่โปรแกรมสำเร็จรูป LISREL เสนอแนะ และใช้การประมาณค่า LISREL Estimates ด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุดไม่ปรับน้ำหนัก (Unweighted Least Square: ULS) ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์และการเปลี่ยนแปลงของค่าดัชนีดัดแปลงและการปรับการประมาณค่าเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแบบสมมติฐานความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ พบว่าความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีอยู่ในเกณฑ์ดี โดยที่ค่า $\chi^2=110.93$, $df=106$, $P=0.35$, $CFI=1.00$, $GFI=0.99$, $AGFI=0.99$, $RMR=0.032$, $RMSEA=0.0089$, $LSR=2.64$

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลต่อตัวแปรคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู (TEA) พบว่า ตัวแปรคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูได้รับอิทธิพลโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร (LEA) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.38 ได้รับอิทธิพลจากตัวแปรลักษณะงานของครู 1 (JOB1) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.25 ได้รับอิทธิพลจากตัวแปรลักษณะงานของครู 2 (JOB2) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.13 ได้รับอิทธิพลจากตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู (MOV) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.70 และตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร (VIS) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.35 และตัวแปรคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู (TEA) ได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร (VIS) โดยส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู (MOV) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.24 ได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร (LEA) โดยส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.27 ได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากตัวแปรลักษณะงานของครู 1 (JOB1) โดยส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.17 และจากตัวแปรลักษณะงานของครู 2 (JOB2) โดยส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.09 โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ต่อตัวแปรคุณภาพในการปฏิบัติงาน

ของครู (TEA) มากที่สุด คือ ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู (MOV) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.70 รองลงมาคือ ตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร (VIS) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.55 ที่ส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู (MOV) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.24 ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร (LEA) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.32 ที่ส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู (MOV) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.27 ตัวแปรลักษณะงานของครู 2 (JOB2) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.09 ที่ส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู (MOV) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.09 และน้อยที่สุดคือตัวแปรลักษณะงานของครู 1 (JOB1) โดยมีขนาดอิทธิพลทางลบเท่ากับ -0.57 ที่ส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู (MOV) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.17 กล่าวโดยสรุปคือ วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ลักษณะงานของครู 1 และลักษณะงานของครู 2 เป็นตัวแปรแฝงภายนอกที่ส่งผลทางตรงและส่งผลทางอ้อมต่อคุณภาพในการปฏิบัติงานครู โดยที่แรงจูงใจในการทำงานของครูเป็นตัวแปรแฝงภายในที่เป็นตัวเชื่อม (mediator) ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ลักษณะงานของครู 1 และลักษณะงานของครู 2 กับคุณภาพในการปฏิบัติงานครู

สำหรับอิทธิพลทางตรงที่ส่งผลต่อตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู (MOV) พบว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มากที่สุด คือ ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร (LEA) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.38 รองลงมาคือตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร (VIS) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.35 ตัวแปรลักษณะงานของครู 1 (JOB1) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.25 และน้อยที่สุดคือ ตัวแปรลักษณะงานของครู 2 (JOB2) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.13 แสดงว่าตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร (VIS) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (LEA) ลักษณะงานของครู 1 (JOB1) และลักษณะงานของครู 2 (JOB2) มีอิทธิพลต่อตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู (MOV) กล่าวคือ วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ลักษณะงานของครู 1 และลักษณะงานของครู 2 มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู (TEA)

เมื่อพิจารณาค่าสถิติในการวัดตัวแปรแต่ละตัวที่เป็นตัวแปรแฝงภายใน และตัวแปรแฝงภายนอก พบว่า ตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่าความเที่ยงอยู่ในเกณฑ์ดี (ค่า ρ_c อยู่ระหว่าง 0.617 ถึง 0.942) และสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตได้ในองค์ประกอบได้สูง (ค่า ρ_v อยู่ระหว่าง 0.528 ถึง 0.786) ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของตัวแปรสังเกตได้ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.26

ถึง 0.99 แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการพยากรณ์องค์ประกอบนั้นสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบรวมได้ โดยอยู่ระหว่าง 26.00 ถึง 99.00

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของสมการโครงสร้าง พบว่าตัวแปรคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู (TEA) มีค่า R^2 เท่ากับ 0.68 แสดงว่า ตัวแปรโครงสร้างในรูปแบบนี้ได้แก่ ตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ลักษณะงานของครู 1 ลักษณะงานของครู 2 และแรงจูงใจในการทำงานของครู สามารถอธิบายความแปรปรวนของคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูได้ร้อยละ 68

เมื่อพิจารณาเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง -0.39 ถึง 0.83 ซึ่งตัวแปรส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันทางบวก โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานของครู 1 (JOB1) กับลักษณะงานของครู 2 (JOB2) มีค่าสูงสุด มีค่าเท่ากับ 0.83 รองลงมาคือ วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร (VIS) กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร (LEA) และคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู (TEA) กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร (VIS) มีค่าเท่า 0.70 แรงจูงใจในการทำงาน (MOV) กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร (LEA) มีค่าเท่า 0.67 และค่าน้อยที่สุดคือ คุณภาพในการปฏิบัติงานของครู (TEA) กับลักษณะงานของครู 2 (JOB2) มีค่าเท่ากับ -0.39 ตามลำดับ

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบ เมื่อจัดเรียงความสำคัญของตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร (VIS) พบว่าการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (V1) มีความสำคัญมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 0.89 รองลงมาคือ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (V2) มีค่าเท่ากับ 0.54 และน้อยที่สุดคือ การสร้างวิสัยทัศน์ (V3) มีค่าเท่ากับ 0.26 และจากการวิเคราะห์ปรับโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพบว่าตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร (LEA) คือ ความสนใจ (L1) มีค่าเท่ากับ 0.11 สำหรับตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร (LEA) พบว่าการดูแล (L2) มีความสำคัญมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 0.72 รองลงมาคือ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (L4) มีค่าเท่ากับ 0.70 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (L5) มีค่าเท่ากับ 0.69 ความสนใจ (L1) มีค่าเท่ากับ 0.60 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (L3) มีค่าเท่ากับ 0.56 และน้อยที่สุด คือ การบริหารแบบวางเฉย (L6) มีค่าเท่ากับ 0.49 และจากการวิเคราะห์ปรับโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพบว่าตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับตัวแปรลักษณะงานของครู 1 (JOB1) คือ ความหลากหลายของทักษะ (J1) มีค่าเท่ากับ 0.13 ส่วนตัวแปรลักษณะงานของครู 1 (JOB1) พบว่าความหลากหลายของทักษะ (J1) และความสำคัญของงาน (J3) มีค่าเท่ากับ 0.64 มีความสำคัญมากกว่าความเป็นเอกลักษณ์ของงาน (J2) มีค่าเท่ากับ

0.53 และจากการวิเคราะห์ปรับโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพบว่า ตัวแปรลักษณะงานของครู 1 มีความสัมพันธ์กับตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร (VIS) คือการเผยแพร่วิสัยทัศน์ (V2) มีค่าเท่ากับ 0.48 การสร้างวิสัยทัศน์ (V1) และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (V3) มีค่าเท่ากับ 0.10 มีความสัมพันธ์กับตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร (LEA) คือ การคล้อย (L2) มีค่าเท่ากับ 0.30 และการกระตุ้นการใช้ปัญญา (L3) มีค่าเท่ากับ 0.21 และมีความสัมพันธ์กับตัวแปรลักษณะงานของครู 2 (JOB2) คือ ผลย้อนกลับของงาน (J5) มีค่าเท่ากับ 0.14 สำหรับตัวแปรลักษณะงานของครู 2 (JOB2) พบว่า ความมีเอกสิทธิ์ในงาน (J4) มีค่าเท่ากับ 0.88 มีความสำคัญมากกว่าผลย้อนกลับของงาน (J5) มีค่าเท่ากับ 0.44 และจากการวิเคราะห์ปรับโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพบว่าตัวแปรลักษณะงานของครู 2 มีความสัมพันธ์กับตัวแปรลักษณะงานของครู 1 (JOB1) คือ ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน (J2) มีค่าเท่ากับ 0.26 ส่วนตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู (MOV) พบว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (M1) มีค่ามากที่สุด มีค่าเท่ากับ 0.49 รองลงมาคือแรงจูงใจใฝ่อำนาจ (M3) มีค่าเท่ากับ 0.10 และน้อยที่สุดคือ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (M2) มีค่าเท่ากับ 0.02 และตัวแปรคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู (TEA) พบว่า การสร้างบรรยากาศห้องเรียน (T2) มีค่าเท่ากับ 0.98 มีความสำคัญมากกว่ารูปแบบการสอน (T1) มีค่าเท่ากับ 0.68 และจากการวิเคราะห์ปรับโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพบว่าตัวแปรคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูมีความสัมพันธ์กับตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู (MOV) คือ แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (M3) มีค่าเท่ากับ 0.62 และแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (M2) มีค่าเท่ากับ 0.45 ตามลำดับ

สรุปได้ว่า ตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหารให้ความสำคัญกับตัวแปรการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์มากที่สุด รองลงมาคือ การเผยแพร่วิสัยทัศน์สำหรับตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารมุ่งให้ความสำคัญกับตัวแปรการคล้อยมากที่สุด รองลงมาคือ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลส่วนตัวแปรลักษณะงานของครู 1 (JOB1) ให้ความสำคัญกับความหลากหลายของทักษะและความสำคัญของงานมากกว่าความเป็นเอกลักษณ์ของงานสำหรับตัวแปรลักษณะงานของครู 2 (JOB2) ให้ความสำคัญกับความมีเอกสิทธิ์ในงานมากกว่าผลย้อนกลับของงานส่วนตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู ให้ความสำคัญกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ แรงจูงใจใฝ่อำนาจและตัวแปรคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู ให้ความสำคัญกับตัวแปรการสร้างบรรยากาศห้องเรียนมากกว่ารูปแบบการสอน

จากการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรแฝงทั้งหมดตัวแปร คือ ตัวแปรวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร (VIS) ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร (LEA) ตัวแปรลักษณะงานของครู 1 (JOB1) ตัวแปรลักษณะงานของครู 2 (JOB2) ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของครู (MOV) และตัวแปรคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู (TEA) โดยการวิเคราะห์ด้วยแบบสมการโครงสร้าง

(Structural Equation Modeling: SEM) และได้ตัวแบบสมการโครงสร้างปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชนมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการทดสอบตามสมมติฐานของตัวแบบสมมติฐานพบว่ายอมรับสมมติฐานการวิจัย 8 ข้อ ดังนี้ยอมรับสมมติฐานข้อ 1 วิสัยทัศน์ของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพในการปฏิบัติของครู ยอมรับสมมติฐานข้อ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพในการปฏิบัติของครู ยอมรับสมมติฐานข้อ 3 ลักษณะงานของครูมีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพในการปฏิบัติของครู ยอมรับสมมติฐานข้อ 4 แรงจูงใจในการทำงานของครูมีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพในการปฏิบัติของครู ยอมรับสมมติฐานข้อ 5 วิสัยทัศน์ของผู้บริหารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อคุณภาพในการปฏิบัติของครูโดยส่งผ่านแรงจูงใจในการทำงานของครู ยอมรับสมมติฐานข้อ 6 ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อคุณภาพในการปฏิบัติของครูโดยส่งผ่านแรงจูงใจในการทำงานของครู ยอมรับสมมติฐานข้อ 7 ลักษณะงานของครูมีอิทธิพลทางอ้อมต่อคุณภาพในการปฏิบัติของครูโดยส่งผ่านแรงจูงใจในการทำงานของครู และยอมรับสมมติฐานข้อ 8 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูปรับแก้แล้วสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากการศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงาน และแรงจูงใจในการทำงานของครู ที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครู พบข้อเสนอแนะดังนี้

1. ผลการวิจัยพบว่าคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูขึ้นอยู่กับการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความพยายามทุ่มเทในการศึกษาค้นคว้า ทดลองหาแนวทางใหม่ ๆ ที่มีคุณภาพในหลายๆ มุมมอง เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการเลือกแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนมากที่สุด และนำมาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมสามารถกำหนดทิศทางในการทำงาน มีเป้าหมายที่ชัดเจนให้กับองค์กร สามารถกำหนดขอบข่ายกฎระเบียบปฏิบัติงาน ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้สูงกว่ามาตรฐานสามารถเสริมแรงเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

2. ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารใช้พฤติกรรมการบริหารภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ส่งผลให้ครูมีคุณภาพในการปฏิบัติงานดังนั้นผู้บริหารนอกจากจะมุ่งทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรแล้วยังต้องสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับครูด้วย ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญต่อการนำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารจึงควรมีศักยภาพในการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ กำหนดนโยบาย วางแผน จูงใจ เพื่อให้ครูปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพสูงสุด

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

จากการศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร และลักษณะงานที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครู พบข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรทำการศึกษาในกลุ่มประชากรที่หลากหลาย เช่น กลุ่มผู้ปกครอง กลุ่มนักเรียน เพื่อเปรียบเทียบและยืนยัน และค้นหารูปแบบที่เหมาะสม
2. ควรทำการศึกษาในสถานศึกษาอื่น เช่น สถานศึกษาในภาครัฐซึ่งมีบริบทแตกต่างกัน เพื่อสร้างและค้นหารูปแบบที่หลากหลายต่อการนำไปประยุกต์ใช้
3. ควรนำผลที่ได้จากการศึกษานี้ไปศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อเปรียบเทียบกับการวิจัยเชิงปริมาณ และเพื่อศึกษาคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูในเชิงลึกต่อไป

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กนกวรรณ มณเฑาะว์. 2540. การประเมินการสอนของอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพาตามทัศนะ
ของนิสิต. วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัย
บูรพา.

กนกอร ชศไพบูรณ์. 2546. ภาวะผู้นำทางการศึกษา. ขอนแก่น: ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. 2536. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของ
โรงเรียนเอกชน. วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. 2527. ประมวลศัพท์บัญญัติวิชาการศึกษา. กรุงเทพมหานคร:
องค์การคำคุณศัพท์.

_____. 2543. คู่มือการพัฒนาโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐานการศึกษา การพัฒนาวิสัยทัศน์ใน
สถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โครงการประกันคุณภาพการศึกษา.

กระทรวงศึกษาธิการ. 2542. นโยบายการจัดการศึกษา 12 ปี. กรุงเทพมหานคร: การศาสนา
กรมการศาสนา.

_____. 2544. นโยบายและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ.
กรุงเทพมหานคร: สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

_____. 2547. นโยบายและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ.
กรุงเทพมหานคร: สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

กิตติมา ปริดีดิติก. 2529. ทฤษฎีบริหารองค์กร. กรุงเทพมหานคร: ธนะการพิมพ์.

กุหลาบ รัตนสังฆธรรม. 2536. **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การระดับคณะ สาขา วิทยาศาสตร์สุขภาพ ในมหาวิทยาลัยของรัฐ**. วิทยานิพนธ์สาขารณศาสตรคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารงานสาธารณสุข, มหาวิทยาลัยมหิดล.

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. 2546. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น: หจก. โรงพิมพ์ คลังนานาวิทยา.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2541. **มองผ่านวันข้างหน้า: วิสัยทัศน์ประเทศไทย ปี2560**. กรุงเทพมหานคร: ชัคเชลมีเดีย.

_____. 2554. **กฎหมายครูเอกชน วิกฤตที่ต้องสะสาง** (Online). www.kriengsak.com/node/1862., 19 พฤศจิกายน 2555.

คุณวุฒิ คนฉลาด. 2540. **ภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. ชลบุรี: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

จันทร์ธานี สงวนนาม. 2533. **คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยาการของโรงเรียนและความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา**. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

จารุพร แสงเป่า. 2541. **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลสังกัดสำนักงานแพทย์กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์คุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

จำเริญรัตน์ เจือจันทร์. 2543. **การพัฒนาดัชนีบ่งชี้คุณภาพด้านวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน**. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

จิระ หงส์ดามรงค์. 2538. แนวคิด หลักการ และขอบข่ายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.

เอกสารประกอบการสอนชุดวิชา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ. เล่มที่ 1.

หน่วยที่ 1. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

แจ่มจันทร์ กุลวิจิตร. 2532. พฤติกรรมการสอนของอาจารย์ที่เป็นจริงและที่คาดหวังในทัศนะ

ของนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา.

ฉวีวรรณ หลิมวัฒนา. 2532. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบ

ด้านภูมิหลัง ด้านสภาพแวดล้อมทางบ้าน และด้านการเรียนการสอนกับผลสัมฤทธิ์
ทางการเรียนของนิสิตคณะวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

ชลาลัย นิมิบุตร. 2550. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด

กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ณภัทร สร้อยจิต. 2544. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการครูในโรงเรียน

ที่มีการปรับลดขนาดกำลังคน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์.

วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา, สถาบันราชภัฏ
มหาสารคาม.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2545. คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารผลงานยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร:

บริษัท เอชอาร์ เซ็นเตอร์.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2545. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร:

บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด.

ณัฐพงศ์ เกศมาริน. 2546. ค่านิยม วิสัยทัศน์ และพันธกิจ. กรุงเทพมหานคร: เอ็กสเปอร์เน็ทบุ๊กส์.

ดวงสมร กลิ่นเจริญ. 2545. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา.

วิทยานิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง.

ทศพร ประเสริฐสุข.2541. “วิจัยทัศนศึกษาศาสตร์ ปี 2002”. จดหมายข่าวศึกษาศาสตร์ มศว.

ทินกร ปันธิโก. 2526. การศึกษาพฤติกรรมการสอนของอาจารย์วิทยาลัยครูหมู่บ้านจอมบึงจากทัศนะของครูประจำการ. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

ไทยโพสต์. 2554. เปิด ป.บัณฑิต ช่วย โรงเรียนเอกชน แก้ปัญหาครูขาดแคลน (Online).

<http://education.kapook.com/view27782.html>, 19 พฤศจิกายน 2555.

ธีรพงศ์ แก่นอินทร์. 2531. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรบางตัวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาภาษาอังกฤษของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

ธีระยุทธสิงห์ศิลป์. 2550. ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกำลังใจกับคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

ธีระวุฒิ เอกะกุล. 2541. พฤติกรรมองค์การที่เอื้อต่อความเป็นครูเก่งและครูดี: กรณีศึกษาข้าราชการครูที่สำเร็จการศึกษาจากโครงการครูทายาทของสถาบันราชภัฏ. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและพัฒนาหลักสูตร, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

นงนุช โรจนเลิศ. 2540. ตัวแปรที่เป็นเงื่อนไขของความพึงพอใจในงานของข้าราชการสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล: การวิเคราะห์ทฤษฎี. วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาพัฒนศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2542. โมเดลอิสระ: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นริศ อุบล. 2539. องค์ประกอบเชิงสาเหตุด้านตัวนักเรียน แบบการคิด คุณภาพการสอนที่มีต่อความมั่นใจในการตอบแบบเลือกตอบและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนคณิตศาสตร์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรศึกษบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นวลฉวี ประเสริฐสุข. 2542. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารสตรีในธนาคารพาณิชย์ไทย. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรศึกษบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

นันทิยา ผิวงาม. 2540. ทักษะของนักศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมการสอนของอาจารย์คณะวิทยาการจัดการในสถาบันราชภัฏสววิทยาลัยอีสานเหนือ. วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

นิตยา ศรีญาณลักษณ์. 2545. การบริหารการพยาบาล. กรุงเทพมหานคร: บริษัทการศึกษา จำกัด.

นิพนธ์ วรรณเวช. 2548. การวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏ. วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

เนาวรัตน์ เข้มแสงสังข์. 2545. แนวคิดและกลยุทธ์ในการปรับระบบองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: บริษัทการศึกษา จำกัด.

บัณฑิต พึ่งนิรันดร์. 2549. อิทธิพลของลักษณะขององค์การ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และ ความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

บุญเจือ จุฑาพรรณนาชาติ. 2544. ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา บรรยากาศองค์การกับความผูกพันต่อองค์การของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

บุญชม ศรีสะอาด. 2524. รูปแบบของผลการเรียนในโรงเรียน. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2526. การสำรวจความเห็นของอาจารย์และผู้บริหารใน มหาวิทยาลัยมหิดลเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพการสอนของอาจารย์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหิดล.

บุญเรือง ศรีเหรียญ. 2542. การศึกษาองค์ประกอบทางการศึกษาที่สัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อ ผลการเรียนรู้และประสิทธิผลของโรงเรียนโดยใช้รูปแบบระดับชั้นลดหลั่นสอดคล้อง แฉ่งเส้น. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

ประชุม โพธิกุล. 2542. วิสัยทัศน์ขององค์การที่ประสบผลสำเร็จ. เพิ่มผลผลิต. 37 (7).

ประพิณ วัฒนกิจ. 2541. การบริหารบริการพยาบาล ระดับหัวหน้างาน หัวหน้าหอผู้ป่วย. ม.ป.ท.

ประยงค์ชูรัักษ์. 2548. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียน. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ประโชชน์ คุปต์กาญจนากุล. 2532. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสาเหตุของประสิทธิภาพการสอนของอาจารย์ในวิทยาลัยครู. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

ประสิทธิ์ สาระสันต์. 2542. พฤติกรรมการบริหารที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. 2538. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของการศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปรัชญา เวสารัชช. 2545. การบริหารเขตพื้นที่การศึกษา: เพื่อคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักปฏิรูปการศึกษา.

ปรางทิพย์ อุจะรัตน์. 2543. การพัฒนาภาวะผู้นำทางการ: อำนาจและการเสริมสร้างพลังอำนาจและการเสริมสร้างพลังอำนาจในวิชาชีพการพยาบาล. วารสารพยาบาล.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2532. ความผูกพันต่อสถาบันของอาจารย์ในสาขาครุศาสตรอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

_____. 2535. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

ปาริย์ วัชชวัลคุ. 2527. อิทธิพลขององค์ประกอบด้านลักษณะของนักเรียน สภาพแวดล้อมทางบ้าน และสภาพแวดล้อมทางโรงเรียนที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ของนักเรียนระดับประถมศึกษาในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พงษ์จันทร์ ภูพานิชย์. 2546. ออกแบบอย่างไรให้หัวใจภายในงาน. มนุษยศาสตร์สาร
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์. 2545. “ระบบบริการการพยาบาลเพื่อการประกันคุณภาพ”.
วารสารพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา. 10 (2).

พัฒนกิจ โกญจนาท. 2542. ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิมพ์อร สดเอี่ยม. 2547. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของสาขาวิชาใน
ระดับบัณฑิตศึกษาของสถาบันราชภัฏ. วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

พิมพ์พันธ์ เตชะคุปต์. 2542. การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญแนวคิดวิธีและเทคนิค
การสอน 1. กรุงเทพมหานคร: เดอะมาสเตอร์กรุ๊ปแมเนจเม้นท์.

เพ็ญ จรุงธรรมพินิจ. 2530. ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสภาพแวดล้อมภายในครอบครัวลักษณะ
ของนักเรียน และลักษณะของครูกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ของนักเรียน
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
วิจัยการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พาริดา อิบราฮิม. 2541. สาระการบริหารการพยาบาล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร:
สามเจริญพานิชย์ (กรุงเทพ) จำกัด.

ภารดี อนันต์นาวี. 2539. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
ในเขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
มหาวิทยาลัยบูรพา.

ภารดี อนันต์นาวิ. 2545. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนัก
คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา.

มนตรีศุภาพร. 2541 . วิสัยทัศน์อนาคตประเทศไทย พุทธศักราช 2570. นนทบุรี:มูลนิธิเอกชน
พัฒนาภูมิภาค.

มารศรี สุธานี. 2540. ปัจจัยที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

ยุคล ทองตัน. 2546. ผลของลักษณะงานต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย
สงขลานครินทร์. ทุนอุดหนุนวิจัยจากเงินรายได้มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประเภท
โครงการวิจัยประจำปี 2546, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์.

รัชณี สุจินทรรัตน์. 2546. การบริหารงานบุคคลทางการพยาบาล. กรุงเทพมหานคร:
บริษัทศิริการพิมพ์จำกัด.

ราชกิจจานุเบกษา. 2550. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 (Online).
www.ratchakitcha.soc.go.th, 22 มีนาคม 2551.

ราชบัณฑิตสถาน. 2546. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร:
นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.

ราชันย์ บุญธิมา. 2542. ปัจจัยที่เอื้อต่อผลสำเร็จของการนำหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นไปปฏิบัติ:
กรณีศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเชียงราย. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต
สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

รุ่ง แก้วแดง. 2539. รีเอ็นจิเนียริงระบบราชการไทย ภาค 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มติชน.

รุ่งนภา พูนนารถ. 2542. คุณลักษณะของงานและความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ
โรงพยาบาลพญาไท 2. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสาธารณสุขศาสตร์,
มหาวิทยาลัยมหิดล.

รุ่งรังสี วิบูลชัย. 2544. การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมของคุณภาพการสอนในระดับอุดมศึกษา.
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วรรณุช แสงนิ่มนวล. 2545. วิสัยทัศน์ตามกระแสโลก. กรุงเทพมหานคร: วันเนสพรีนติ้ง.

วรรณพร สุขอนันต์. 2541. ปัจจัยที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิตสาขาบริหารการศึกษา,
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

วรลักษณ์ มุกด์มณี. 2544. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะงาน และปัจจัยด้าน
องค์การกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัด
กระทรวงกลาโหม. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วันชัย นพรัตน์. 2540. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 12.
วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา.

วันทนา เมืองจันทร์. 2547. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา (Online).

www.meo.go.th/wijai/lesson%207.pdf, 1 ธันวาคม 2555

วันเพ็ญ หรุจิตตวิวัฒน์. 2546. “อะไรคือวิสัยทัศน์”. ผู้จัดการรายวัน. (10 พฤศจิกายน 2546).

- วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. 2544. การพัฒนาการเรียนการสอนทางการอุดมศึกษา.
กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. 2529. การสอนในระดับอุดมศึกษา. สารานุกรมศึกษาศาสตร์. 5.
- วิชาการดอทคอม. 2552. **ครูที่พึ่งประสงค์** (Online). www.vcharkarn.com, 1 ธันวาคม 2555.
- วิมลรัตน์ บุญชู. 2549. **พัฒนาการเรียนการสอน**. ภาควิชาหลักสูตรและการสอน
คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยสารคาม.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. 2546. **การบริหารสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**. พิมพ์ครั้งที่ 5.
กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ.
- วีรวัช มาณะศิรินันท์. 2541. **การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2538. **วิสัยทัศน์กับการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ข้าราชการ**.
กรุงเทพมหานคร. (อัครสำเนา)
- วุฒิชัย มูลศิลป์. 2532. **รายงานการวิจัยเรื่องพัฒนาการของการศึกษาเอกชน**. กรุงเทพมหานคร:
สำนักงานการศึกษาเอกชน.
- ศานิตย์ ทวีคำ. 2547. **แนวทางปรับปรุงคุณภาพครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 2**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง
- สมจิตร หนูเจริญกุล. 2543. **การพยาบาลศาสตร์ของการปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: หจก. วี.เจ.
พรินติ้ง.

สมจิตร อุดม. 2547. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในภาคใต้. วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

สมศักดิ์ สินธุระเวชชัย. 2542. “การประกันคุณภาพการศึกษา: การทบทวนคุณภาพภายในโรงเรียน. วิชาการ. 1(12):24-36.

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. 2540. วิสัยทัศน์ (Vision) พลังแห่งความสำเร็จ การศึกษาเอกชน. กรุงเทพมหานคร. (อัสสัมชัญ)

สรรัตน์ คลี่แก้ว. 2544. ปัจจัยที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอในเขตภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.

สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2542. พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สังวร จักรกระโทก. 2541. การใช้โมเดลสมการโครงสร้างเพื่อระดับตรวจสอบความตรงของโมเดลสมการโครงสร้างแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยครู ปัจจัยโรงเรียน กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2541. ชุดฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษาระดับสูง เล่ม 3 บริหารศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: พี.เอ.ลีฟวิ่ง.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543. 1ปี การปฏิรูปการศึกษาเอกชน. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา.

_____. 2543. ระบบการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักงานกฤษฎีกา.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2545. ความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษาของประเทศไทย ปี2544. กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2542. คู่มือปฏิบัติงาน ตรวจสอบคุณภาพโรงเรียนเอกชน. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา.

_____. 2543. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. 2549. “(ร่าง) บทสรุปสำหรับผู้บริหาร ผลสะท้อนจากการประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรก”. เอกสารประกอบการประชุมเฉลิมพระเกียรติฯ เนื่องในโอกาสจัดงานฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).

_____. 2549. สรุปผลการสังเคราะห์การประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา (Online). www.onesqa.or.th, 20 กันยายน 2550.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2540. แผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พรักหวานกราฟฟิค จำกัด.

สำเริง บุญเรืองรัตน์. 2531. “ปัญญา” ในเอกสารประกอบการรายงานการประชุมเกี่ยวกับกระบวนการคิดและความรู้สึก โครงการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนทางด้านความรู้ ความคิด. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา.

สิริรัตน์ สุคันธฤกษ์. 2542. วิเคราะห์เชิงสาเหตุแบบพหุระดับของพัฒนาการทางการเรียนรู้คำศัพท์ภาษาอังกฤษ. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุเทพ เชาวลิต. 2541. “วิสัยทัศน์นักบริหารทันสมัย”. วิทยาการจัดการ. 16 (1): 50-58.

สุนทร สุนันท์ชัย. 2541. วิสัยทัศน์ทางการศึกษา ทิศทางที่ไทยต้องพบพอน.กรุงเทพมหานคร:
โรงพิมพ์คุรุสภา

สุนันทา ประไพตระกูล. 2535. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรคัดสรรกับ
ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนคณิตศาสตร์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 กรุงเทพมหานคร.
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์คุรุภัณฑ์บัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาคณิตศาสตร์, จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

สุนันทา ประไพตระกูล. 2544. การพัฒนาองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร:
ดี ดี บุ๊คสโตร์.

สุนันทา เลานันทน์. 2544. การเขียนแผนการสอนแนวปฏิรูปการศึกษาตามพ.ร.บ.การศึกษา
แห่งชาติ. ชัยนาท: ชมรมพัฒนาความรู้ด้านระเบียบกฎหมาย.

เสกสรร ไชยเกื้อ. 2546. วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
จังหวัดเชียงใหม่ ที่ว่าด้วยการปฏิรูปการศึกษาระดับสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์
ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

เสน่ห์ จุ้ยโต. 2541. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา: กรณีศึกษาของผู้บริหาร
ระดับสูง. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรคุรุภัณฑ์บัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา,
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2525. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร:
ไทยวัฒนาพานิช.

_____. 2538. วิสัยทัศน์ของผู้บริหารการศึกษา. น. 1-33. ในประมวลสาระชุดวิชา
ประสบการณ์วิชาชีพมหาบัณฑิตบริหารการศึกษา หน่วยที่ 1. กรุงเทพมหานคร:
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540. **วิสัยทัศน์ของผู้บริหารการศึกษา**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. 2543. **การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา**. กรุงเทพมหานคร:
บริษัท บั๊กพอยท์ จำกัด.
- อารีรัตน์ หิรัญโร. 2532. **แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์
ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา**. วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- อุทุมพร ทองอุไทย. 2523. **การประเมินอาจารย์: วิจัยและเครื่องมือ**. กรุงเทพมหานคร: สมานมิตร
การพิมพ์.
- Arends, R. I. 1998. **Learning to Teach**. 4th ed. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Atkinson, J. W. 1991. **An Introduction to Motivation**. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Bass, B. M. 1985. **Leadership and Performance beyond Expectations**. New York: The Free
Press.
- Bass, B. M. and B. J. Avolio. 1990. **Transformational Leadership Development**. Palo Alto,
California: Consulting Psychologist.
- Bass, B. M. and B. J. Avolio. 1994. **Improving Organizational Effectiveness: Through
Transformational Leadership**. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Bass, J. D. 1989. Instructional Leadership Activity of Elementary Principals in Effective
Schools. **Dissertation Abstracts International**. 50(06A):1492.

Barth, R. S. 1991. **Improving Schools from Within: Teachers, Parents and Principals Can Make the Difference.** San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Beare, H. E. J. and R. H. Millikan. 1989. **Creating an Excellent.** New York: Routledge.

Bennis, W. G. and L. B. Nanus. 1985. **The Strategies for Taking Charge.** New York: Harper and Row.

Best, J. W. 1970. **Research in Education.** Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Blackburn, M. A. 1999. Cheating and Motivation: An Examination of The Relationships Among Cheating Behaviors, Motivational Goals, Cognitive Engagement, and Perceptions of Classroom Goal Structures. **Dissertation Abstracts International-A.** (CD-ROM).

Blase, J. and J. O. Blasé. 1999. "Principals Instructional Leadership and Teacher Development: Teachers' Perspectives".**Educational Administration quarterly.** 35(3):349-378.

Blumberg, A. and G. William. 1986. **The Effective Principal: Perspectives on School Leadership.** 2nded. Boston: Allyn and Bacon.

Bollen, K. A. 1989. **Structural Equations with Latent Variables.** New York: John Wiley and Sons.

Bolmen, L. G. and T. E. Deal. 1992. "Leadership and Managing: Effects of Context, Culture, and Gender".**Educational Administration Quarterly.** 28:314-329.

Bowditch, J. L. and A. F. Buono. 1997. **A Primer on Organizational Behavior.** 4th ed. New York: John Wiley and Sons.

Braun, J. B. 1991. "An Analysis of Principal Leadership Vision and Its Relationship to School Climate". **Dissertation Abstracts International**. 52(04):1139-A.

Bridges, M. T. 1992. Teacher Perceptions of School Effectiveness and Principal Vision. **Dissertation Abstract International**. 2(4): 1120-A.

Burns, J. M. 1978. **Leadership**. New York: Harper and Row.

Butt, M. 1993. "What do Superintendents do to Turn Vision into Action? A Biography of Pragmatic Visionaries". **Dissertation Abstracts International**. 54 (3):746-A.

Buzzi, M. J. 1990. "The Relationship of School Effectiveness to Selected Dimension of Principals Instructional Leadership in Elementary Schools in The State of Connecticut". **Dissertation Abstracts International**. 51(3):12 A.

Caldwell, B. J. and M. S. Jim. 1990. **The Self-Managing School**. London: The Falmer Press.

Cameron, K. S. 1984. "The effectiveness of ineffective". **Research in Organizational Behavior**. 6: 235-285.

Campbell, R. L., L. Kyriakides., R. D. Muijs and W. Robinson. 2003. "Differential teacher effectiveness: towards a model for research and teacher appraisal". **Oxford Review of Education**. 29 (3):347-362.

Certo, S. C. 2002. **Modern Management**. 8th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Chalmers, D. and R. Fuller. 2000. **Teaching for Learning at University**. 2nd ed. London: Kogan Page.

- Cheng, Y. C. 1990. "Conception of school effectiveness and models of school evaluation: A dynamic perspective". **Education Journal**. 18 (1):47-61.
- _____. 1993. "Management and effectiveness of moral and civic education in school". **International Journal of Education Management**. 10 (1):17-29.
- Cheng, Y. C. 1996. "Total teacher effectiveness: new conception and improvement". **International Journal of Education Management**. 10 (6):7-17.
- _____. 1996a. The Pursuit of New School Functions: Re-Engineering School for 21st Century. **Keynote Speech Presented at the Annual Conference of the Hong Kong Educational Research Association**, Hong Kong, November.
- Cheng, Y. C. and K. T. Tsui. 1999. "Multi-models of Teacher Effectiveness: Implications for Research". **Journal of Educational Research**. 92 (3):141-150.
- Cheng, Y. C. and W. M. Tam. 1997. Multi-models of quality in education. **Quality Assurance in Education**. 5 (1):22-31.
- Cohen, W. A. 1990. **The Art of the Leadership**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Coker, H. 1976. "Identifying and Measuring Teachers' Competencies: The Carroll Project". **Journal of Teacher Education**. 27 (February 1976): 54.
- Cronbach, L. J. 1951. "Coefficient alpha and the internal structure of tests". **Psychometrika**. 16 (3):297-334.
- Cranny, C. J., P. C. Smith and E. F. Stone. 1992. **Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and How it Affects Their Performance**. New York: Maxwell Macmillan International.

Daft, R. L. 1999. **Leadership: Theory and practice**. Chicago: The Dryden.

_____. 2000. **Management**. 5th ed. Fort Worth, TX: The Dryden Press, Harcourt College Publishers.

David, G. and M. A. Thomas. 1989. **Effective Schools and Effective Teacher**. Boston: Allyn and Bacon.

David, S. and B. Davidson. 1994. **Vision 2020**. New York: McGraw-Hill, Inc.

DeCenzo, D. A. and S. P. Robbins. 2001. **Human Resource Management**. 7th ed. The United States of America: John Wiley and Sons, Inc.

Dwyer, D. C. 1984. The Search for Instructional Leadership: Routines and Subtleties in the Principal's Role. **Educational Leadership**. 41 (5): 32-37.

Ellis, N. E. and W. J. Anne. 1990. **Shared Governance and Responsibility: The Keys to Leadership, Commitment and Vision in School Reform**. U.S. Department of Educational Design and Management School of Education.

Fekete, D. 1991. The Dimensions of Vision in Educational Leadership". **Dissertation Abstracts International**. 51 (3): 12A.

Foot, M. and C. Hook. 2002. **Introducing Human Resource Management**. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Fry, H., S. Ketteridge and S. Marshall. 1999. **Towards a New Professionalism: Accrediting Higher Education Teaching**. A Handbook for Teaching and Learning in Higher Education. London: Kogan Page.

Fullan, M. 1991. **The New Meaning of Education Change**. New York and Toronto, Teachers College Press.

Fullan, M. and A. Hargreaves. 1992. **What's Worth Fighting for in Your School?:** **Buckingham**. Open University Press.

Gara, K. L. 1998. "Job Satisfaction of Business College Faculty". **Dissertation Abstracts International-A. (CD-ROM)**. 58, 11 (May): 4165.

Gibson, J. L., J. M. Ivancevich and Jr. J. H. Donnelly. 1997. **Organizations: Behavior Structure Processes**. 9th ed. New York: McGraw-Hill.

Goens, G. A. and S. I. R. Clover. 1991. **Mastering School Reform**. Boston: Allyn and Bacon.

Goldhammer, K. 1967. **Issues and Problems Contemporary Educational Administration**. Eugene: The Center for the Advance Study Educational Administration.

Graf, O. L. 1998. The Use of a Structured Approach to Data Collection by Teachers: Promoting Positive Change in Teachers' Performance Through Self-Evaluation. **Dissertation Abstracts International-A. (CD-ROM)**.

Hackman, J. R. and E. E. Lawler. 1971. Employee Reactions to Job Characteristics. **Journal of Applied Psychology Monograph**. 55: 259-286.

Hackman, R. J. and G. R. Oldham. 1980. **Work Redesign**. Reading, Mass: Addison-Wesley.

Hall, R. H. 1991. **Organization: Structures, Processes and Outcomes**. 5th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

- Hallinger, P. and J. M. Murphy. 1987. "Assessing and Development Principal Instructional Leadership". **Educational Leadership**. 45 (1): 54-61.
- Heck, R. H., J. L. Terry and A. M. George. 1990. "Instructional Leadership and School Achievement: Validation of a Causal Model". **Educational Administration Quarterly**. 51 (3): 12A.
- Helsby, G. 1995. "Teacher's construction of professionalism in England in the 1990s". **Journal of Education for Teaching**. 21 (3):317-332.
- Herzberg, F. 1959. **The Motivation to Work**, New York: Wiley.
- _____. 1967. **Work and The Nature of Man**. New York: The world Publishing Company.
- Hickman, C. R. and M. A. Silva. 1984. **Creating Excepting: Managing Corporate Culture, Strategy and Change in The New Age**. New York: New American Library.
- Hickman, J. W. 1993. "From Vision to Reality: A Case Study of the Initial Development of Mountain Pointe High School". **Dissertation Abstracts International**. 53 (11): 3751-A.
- Hoy, W. K. and C. G. Miskel. 2001. **Education Administration: Theory-Research-Practice**. 6th ed. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Huber, D. 1996. **Leadership and Nursing Care Management**. The United States of America: W.B. Saunders Company.
- Jonhson, M. A. 1991. Principle leadership, share decision-making, and student achievement. **Dissertation Abstracts International**. 52 (11): 3785-A.

Johnson, DantelNordwall.1992. “Principal Vision, Environmental Robustnessand Teacher Sense of Autonomy in High Schools”, **Dissertation Abstracts International**. 52, 11 (May): 3785

Joreskog, K. and S. Dag. 1989. **LISREL 7: User's Reference Guide**. Mooresville, IN: Scientific Software.

_____. 1993.**LISREL 8: Manual**. Mooresville, IN: Scientific Software.

Kellerman, B. 1984. **Leadership Multidisciplinary Perspective**. Eaglewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Kendrick, J. A. 1988. The emergence of transformational leadership practice in a school improvement effort: A reflective study. **Dissertation Abstracts Internaional**. 46 (6A): 1330.

King, M. I. 1989. Extraordinary leadership in education: Transformational leadership as predictors of effectiveness, satisfaction and organization climate in K-12 and higher education. **Dissertation Abstracts International**. 9, 11: 2329-A

Krejcie, R. V. and D. W. Morgan. 1970. Determining Sample Size for Research Activities, **Educational and Psychological Measurement**. น. 607-610. ใน วัดผลจุดคอม. 2550. ตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของ R. V. Krejcieและ D. W. Morgan (Online). www.watpon.com., 15 มีนาคม 2550.

Krug, S. E. 1992. Instructional leadership: A constructivist perspective. **Educational Administration Quarterly**. 28: 430-443.

- Kuhnert, K.W. and P. Lewis.1987. Transacitional and Transformational leadership: A constructive developmental analysis.**Academy of Management Review**. 12 (4): 648-657.
- Kuriloff, A. H., J. M. Hemphilland Jr. D. Cloud. 1993. **Starting and Managing the Small Business**. 3rded. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Kyriakides, L. 1999. “The management of curriculum improvement in Cyprus: a critique of a centre-periphery’ model in a centralized system. *In*T. Townsend, P. Clarke and M. Ainscow (Eds).**Third Millennium Schools: A World Of Difference in Effectiveness And Improvement**. Lisse, The Netherlands: Swets and Zeitlinger. 107-124.
- Kyriakides, L., D. Demetriouand C. Charalambous. 2006. “Generating Criteria for Evaluating Teachers through Teacher Effectiveness Research”.**Educational Research**. 48 (1): 1-20.
- Leopold, J. 2002. **Human Resources in Organizations**. England: Pearson Education.
- Likert, R. 1932. “A Technique for the Measurement of Attitudes.” **Archives of Psychology**, 140:1-55.
- Lock, E. A.1990.**The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully**. New York: Lexcington Books.
- _____. 1991. **The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully**. New York: Lexington Books.
- Lui, C. J. 1985. An identification of principals instructional leadership behaviors in effective high schools. **Dissertation Abstracts International**. 51 (3): 12A.

Mak, L. B. and H. Sockel. 2001. A Confirmatory Factors Analysis of Employee Motivation and Retention. **Information and Management**. 38 (5): 265-276.

Manasse, L. A. 1986. "Vision and Leadership: Paying Attention to Intention".
Peabody Journal of Education. 150-151.

Manz, C. C. and H. P. Sims. 1989. **Super-leadership Leading Others to Lead Themselves**.
New York: Prentice-Hall.

Marquis, B. L. and C. J. Huston. 2003. **Leadership Roles and Management Functions in Theory And Application**. 4th ed. The United States of America: Lippincott Williams and Wilkins.

Mason, A. M. 1998. Perceptions of Presidential Leadership by Chief Academic Officers and Their Relationships to Job Satisfaction, Motivation Toward Extra Effort, Perceived Effectiveness in American Community Colleges: A Composite Model of Transformational and Transactional Leadership. **Dissertation Abstracts International-A**. (CD-ROM).

Mathis, R. L. and J. H. Jackson. 2000. **Human Resource Management**. 10th ed.
South-Western: Thomson.

McCarthy, F. C. 1998. "A Study of the Factors Which Affect Job Satisfaction and Job Dissatisfaction in Public School Teachers." **Dissertation Abstracts International-A**. (CD-ROM). 58 (10): 3789.

McClelland, D. C. 1987. **Human Motivation**. New York: Cambridge University.

McClelland, D. C. and D. C. Winter. 1961. **The Achievement Society**. New York: The Free Press.

- Medley, D. M. n.d. "Teacher effectiveness". In Mitzl, H.E. (Eds), **Encyclopedia of Educational Research**. Cited in Cheng, Y. C. 1996. "Total teacher effectiveness: new conception and improvement". **International Journal of Education Management**. 10 (6):7-17.
- Michael, W. D. and K. Stand. 1988. **The human side of organization**. 7th ed. New York: Addison Wesley Longman.
- Miskel, C. and C. Dorothy. 1985. **Leader Succession in School Setting**. Review of Educational Research.
- Mondy, R. W., R. M. Noe and S. R. Premeaux. 2002. **Human Resource Management**. 8th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Moorhead, G. and R. W. Griffin. 1981. **Organizational Behavior: Managing People and Organization**. 5th ed. Boston: Houghton Mifflin.
- Mulins, L. J. 2002. **Management and Organizational Behavior**. 6th ed. Pearson Education.
- Newble, D. and R. Cannon. 1995. **A Handbook for Teachers in Universities and Colleges: A Guide to Improving Teaching Methods**. 3rd ed. London: Kogan Page.
- Northouse, P. G. 2001. **Leadership**. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications, Inc.
- Northeraft, G. B. and A. N. Margaret. 1990. **Organization Behavior: A Management Challenge**. Chicago: The Dryden Press.
- Owens, R. G. 2001. **Organizational Behavior in Education: Instructional Leadership and School Reform**. Boston: Allyn and Bacon.

- Pennington, G. 1999. **Toward a New Professionalism: Accrediting Higher Education Teaching, A Handbook for Teacher and Learning in Higher Education Enhancing Academic Practice.** London: Kogan Page.
- Peterson, K. D., C. Wahlquist and K. Bone. 2000. Student surveys for teacher evaluation. **Journal of Personnel Evaluation in Education.** 14 (2):135-153.
- Ramsay, W. and E. C. Eugene. 1990. **New Ideas for Effective School Improvement Vision, Social Capital, Evaluation.** London: The Falmer Press.
- Reddin, W. S. 1970. **Managerial Effectiveness.** New York: Mc.Graw-Hill.
- Robbins, S. P. 1987. **Organizational Behavior: Concept Controversies and Applications.** 4th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Robbins, S. P. 1994. **Organization Behavior.** 6th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- _____. 1998. **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Application.** 8th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- _____. 2000. **Managing Today.** 2nd ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. and D. A. DeCenzo. 2001. **Fundamentals of Management.** 3rd ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Sashkin, M. 1988. **The Visionary Principal: School Leadership for the Next Century, "Education and Urban Society".**

Schermerhorn, J. R., J. G. Hunt and R. N. Osborn. 2000. **Organizational Behavior**. New York: John Wiley and Sons, Inc.

Schulte, N. H. 1982. A Study of the Relationship between Administrator Communication and Leadership Behavior of School Principals. **Dissertation Abstracts International**. 4 (2): 135A.

Schultz, D. P. and S. E. Schultz. 1998. **Psychology and Work Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology**. 7thed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

Sergiovanni, T. J. 1989. The leadership needed for quality schooling, in schooling. *In* **T.J. Sergiovanni and J. H. Moore (Eds), Schooling for Tomorrow Directing Reforms to Issue That Count**. Boston: Allyn and Bacon.

Sergiovanni, T. J. 1984. **Leadership and Excellence in Schooling, Educational Leadership**. New York: The Free Press.

Stogdill, R. M. 1974. **Handbook of leadership: A survey of the literature**. New York: The Free Press.

Sheive, T. L. and M. B. Schoenheit. 1987. **Vision and the Work Life of Education Leaders**. Institute of Planners.

Smith-Boring, A. L. 1993. "Vision as a Factor in Principals Time Allotment". **Dissertation Abstracts International**. 53 (11):3768-A.

Smith, C. R. 1984. The relationship between principal's instructional leadership and school's organizational system. **Dissertation Abstracts International**. 2 (10): 1542-A.

Steers, R. M. 1977. **Organizational Effectiveness: A Behavioral View**. California: Goodyear Publishing Company.

Steers, R. M. and L. W. Porter. 1983. **Motivation and Work Behavior**. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.

Stuart-Kotze, R. and R. Roskin. 1983. **Success Guide to Managerial Achievement**. Virginia: Prentice Hall.

Swansburg, R. C. and R. J. Swansburg. 2002. **Introduction to Management and Leadership for Nurse Managers**. 3rd ed. Sudbury, Massachusetts: Jones and Bartlett Publishers.

Tappen, R. M., S. A. Weiss and D. K. Whitehead. 2004. **Essentials of Nursing Leadership and Management**. 3rd ed. Philadelphia: F.A. Davis Company.

Thomas, G. W. 1991. **Shared Vision and Collective Action: School Improvement Processes in three**. New York: Elementary Schools, Dissertation Abstracts International.

Thomson, J. A. 1990. Bridge to the Future: How Elementary School Principals Share Their Visions. **Dissertation Abstracts International**. 3 (8): 1124-A.

Tichy, N. M. and M. A. Davanna. 1986. **The transformational leader**. New York: John Wiley and Sons.

Trethowan, D. M. 1991. **Managing with Appraisal Achieving Quality Schools Through Performance Management**. London: Pual Chapman.

Trusty, F. M. 1986. **Administrator/Supervisor career Ladder Orientation Manual**. Nashville, Tennessee: Tennessee Department of Education.

Turner, N. A. and P. R. Lawrence. 1965. **Industrial Jobs and the Worker**. Boston: Harvard University Division of Research.

Ubben, G. C. and W. H. Larry. 1987. **The Principal: Creative Leadership for Effective School**. Boston: Allyn and Bacon, Inc.

Vicent, C. 1993. The Role of Vision in the Process of Restructuring Planning. **Dissertation Abstracts International**. 2 (11): 57.

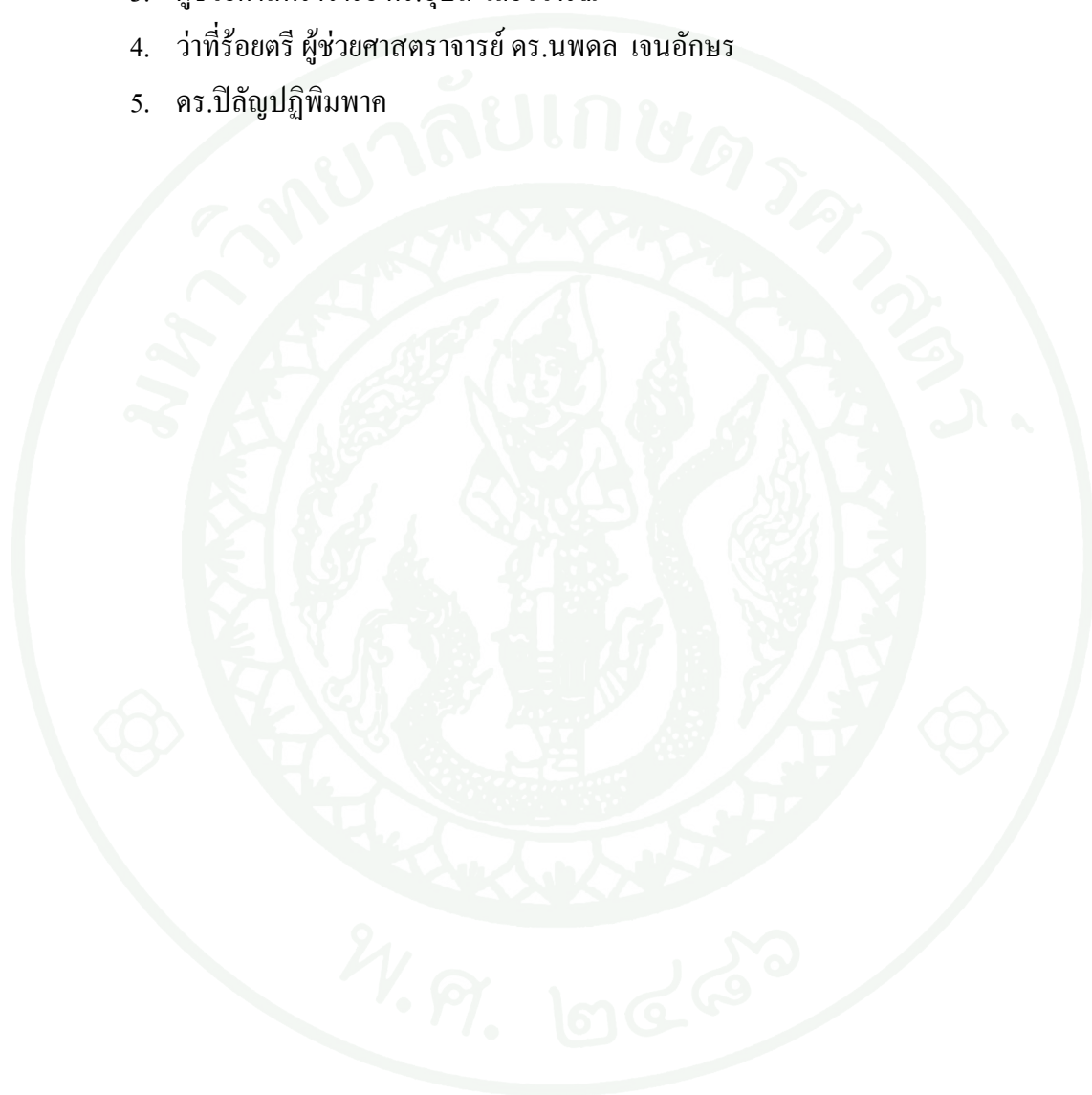
Yukl, G. A. 1989. **Leadership in Organization**. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.





รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ หลาบมาลา
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ฤาเดช เกิดวิชัย
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุบล เลี้ยววาริณ
4. ว่าที่ร้อยตรี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นพคุณ เจนอักษร
5. ดร.ปัทมปฏิพัฑฒ





ที่ ศธ 0513.11501/ 1647

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

คู่ ปณ. 1104 ปทผ. เกษตรศาสตร์

จตุจักร กรุงเทพฯ 10903

๔๔ กรกฎาคม 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ หลาบมาลา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวศิริรัตน์ ทองมีศรี นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “คุณลักษณะผู้บริหาร และลักษณะงานของครูที่ส่งผลต่อคุณภาพ” ภายใต้การควบคุมของ

- | | |
|---|---------------------------------|
| 1. ดร.สนั่น ประจงจิตร | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดารัตน์ สารสว่าง | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วินัย คำสุวรรณ | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม |

การวิจัยครั้งนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือวิจัยที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ต่อแนวทางการบริหาร การศึกษาของสถานศึกษาเอกชน ซึ่งต้องได้รับการตรวจสอบแบบสอบถาม ความถูกต้องเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ โดยขอคำปรึกษา แนะนำ นิสิตจักได้นำไปปรับปรุงให้เหมาะสม เพื่อประกอบการเรียบเรียง วิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่ นางสาวศิริรัตน์ ทองมีศรี สามารถติดต่อได้ที่ หมายเลขโทรศัพท์ 089-6138154 และขอขอบคุณ มา ณ ที่นี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.กัญญา ชีระกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2942-8445-50

โทรสาร 0-2942-8445-50 ต่อ 206



ที่ ศธ 0513.11501/ 1647

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

คู่ ปณ. 1104 ปทพ. เกษตรศาสตร์

จดจักร กรุงเทพฯ 10903

๙๔ กรกฎาคม 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ฤาเดช เกิดวิชัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวศิริรัตน์ ทองมีศรี นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “คุณลักษณะผู้บริหาร และลักษณะงานของครูที่ส่งผลต่อคุณภาพ” ภายใต้การควบคุมของ

- | | |
|---|---------------------------------|
| 1. ดร.สนั่น ประจงจิตร | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดาร์ตน์ สารสว่าง | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วินัย คำสุวรรณ | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม |

การวิจัยครั้งนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือวิจัยที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ต่อแนวทางการบริหาร การศึกษาของสถานศึกษาเอกชน ซึ่งต้องได้รับการตรวจสอบแบบสอบถาม ความถูกต้องเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ โดยขอคำปรึกษา แนะนำ นิสิตจักได้นำไปปรับปรุงให้เหมาะสม เพื่อประกอบการเรียบเรียง วิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่ นางสาวศิริรัตน์ ทองมีศรี สามารถติดต่อได้ที่ หมายเลขโทรศัพท์ 089-6138154 และขอขอบคุณ มา ณ ที่นี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.กัญญา ชีระกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2942-8445-50

โทรสาร 0-2942-8445-50 ต่อ 206



ที่ ศธ 0513.11501/ 1647

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ผู้ ปณ. 1104 ปทพ. เกษตรศาสตร์
จตุจักร กรุงเทพฯ 10903

๕ 44 กรกฎาคม 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุบล เลี้ยววาริณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวศิริรัตน์ ทองมีศรี นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “คุณลักษณะผู้บริหาร และลักษณะงานของครูที่ส่งผลต่อคุณภาพ” ภายใต้การควบคุมของ

- | | |
|---|---------------------------------|
| 1. ดร.สนั่น ประจงจิตร | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภารัตน์ สารสว่าง | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วินัย คำสุวรรณ | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม |

การวิจัยครั้งนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือวิจัยที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ต่อแนวทางการบริหาร การศึกษาของสถานศึกษาเอกชน ซึ่งต้องได้รับการตรวจสอบแบบสอบถาม ความถูกต้องเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ โดยขอคำปรึกษา แนะนำ นิสิตจักได้นำไปปรับปรุงให้เหมาะสม เพื่อประกอบการเรียบเรียง วิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่ นางสาวศิริรัตน์ ทองมีศรี สามารถติดต่อได้ที่ หมายเลขโทรศัพท์ 089-6138154 และขอขอบคุณ มา ณ ที่นี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.กัญญา ชีระกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0-2942-8445-50
โทรสาร 0-2942-8445-50 ต่อ 206



ที่ ศธ 0513.11501/ 1647

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผู้ ปณ. 1104 ปทผ. เกษตรศาสตร์

จตุจักร กรุงเทพฯ 10903

๔4 กรกฎาคม 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ว่าที่ร้อยตรี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นพดล เจริญอักษร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวศิริรัตน์ ทองมีศรี นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “คุณลักษณะผู้บริหาร และลักษณะงานของครูที่ส่งผลต่อคุณภาพ” ภายใต้การควบคุมของ

- | | |
|---|---------------------------------|
| 1. ดร.สนั่น ประจงจิตร | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภารัตน์ สารสว่าง | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วินัย คำสุวรรณ | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม |

การวิจัยครั้งนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือวิจัยที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ต่อแนวทางการบริหาร การศึกษาของสถานศึกษาเอกชน ซึ่งต้องได้รับการตรวจสอบแบบสอบถาม ความถูกต้องเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ โดยขอคำปรึกษา แนะนำ นิสิตจักได้นำไปปรับปรุงให้เหมาะสม เพื่อประกอบการเรียบเรียง วิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่ นางสาวศิริรัตน์ ทองมีศรี สามารถติดต่อได้ที่ หมายเลขโทรศัพท์ 089-6138154 และขอขอบคุณ มา ณ ที่นี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.กัญญา ชีระกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2942-8445-50

โทรสาร 0-2942-8445-50 ต่อ 206



ที่ ศธ 0513.11501/ 1647

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ตู้ ปณ. 1104 ปทผ. เกษตรศาสตร์
จตุจักร กรุงเทพฯ 10903

๘4 กรกฎาคม 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ปัทม ภูมิพินาคม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวศิริรัตน์ ทองมีศรี นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “คุณลักษณะผู้บริหาร และลักษณะงานของครูที่ส่งผลต่อคุณภาพ” ภายใต้การควบคุมของ

- | | |
|---|---------------------------------|
| 1. ดร.สนั่น ประจงจิตร | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรัตน์ สารสว่าง | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วินัย คำสุวรรณ | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม |

การวิจัยครั้งนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือวิจัยที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ต่อแนวทางการบริหาร การศึกษาของสถานศึกษาเอกชน ซึ่งต้องได้รับการตรวจสอบแบบสอบถาม ความถูกต้องเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ โดยขอคำปรึกษา แนะนำ นิสิตจักได้นำไปปรับปรุงให้เหมาะสม เพื่อประกอบการเรียบเรียง วิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่ นางสาวศิริรัตน์ ทองมีศรี สามารถติดต่อได้ที่ หมายเลขโทรศัพท์ 089-6138154 และขอขอบคุณ มา ณ ที่นี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.กัญญา ชีระกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0-2942-8445-50
โทรสาร 0-2942-8445-50 ต่อ 206



ที่ ศธ 0513.10902/ปอ.บพ. ๐๔๕

โครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
50 พหลโยธิน เขตจตุจักร กทม. 10900

24 กันยายน 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ศึกษาข้อมูล

เรียน

ด้วย นางสาวศิริรัตน์ ทองมีศรี นิสิตโครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิเศษ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความสนใจ ทำวิทยานิพนธ์เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหาร และลักษณะงานของครูที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชน ในการนี้จำเป็นต้องศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับครู โรงเรียนเอกชน

ทางโครงการฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากหน่วยงานของท่านให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์และการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มนภาพ ไชยชิต)

กรรมการและเลขานุการ

โครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิเศษ

โครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิเศษ

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 02-942-8670 โทรสาร 02-579-7259



สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)
Office for National Education Standards and Quality Assessment (Public Organization)

ที่ มศ. ๐๐๐๓/๑๕๒๓

๒๕ มิถุนายน ๒๕๕๒

เรื่อง สนับสนุนข้อมูลผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา

เรียน ประธานโครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ

อ้างถึง หนังสือคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ ศร ๐๕๑๓.๑๐๕๑๐/ปอ.บพ.๑๒๔

ลงวันที่ ๑๒ ธันวาคม พ.ศ.๒๕๕๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย แผ่น CD บันทึกข้อมูลผลการประเมินคุณภาพภายนอก ๑ แผ่น

ตามหนังสือที่อ้างถึง นิติตโครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ คณะศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ต้องการขออนุเคราะห์ข้อมูลของโรงเรียนเอกชนที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับดีขึ้นไป ทั้งรอบแรกและรอบที่สอง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ความละเอียดแจ้งแล้วนั้น

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้ดำเนินการค้นหาจากระบบฐานข้อมูลจัดส่งข้อมูลดังกล่าวดังสิ่งที่ส่งมาด้วย ซึ่งผู้วิจัยต้องใช้ข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์เท่านั้นโดยไม่ส่งผลกระทบในด้านลบต่อสถานศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(นายนาวัน วิยาจรณ์)

รองผู้อำนวยการ ปฏิบัติการแทน

ผู้อำนวยการสำนักงานรับรองมาตรฐาน

และประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

กลุ่มงานเทคโนโลยีและสารสนเทศ

โทร. ๐ ๒๒๑๖ ๓๕๕๕ ต่อ ๑๗๑

โทรสาร ๐ ๒๒๑๖ ๕๐๔๔-๕



ที่ ศธ 0513.11501/ 1884

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ผู้ ปณ. 1104 ปทผ. เกษตรศาสตร์
จดจักร กรุงเทพฯ 10903

๒๔ สิงหาคม 2552

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวศิริรัตน์ ทองมีศรี นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “คุณลักษณะผู้บริหาร และลักษณะงานของครูที่ส่งผลต่อคุณภาพ การปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชน” ภายใต้ การควบคุมของ

- | | |
|---|---------------------------------|
| 1. ดร.สนั่น ประจงจิตร | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภารัตน์ สารสว่าง | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วินัย คำสุวรรณ | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม |

การวิจัยครั้งนี้ นิสิตจำเป็นต้องรวบรวมข้อมูลวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ขอทำการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารและครูผู้สอน โดยแบบสอบถาม เพื่อประกอบการเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่ นางสาวศิริรัตน์ ทองมีศรี สามารถติดต่อได้ที่ หมายเลขโทรศัพท์ 089-6138154 และขอขอบคุณ มา ณ ที่นี้

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนาถ มั่งคั่ง)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2942-8445-50 ต่อ 210

โทรสาร 0-2942-8445-50 ต่อ 206



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง คุณลักษณะผู้บริหาร และลักษณะงานของครูที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงาน
ของครูโรงเรียนเอกชน

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาอิทธิพลของคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครู ที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชน 2) เสนอตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครู ที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชน โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 7 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามลักษณะชีวิตสังคม	จำนวน 6 ข้อ
ตอนที่ 2 แบบสอบถามวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร	จำนวน 15 ข้อ
ตอนที่ 3 แบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหาร	จำนวน 17 ข้อ
ตอนที่ 4 แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร	จำนวน 15 ข้อ
ตอนที่ 5 แบบสอบถามลักษณะงานของครู	จำนวน 15 ข้อ
ตอนที่ 6 แบบสอบถามแรงจูงใจในการทำงานของครู	จำนวน 15 ข้อ
ตอนที่ 7 แบบสอบถามคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู	จำนวน 14 ข้อ

2. ผู้ตอบแบบสอบถามนี้ได้แก่ **ครูปฏิบัติการสอน**

3. กรุณาตอบแบบสอบถามฉบับนี้ทุกข้อโดยพิจารณาจากสภาพจริงข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้จะไม่มีการเก็บใด ๆ ต่อตัวท่านและการปฏิบัติงานของท่าน ผู้วิจัยจะถือคำตอบของท่านเป็นความลับ ไม่นำไปเปิดเผยในที่ใด ๆ คำตอบที่แท้จริงของท่านจะมีคุณค่าและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชนผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามจากท่านเป็นอย่างดี และโปรดส่งคืนแบบสอบถามฉบับนี้ภายในวันที่ **15 ตุลาคม 2552** ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวศิริรัตน์ ทองมีศรี

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ☒ ลงหน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงและเติมคำลงในช่องว่าง

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ

☐ อายุต่ำกว่า 30 ปี

☐ อายุระหว่าง 31-40 ปี

☐ อายุระหว่าง 41-50 ปี

☐ อายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท

☐ ปริญญาเอก

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ)

4. ประสบการณ์การปฏิบัติงานในสถานศึกษา

☐ น้อยกว่า 5 ปี

☐ ระหว่าง 6-15 ปี

☐ ระหว่าง 16-25 ปี

☐ มากกว่า 26 ปีขึ้นไป

5. ที่ตั้งของโรงเรียน

☐ ภาคกลาง

☐ ภาคตะวันตก

☐ ภาคตะวันออก

☐ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

☐ ภาคใต้

☐ ภาคเหนือ

6. ขนาดของโรงเรียน

☐ ขนาดเล็ก (นักเรียนน้อยกว่า 300 คน)

☐ ขนาดกลาง (นักเรียน 301-1,000 คน)

☐ ขนาดใหญ่ (นักเรียน 1,001-2,000 คน)

☐ ขนาดใหญ่พิเศษ (นักเรียน 2,001 คนขึ้นไป)

คำชี้แจง สำหรับตอนที่ 2 ถึงตอนที่ 7 โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเห็นว่าสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของโรงเรียนท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 4 หมายถึง เห็นด้วย
- 3 หมายถึง ค่อนข้างเห็นด้วย
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

ตอนที่ 2 วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร

ข้อ	วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	ผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ หรือแผนงานของโรงเรียน					
2	ผู้บริหารมั่นใจว่าจะสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียนให้เป็นไปตามความมุ่งหวัง					
3	ผู้บริหารแสวงหาวิธีการในการพัฒนาโรงเรียนจากโรงเรียนอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จ					
4	ผู้บริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนไว้อย่างเป็นระบบเพื่อนำไปกำหนดแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นรูปธรรม					
5	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของครู					
6	ผู้บริหารมีความคาดหวังและกระตือรือร้นต่ออนาคตของโรงเรียน					
7	ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อให้คณะครูเข้าใจเป้าหมายของการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจน					
8	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถสื่อสารเปรียบเทียบให้คณะครูเห็นว่าวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นสิ่งที่เป็นไปได้					
9	ผู้บริหารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับคณะครูเกี่ยวกับวิธีการที่ทำให้โรงเรียนมีลักษณะเด่นแตกต่างไปจากโรงเรียนอื่น ๆ					

ข้อ	วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
10	ผู้บริหารเผยแพร่วิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้คณะครู ผู้ปกครอง นักเรียนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและชุมชนทั่วไป ทราบโดยวิธีการต่าง ๆ					
11	ผู้บริหารกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปให้ครูอย่างเหมาะสม					
12	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีความร่วมมือร่วมใจ และการทำงานเป็นทีม					
13	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีความกระตือรือร้นในการทำงานด้วยวิธีการ ใหม่ ๆ					
14	ผู้บริหารสร้างความเชื่อถือนระหว่างครูด้วยกันและระหว่างครูกับผู้บริหาร					
15	ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูได้ตระหนักถึงความสำคัญในการ ปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ของตน					

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	ผู้บริหารเป็นผู้มีความสามารถ ทำให้คณะครูรู้สึกภาคภูมิใจ					
2	ผู้บริหารคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ของตนเอง					
3	ผู้บริหารเน้นให้เห็นความสำคัญของการมีจิตสำนึกร่วมกัน ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย					
4	ผู้บริหารให้ความมั่นใจกับครูว่าจะชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้					
5	ผู้บริหารให้กำลังใจครูอย่างต่อเนื่อง					
6	ผู้บริหารแสดงความกระตือรือร้นเมื่อพูดถึงสิ่งที่ต้องทำ					
7	ผู้บริหารตรวจสอบประเด็นสำคัญ ที่ยังไม่ชัดเจนอีกครั้งว่าถูกต้องหรือไม่					
8	ผู้บริหารเสนอแนะแนวทางใหม่ ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ					

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
9	ผู้บริหารวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน					
10	ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูในฐานะที่เป็นบุคคลที่มีความสำคัญมากกว่าในฐานะสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มเท่านั้น					
11	ผู้บริหารคิดอยู่เสมอว่าคนแต่ละคนแตกต่างกัน					
12	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูพัฒนาจุดเด่นของตน					
13	ผู้บริหารทำให้คณะครูเห็นอย่างชัดเจนว่าเมื่องานเสร็จตามเป้าหมายแล้ว จะได้รับอะไรเป็นสิ่งตอบแทน					
14	ผู้บริหารแสดงความพอใจให้เห็นเมื่อคณะครูดำเนินงานได้บรรลุตามความคาดหวัง					
15	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูปฏิบัติงานโดยมีส่วนร่วมแบบประชาธิปไตย					
16	ผู้บริหารดำเนินการทุกวิถีทางเพื่อป้องกันความผิดพลาดมิให้เกิดขึ้น					
17	เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นผู้บริหารจะไม่โทษใคร และจะค้นหาสาเหตุและดำเนินการแก้ไขร่วมกันกับครู					

ตอนที่ 4 พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	ผู้บริหารมีการวางแผน กำหนดเป้าหมายการจัดกิจกรรมการเรียนไว้อย่างชัดเจน					
2	ผู้บริหารมีแผนการบริหารงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทางวิชาการของโรงเรียน					
3	ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตามและช่วยเหลือ ให้ครูจัดการเรียนการสอนตรงตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร					
4	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูชี้แจงให้นักเรียนเข้าใจแนวปฏิบัติของโรงเรียนอย่างชัดเจน					

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
5	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูประเมินผลการเรียนของนักเรียนตามสภาพจริง					
6	ผู้บริหารมีการนิเทศการเรียนการสอนในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ					
7	ผู้บริหารมีการติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้าทางการเรียนของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ					
8	ผู้บริหารให้เวลากับการบริหารงานวิชาการ					
9	ผู้บริหารร่วมประชุมเกือบทุกครั้งเกี่ยวกับการประชุมงานวิชาการ					
10	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ					
11	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูตระหนักถึงความถึงความสำคัญของการเรียนการสอนแนวใหม่					
12	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูปรับปรุงงานวิชาการอย่างต่อเนื่อง					
13	ผู้บริหารสนับสนุนการจัดกิจกรรมทางวิชาการเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนของนักเรียน					
14	ผู้บริหารให้การสนับสนุนการจัดหาสื่อการเรียนการสอนอย่างพอเพียง					
15	ผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนมีโอกาสพัฒนาคุณภาพทางการเรียนมากขึ้น					

ตอนที่ 5 ลักษณะงานของครู

ข้อ	ลักษณะงานของครู	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	งานที่ท่านทำอยู่ต้องมีการตัดสินใจ และต้องอาศัยความคิดที่หลากหลาย					
2	งานที่ท่านทำต้องใช้ทักษะความชำนาญอย่างมาก					
3	ท่านสามารถทำให้งานที่ท่านทำเป็นของใหม่มีอะไรที่ต้องศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ					

ข้อ	ลักษณะงานของครู	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
4	ท่านสามารถกำหนดงานของท่านให้มีจุดเริ่มต้น ดำเนินการ และ ประเมินผลสำเร็จได้ในตัว					
5	ท่านมีโอกาสทำงานทั้งชิ้น ตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสมบูรณ์					
6	งานที่ท่านทำมีการกำหนดไว้แล้ว ท่านมีโอกาสทำงานเพียงบางส่วน เท่านั้น					
7	งานที่ท่านทำมีความสำคัญ มีเกียรติและเป็นที่ยอมรับของสังคม					
8	ท่านสามารถทำงานคนเดียวได้ โดยไม่ต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น					
9	งานที่ท่านทำ ทำให้ท่านมีโอกาสได้ช่วยเหลือผู้อื่น					
10	งานที่ท่านทำเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการทำงานได้ด้วยตนเอง					
11	ท่านมีโอกาสแสดงความคิดริเริ่มและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ ในการปฏิบัติงาน					
12	ท่านสามารถทำงานได้อย่างอิสระ โดยการกำหนดวิธีการทำงาน ต่าง ๆ ได้เอง					
13	ท่านมีโอกาสทราบถึงผลของการทำงานของตนเอง					
14	ท่านเข้าใจเป้าหมายและกระบวนการทำงานทุกขั้นตอนเป็นอย่างดี ทำให้ประเมินได้ว่าผลการทำงานของท่านดีเพียงใด					
15	ผู้บริหารแจ้งให้ท่านทราบเสมอๆ ถึงผลของการทำงานของท่าน					

ตอนที่ 6 แรงจูงใจในการทำงานของครู

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	ท่านปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้					
2	ท่านพยายามพัฒนาการปฏิบัติงานแต่ละชิ้นให้ดียิ่งๆ ขึ้น					
3	ท่านปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ จนกว่าจะรู้สึกพอใจในผลงาน					
4	ท่านชอบปฏิบัติงานที่มีปัญหาท้าทาย					
5	ท่านพยายามปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย แม้ไม่มีรางวัลเป็นตัวกระตุ้น					

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
6	ท่านเชื่อว่าจุดสำคัญของการปฏิบัติงาน คือ มิตรไมตรีที่เกิดจากการปฏิบัติงาน					
7	ท่านชอบปฏิบัติงานร่วมกันกับกลุ่ม เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย					
8	ท่านชอบอยู่กับเพื่อนร่วมงานที่พูดคุยกันถึงวิชาการเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน					
9	ท่านเชื่อว่าความไว้วางใจเป็นส่วนสำคัญของการปฏิบัติงาน					
10	ท่านใช้วิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยระบบกลุ่ม มากกว่าการแก้ปัญหาด้วยตนเอง					
11	ท่านชอบรวมกลุ่มในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของโรงเรียน					
12	ท่านร่วมรับผิดชอบงานของโรงเรียนเพื่อให้เกิดผลดี					
13	ท่านมีความพึงพอใจมากเมื่อกลุ่มของท่านเข้าใจเป้าหมาย เหตุผลของการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย					
14	ท่านสามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้					
15	ท่านสามารถชี้แนะแนวทางการดำเนินงานให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติตามได้					

ตอนที่ 7 คุณภาพในการปฏิบัติงานของครู

ข้อ	คุณภาพในการปฏิบัติงานของครู	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	ท่านมีเทคนิคการสอนที่แปลกใหม่ที่ทำให้นักเรียนเกิดความสนใจในการเรียน					
2	ท่านสามารถจัดกลุ่มในการเรียนรู้ของนักเรียนเพื่อประสิทธิภาพในการสอน					
3	ท่านส่งเสริมให้นักเรียนมีความเชื่อมั่นในคุณค่าของตนเอง					
4	ท่านสามารถพัฒนาทัศนคติเชิงบวกของนักเรียนเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้					

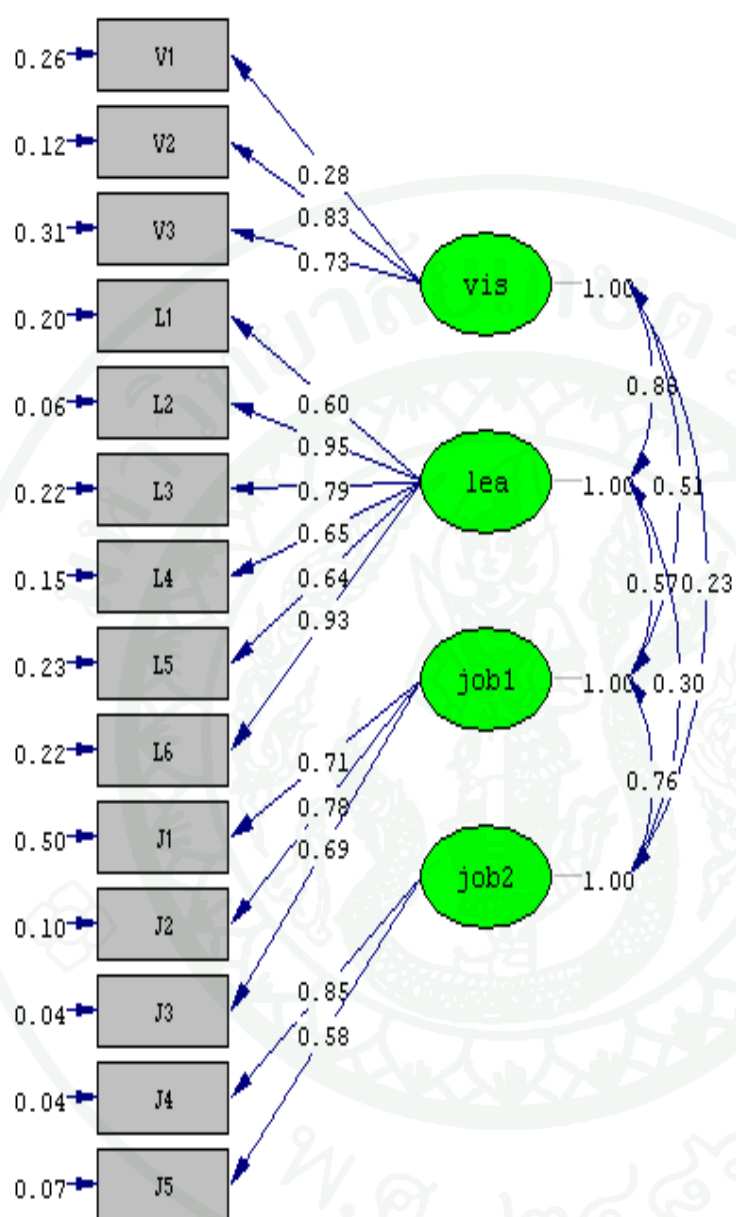
ข้อ	คุณภาพในการปฏิบัติงานของครู	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
5	ท่านเตรียมแก้ไขปัญหามาจากผลย้อนกลับของการเรียนการสอน					
6	ท่านเลือกใช้คำถามที่เหมาะสมต่อนักเรียนเพื่อให้เกิดประโยชน์ ทางด้านการพัฒนาความคิด					
7	ท่านพัฒนาศักยภาพการสอนให้เหมาะสมกับนโยบายของโรงเรียน					
8	ท่านรู้สึกมีความปลื้มปิติต่อการที่นักเรียนแสดงความสามารถได้ตรง ตามเป้าหมาย					
9	ท่านกระตุ้นให้นักเรียนให้ความร่วมมือในการเรียนการสอน					
10	ท่านพร้อมที่จะตอบคำถามของนักเรียนในทุกคำถาม					
11	ท่านมีเทคนิคในการแก้ไขปัญหานักเรียนในด้านต่างๆ					
12	ท่านแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ในเรื่องการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง					
13	ท่านมีการประเมินผลตนเองในการสอนเพื่อนำมาพัฒนา กระบวนการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น					
14	ท่านชอบปฏิบัติงานเป็นทีมในการสอน การแก้ปัญหา และ การแนะแนวนักเรียน					

ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถามนี้



ภาคผนวก ค
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโปรแกรม LISREL

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันก่อนปรับ



Chi-Square=2686.61, df=71, P-value=0.00000, RMSEA=0.251

ภาพผนวกที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันก่อนปรับ

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 71

Minimum Fit Function Chi-Square = 3329.03 (P = 0.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 2686.61 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 2615.61

90 Percent Confidence Interval for NCP = (2449.83 ; 2788.71)

Minimum Fit Function Value = 5.67

Population Discrepancy Function Value (F0) = 4.46

90 Percent Confidence Interval for F0 = (4.17 ; 4.75)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.25

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.24 ; 0.26)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 4.69

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (4.41 ; 4.99)

ECVI for Saturated Model = 0.36

ECVI for Independence Model = 27.03

Chi-Square for Independence Model with 91 Degrees of Freedom = 15836.37

Independence AIC = 15864.37

Model AIC = 2754.61

Saturated AIC = 210.00

Independence CAIC = 15939.64

Model CAIC = 2937.42

Saturated CAIC = 774.56

Normed Fit Index (NFI) = 0.79

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.73

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.62

Comparative Fit Index (CFI) = 0.79

Incremental Fit Index (IFI) = 0.79

Relative Fit Index (RFI) = 0.73

Critical N (CN) = 18.92

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.076

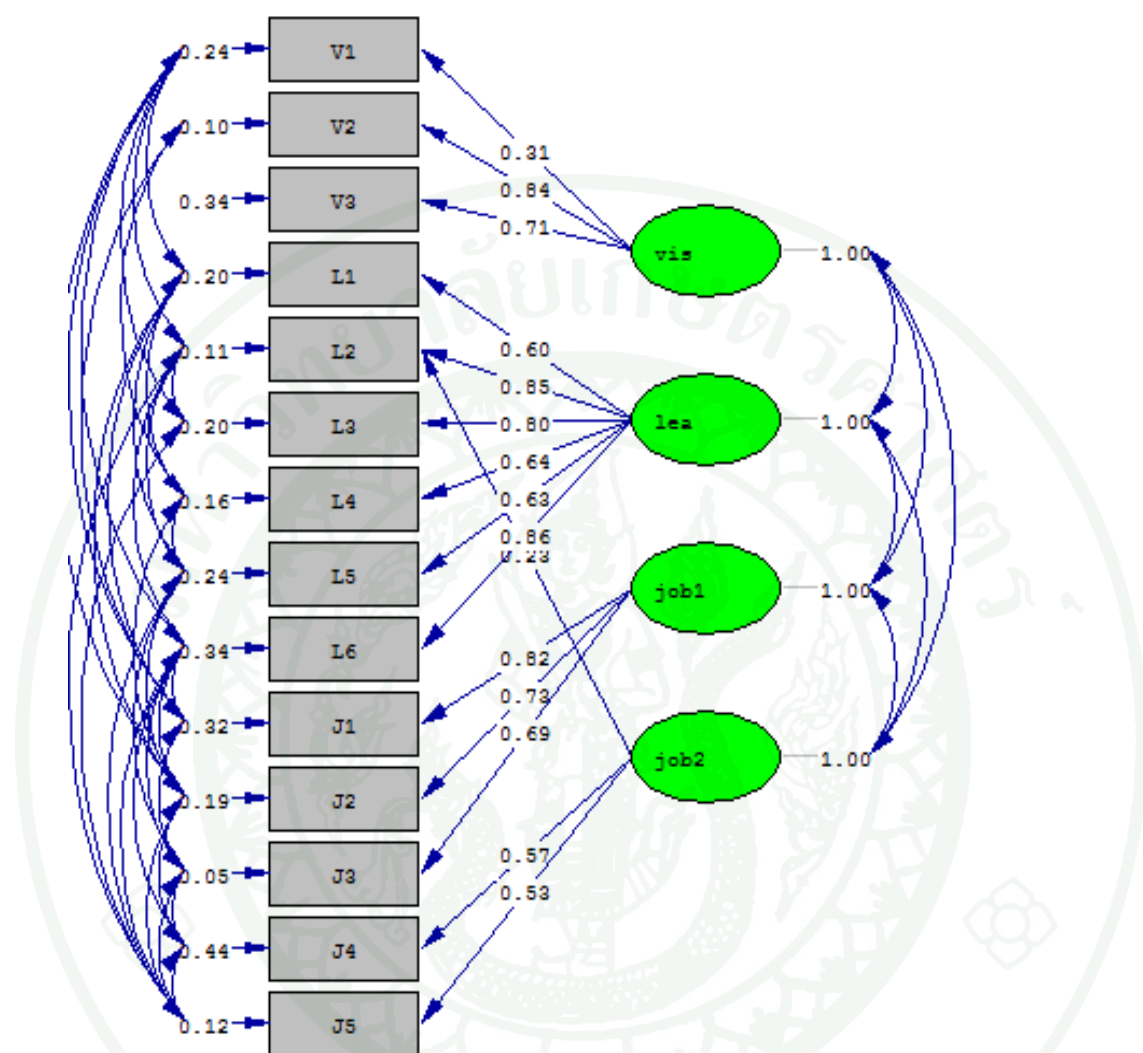
Standardized RMR = 0.10

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.60

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.42

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.41

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหลังปรับ



ภาพผนวกที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหลังปรับ

Goodness of Fit Statistics

W_A_R_N_I_N_G: Chi-square, standard errors, t-values and standardized residuals are calculated under the assumption of multivariate normality.

Degrees of Freedom = 37

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 43.19 (P = 0.22)

Chi-Square Difference with 1 Degree of Freedom = 774.29 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 6.19

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 26.75)

Minimum Fit Function Value = 0.074

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.011

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.046)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.017

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.035)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.31

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.29 ; 0.34)

ECVI for Saturated Model = 0.36

ECVI for Independence Model = 27.03

Chi-Square for Independence Model with 91 Degrees of Freedom = 15836.37

Independence AIC = 15864.37

Model AIC = 179.19

Saturated AIC = 210.00

Independence CAIC = 15939.64

Model CAIC = 544.81

Saturated CAIC = 774.56

Normed Fit Index (NFI) = 1.00

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.41

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.00

Relative Fit Index (RFI) = 0.99

Critical N (CN) = 814.98

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.026

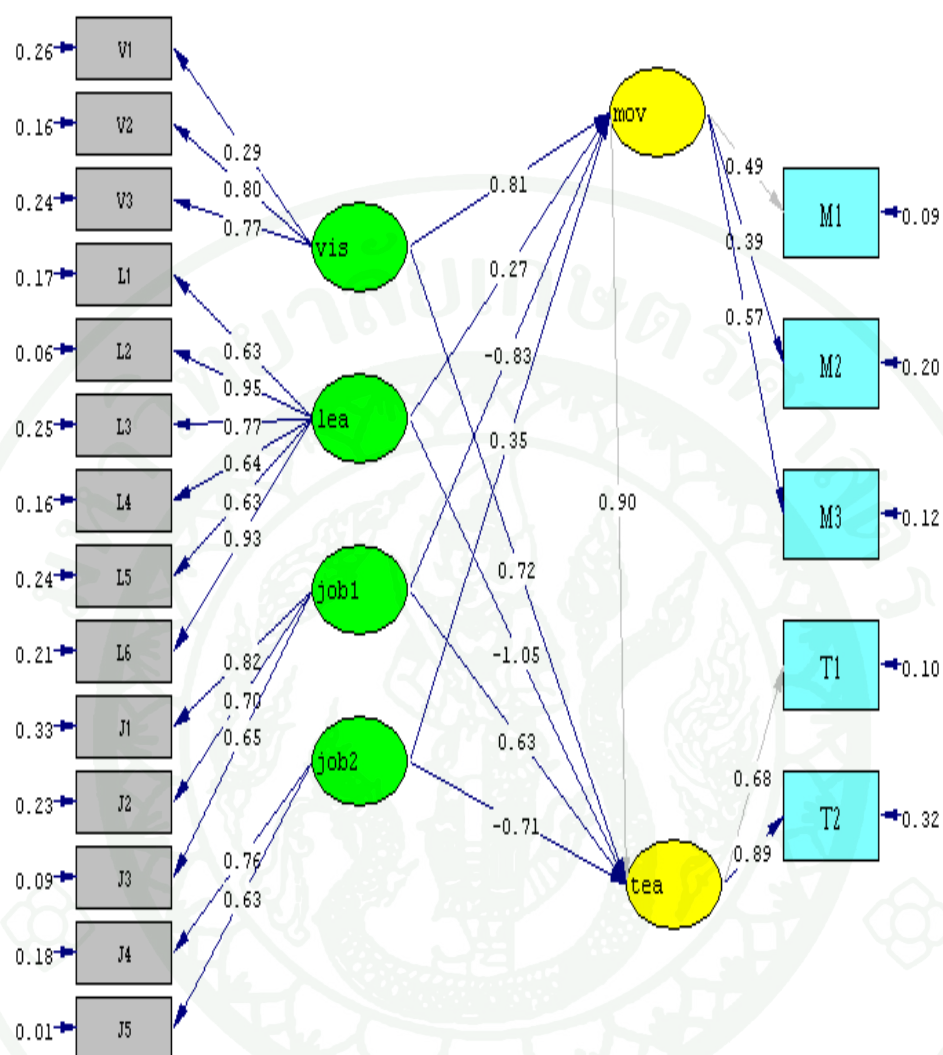
Standardized RMR = 0.038

Goodness of Fit Index (GFI) = 1.00

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.99

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.35

ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างเชิงเส้นก่อนปรับ



Chi-Square=6113.76, df=138, P-value=0.00000, RMSEA=0.272

ภาพผนวกที่ 3 ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างเชิงเส้นก่อนปรับ

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 138

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 6113.76 (P = 0.0)

Chi-Square Difference with 1 Degree of Freedom = 178.68 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 5975.76

90 Percent Confidence Interval for NCP = (5723.46 ; 6235.24)

Minimum Fit Function Value = 1.37

Population Discrepancy Function Value (F0) = 10.18

90 Percent Confidence Interval for F0 = (9.75 ; 10.62)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.27

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.27 ; 0.28)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 10.59

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (10.16 ; 11.03)

ECVI for Saturated Model = 0.65

ECVI for Independence Model = 40.41

Chi-Square for Independence Model with 171 Degrees of Freedom = 3683.10

Independence AIC = 23721.10

Model AIC = 6217.76

Saturated AIC = 380.00

Independence CAIC = 23823.26

Model CAIC = 6497.35

Saturated CAIC = 1401.58

Normed Fit Index (NFI) = 1.00

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.01

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.81

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.01

Relative Fit Index (RFI) = 1.00

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.085

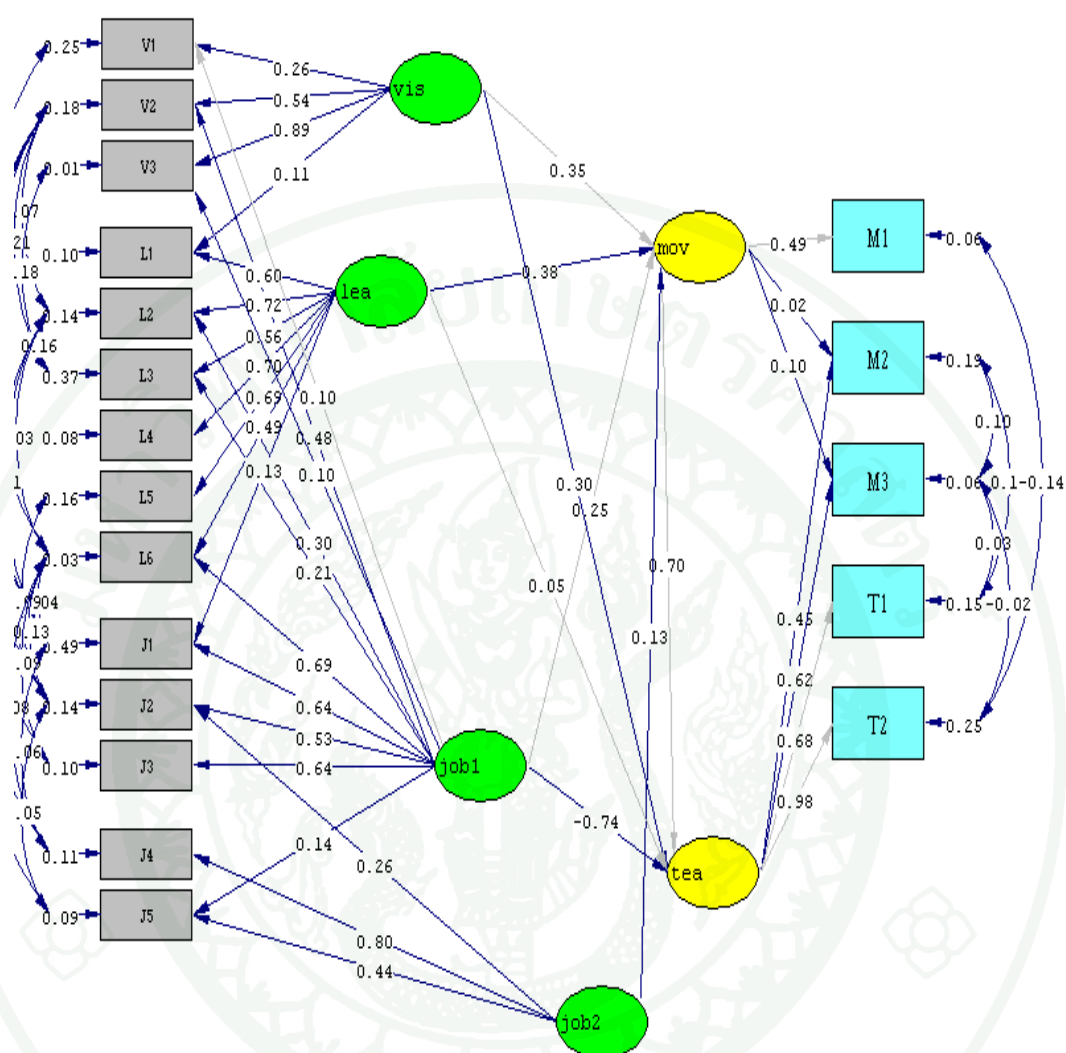
Standardized RMR = 0.14

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.94

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.92

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.69

ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างเชิงเส้นหลังปรับ



Chi-Square=110.93, df=106, P-value=0.35, RMSEA=0.0089

ภาพผนวกที่ 4 ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างเชิงเส้นหลังปรับ

Goodness of Fit Statistics

W_A_R_N_I_N_G: Chi-square, standard errors, t-values and standardized residuals are calculated under the assumption of multivariate normality.

Degrees of Freedom = 106

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 110.93 (P = 0.35)

Chi-Square Difference with 2 Degrees of Freedom = 3.73 (P = 0.15)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 4.93

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 34.24)

Minimum Fit Function Value = 0.19

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0084

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.058)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0089

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.023)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.48

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.47 ; 0.53)

ECVI for Saturated Model = 0.65

ECVI for Independence Model = 40.41

Chi-Square for Independence Model with 171 Degrees of Freedom = 3683.10

Independence AIC = 23721.10

Model AIC = 278.93

Saturated AIC = 380.00

Independence CAIC = 23823.26

Model CAIC = 730.58

Saturated CAIC = 1401.58

Normed Fit Index (NFI) = 1.00

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.62

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.00

Relative Fit Index (RFI) = 1.00

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.032

Standardized RMR = 0.053

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.99

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.99

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.55

ประวัติการศึกษาและการทำงาน

ชื่อ-นามสกุล

นางสาวศิริรัตน์ ทองมีศรี

วัน เดือน ปี ที่เกิด

วันที่ 12 สิงหาคม พ.ศ. 2522

สถานที่เกิด

จังหวัดอุทัยธานี

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2544 ครุศาสตรบัณฑิต

สาขาคอมพิวเตอร์ศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

พ.ศ. 2548 ครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

สถานที่ทำงานปัจจุบัน

โรงเรียนโกวิทจำรง 58 ซอยรัชฎ์ภัณฑ์

(หมอเหล็ง) ถนนราชปรารภ แขวงมักกะสัน

เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร 10400