



พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม
แผนกบาลี

โดย

พระมหาบุญลือ พิพัฒน์เศรษฐกุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**SCHOOL PRINCIPAL'S LEADERSHIP BEHAVIOR AND TEACHER'S
SATISFACTION IN PHRAPARIYATTIDHAMMA SCHOOL , PALI EDUCATION**

By

PhramahaBoonlue Pipatsadthakul

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF EDUCATION

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2011

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ” เสนอโดยพระมหาบุญลือ พิพัฒน์เศรษฐกุล เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารัทศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร
3. อาจารย์ ดร.มัทนา ว่างนอมศักดิ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)

...../...../.....

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.พรศักดิ์ สุจริตรักษ์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

...../...../.....

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.มัทนา ว่างนอมศักดิ์)

...../...../.....

51252202 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : พฤติกรรมภาวะผู้นำ/ความพึงพอใจของครู

พระมหาบุญคือ พิพัฒน์ เศรษฐกุล : พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผศ.ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์, รศ.ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร, และ อ.ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์. 160 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี 2) ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี กลุ่มตัวอย่างได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี จำนวน 92 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ อาจารย์ใหญ่และรองอาจารย์ใหญ่ ครูผู้สอนในโรงเรียนพระปริยัติธรรม รวม 368 รูป เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ ตามแนวคิดของแทนเนนบอมและ ชมิตซ์ (Tannenbaum and Schmidt) และความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ตามแนวคิดของ ล็อก (Locke) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ความถี่ (f) ร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ส่วนมากเป็นการนำเสนอปัญหาขอคำแนะนำและตัดสินใจ รองลงมาเป็นการนำเสนอการตัดสินใจเป็นข้อเสนอที่อาจจะเปลี่ยนแปลงได้

2. ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับจากค่ามากไปหาน้อย ดังนี้ คือ ตั๋วงาน เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับการยอมรับนับถือ ผลประโยชน์เกี่ยวกับ สภาการทำงาน การนิเทศงาน เพื่อนร่วมงาน และหน่วยงานและการจัดการ

3. พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2554

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1.....2.....3.....

51252202 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : LEADERSHIP BEHAVIOR AND TEACHER'S SATISFACTION

PHRAMAHABOONLUE PIPATSADTHAKUL : SCHOOL PRINCIPAL'S LEADERSHIP BEHAVIOR AND TEACHER'S SATISFACTION IN PHRAPARIYATTIDHAMMA SCHOOL , PALI EDUCATION. THESIS ADVISORS : ASST. PROF. PRASERT INTARAK, Ed.D., ASSOC. PROF. SIRICHAJ CHINATANGKUL, Ph.D. AND MATTANA WANGTHANOMSAK, Ph.D. 160 pp.

The purposes of this research were to find 1) leadership behavior of Phrapariyattidhamma School principal, Pali Education, 2) the satisfaction of teachers in Phrapariyattidhamma School, Pali Education, and 3) the relationship between leadership behavior of Phrapariyattidhamma School principal, Pali Education and the satisfaction of teachers in Phrapariyattidhamma School, Pali Education. The sample was 92 Phrapariyattidhamma Schools, Pali Education. The respondents were School principals, vice principals, and teachers, with the total of 368. The instrument for collecting the data was a questionnaire, based on Tannenbaum and Schmidt's leadership behavior concept, and the satisfaction of teachers based on Locke's concept. The statistics used to analyze the data were frequency (f), percentage (%), mean (\bar{X}), Standard Deviation (S.D.) and Pearson's product moment correlation coefficient.

The findings were as follow :

1.The leadership behavior of Phrapariyattidhamma School principals, Pali Education, mostly was manager presenting problem, getting suggestions, making decision. The next was manager presenting tentative decision subject to change.

2.The satisfaction of teachers in Phrapariyattidhamma School, Pali Education; as a whole; was rated at a high level. When considered each aspect, all aspects was rated at a high level; ranking from the highest to the lowest mean were work, pay, promotion, recognition, benefits, working conditions, supervision, co-workers, and company, and management respectively.

3.The relationship between leadership behavior of Phrapariyattidhamma School principals, Pali Education and the satisfaction of teachers in Phrapariyattidhamma Schools, Pali Education was found at 0.05 level of significance.

Department of Educational Administration Graduate School Silpakorn University Academic Year 2011

Student's signature.....

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

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยความเรียบร้อย เพราะได้รับความเมตตากรุณาช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ประธานผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ชินะตั้งกูร อาจารย์ ดร. มัทนา ว่างนอมศักดิ์ อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.พรศักดิ์ สุจริตรักษ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ประธานผู้สอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุนและช่วยเหลือ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี พร้อมทั้งขอเจริญพรขอบคุณบูรพาคุณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ทั้งหลายทั้งปวง และให้กำลังใจในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

กราบนมัสการขอพระคุณ พระเดช พระคุณ พระธรรมปริยัติเวที (สุเทพ บุญบก) และขอเจริญพรขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรานค์ศรี พณิชยกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สอวงศ์ ดำเนินสวัสดิ์ นายจิรพร สมบูรณ์วงศ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนราชินีบูรณะ อาจารย์เน่งน้อย ตราชู ผู้อำนวยการโรงเรียนสุคนธ์วิทย์ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย กราบนมัสการขอพระคุณ เจ้าอาวาส ผู้ช่วยเจ้าอาวาส และพระอาจารย์ ทั้ง 8 วัด/โรงเรียน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการทดลองใช้เครื่องมือ และขอกราบนมัสการขอพระคุณ เจ้าอาวาส ผู้ช่วยเจ้าอาวาส และพระอาจารย์สอนในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและจัดเก็บข้อมูลในครั้งนี้

คุณค่าแห่งความพยายามครั้งนี้ ขอมอบแด่ โยมพ่อ โยมแม่ ตระกูลพิพัฒน์เศรษฐกุล คุณอนันต์ คุณผกามาศ โสภณอนันต์กิจ อาจารย์สายหยุด น้อยพิทักษ์ และคณะผู้ช่วยเจ้าอาวาส วัดพระปฐมเจดีย์ฯ ที่เป็นกำลังใจสำคัญเสมอมา ตลอดจน อาจารย์ณรงค์ชัย ศรีศศลักษณ์ อาจารย์สาคร ช่วยดำรงค์ อาจารย์ปรีชา จันทรมณี อาจารย์ชนกร บุตรมัน และ อาจารย์วัฒน์ ปริदानันต์ ตลอดจนเพื่อนนักศึกษาภาควิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 28/1 ที่ให้ความช่วยเหลือในทุกด้านจนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	3
ปัญหาการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ข้อคำถามของการวิจัย.....	6
สมมติฐานของการวิจัย.....	6
ขอบข่ายทฤษฎีของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	13
พฤติกรรมภาวะผู้นำ.....	13
ความหมายของพฤติกรรมภาวะผู้นำ.....	13
ทฤษฎีแบบภาวะผู้นำ.....	17
แบบภาวะผู้นำเชิงต่อเนื่อง.....	17
ภาวะผู้นำแบบบารมี หรือเสน่ห์.....	24
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ.....	25
ทฤษฎีแนวคิดแบบคุณลักษณะความเป็นผู้นำ.....	29
ทฤษฎีแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์.....	30
ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory)	37
ผู้บริหารโรงเรียนกับภาวะผู้นำ.....	39
การใช้ภาวะผู้นำในการบริหารโรงเรียน.....	39
ความพึงพอใจของครู.....	40
ความหมายของความพึงพอใจ.....	42

บทที่	หน้า
ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก.....	44
ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์.....	45
ทฤษฎีการจูงใจ ของวารูม.....	46
วิธีการตรวจสอบความพึงพอใจ.....	47
ลักษณะที่แสดงความพึงพอใจที่ดีของครูที่ดี.....	48
วิธีเสริมสร้างความพึงพอใจของครู.....	50
องค์ประกอบความภูมิใจในตนเอง.....	51
การศึกษาความพึงพอใจของครูผู้สอน.....	52
ความสำคัญของความพึงพอใจ.....	52
วิวัฒนาการแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ.....	53
ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร.....	54
โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี.....	57
ความเป็นมาและจุดมุ่งหมายของ โรงเรียน.....	57
การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลี.....	58
โครงสร้างการบริหารของโรงเรียน.....	60
การดำเนินการบริหารจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลี.....	61
สภาพปัจจุบันในการจัดการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี.....	63
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี คณะสงฆ์ภาค 14 พ.ศ.2553	64
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	64
งานวิจัยในประเทศ.....	64
งานวิจัยต่างประเทศ.....	70
สรุป.....	74
3 การดำเนินการวิจัย.....	76
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	76
ระเบียบวิธีวิจัย.....	77
แผนแบบของการวิจัย.....	77
ประชากร.....	77
กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล.....	78
ตัวแปรที่ศึกษา.....	78

บทที่	หน้า
เครื่องมือในการวิจัย.....	80
การสร้างเครื่องมือ.....	81
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	82
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	82
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	83
สรุป.....	83
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	85
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	85
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ ในโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกบาลี.....	87
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติ ธรรม แผนกบาลี.....	97
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจ ของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี	108
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	109
สรุปผลการวิจัย.....	109
การอภิปรายผล.....	110
ข้อเสนอแนะในการวิจัย.....	115
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	115
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	116
บรรณานุกรม	117
ภาษาไทย.....	117
ภาษาต่างประเทศ.....	119
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย.....	124
ภาคผนวก ข หนังสือขอตกลงเครื่องมือ.....	127
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	130
ภาคผนวก ง เครื่องมือในการวิจัย.....	137

ภาคผนวก

ภาคผนวก จ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	150
ประวัติผู้วิจัย	160

สารบัญญัตราง

ตารางที่		หน้า
1	ครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี	4
2	จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล.....	78
3	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	86
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ ในโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกบาลี โดยรวม.....	88
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมการตัดสินใจและประกาศการตัดสินใจ (X ₁) จำแนกตามรายชื่อย่อย.....	89
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมการเสนอการตัดสินใจ (X ₂) จำแนก ตามรายชื่อย่อย.....	90
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมการนำเสนอความคิดเห็นและเรียกกร้อง คำถาม (X ₃) จำแนกตามรายชื่อย่อย.....	91
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมการนำเสนอการตัดสินใจเป็นข้อเสนอ ที่อาจจะเปลี่ยนแปลงได้(X ₄) จำแนกตามรายชื่อย่อย.....	92
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมการนำเสนอปัญหาขอคำแนะนำและ ตัดสินใจ(X ₅) จำแนกตามรายชื่อย่อย.....	93
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมการระบุขอบเขตและขอให้ ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ(X ₆) จำแนกตามรายชื่อย่อย ..	94
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมการอนุญาตให้กลุ่มตัดสินใจภายใน ขอบเขตที่กำหนดไว้(X ₇) จำแนกตามรายชื่อย่อย.....	95
12	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความ พึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี โดยจำแนกรายด้าน	96
13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติ ธรรม แผนกบาลี และระดับของความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระ ปริยัติธรรม แผนกบาลี โดยภาพรวมและรายด้าน.....	97
14	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระ ปริยัติธรรม แผนกบาลี และระดับของความพึงพอใจของครูในโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกบาลี ด้านตัวงาน (Y ₁) และรายข้อ.....	98

ตารางที่	หน้า	
15	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระ ปริยัติธรรม แผนกบาลี และระดับของความพึงพอใจของครูในโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกบาลี ด้านเงินเดือน (Y_2) และรายชื่อ.....	99
16	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระ ปริยัติธรรม แผนกบาลี และระดับของความพึงพอใจของครูในโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกบาลี ด้านการเลื่อนตำแหน่ง (Y_3) และรายชื่อ.....	100
17	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระ ปริยัติธรรม แผนกบาลี และระดับของความพึงพอใจของครูในโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกบาลี ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ (Y_4) และรายชื่อ.....	101
18	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระ ปริยัติธรรม แผนกบาลี และระดับของความพึงพอใจของครูในโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกบาลี ด้านผลประโยชน์เกื้อกูล (Y_5) และรายชื่อ....	102
19	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระ ปริยัติธรรม แผนกบาลี และระดับของความพึงพอใจของครูในโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกบาลี ด้านสภาพการทำงาน (Y_6) และรายชื่อ.....	103
20	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระ ปริยัติธรรม แผนกบาลี และระดับของความพึงพอใจของครูในโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกบาลี ด้านการนิเทศงาน (Y_7) และรายชื่อ.....	104
21	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระ ปริยัติธรรม แผนกบาลี และระดับของความพึงพอใจของครูในโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกบาลี ด้านเพื่อนร่วมงาน (Y_8) และรายชื่อ.....	105
22	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระ ปริยัติธรรม แผนกบาลี และระดับของความพึงพอใจของครูในโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกบาลี ด้านหน่วยงานและการจัดการ (Y_9) และรายชื่อ.	106
23	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี โดยจำแนกรายด้าน.....	107
24	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความ พึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี.....	108

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	ขอบข่ายการวิจัย.....	9
2	ขอบเขตของการวิจัย.....	11
3	แบบภาวะผู้นำต่อเนื่อง.....	17
4	ควอดแดรนต์ (quadrant) การเป็นผู้นำของ มหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท (Ohio State University)	33
5	พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีดาข่ายการบริหารตามแนวคิดของเบลคและมูตัน..	34
6	Martin G. Evans, “The Effect of Supervisory on the Path-Goal Relationship,” <u>Journal of Contemporary Business</u> 7,1 (Autumn12) : 81-98.....	38
7	โครงสร้างงานตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ.2505.....	59
8	โครงสร้างการบริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี.....	61
9	โครงสร้างการบริหารการคณะสงฆ์กองบาลีสนามหลวง.....	63

บทที่ 1

บทนำ

การศึกษาไทยจากอดีตมาถึงระบบโรงเรียน รูปแบบการศึกษากรุงสุโขทัยถึงรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวเป็นการจัดการศึกษาลักษณะที่ไม่มีแบบแผนมีจุดประสงค์เพื่อให้อ่านออกเขียนได้จัดการเรียนสอนขึ้นในวังและในวัด สมัยฟื้นฟูการศึกษา พ.ศ.2411-2475 หรือปฏิรูปการศึกษาการจัดการศึกษาได้เปลี่ยนมาเป็นการศึกษาในระบบโรงเรียนเพื่อผลิตคนเข้ารับราชการและการศึกษาเพื่อทวยราษฎร์ ในระหว่างพ.ศ.2501-2505 กระทรวงศึกษาธิการและองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้จัดทำโครงการพัฒนาการศึกษาในส่วนภูมิภาคเป็นโครงการยกระดับพื้นฐานความรู้เบื้องต้นของประชาชนให้สูงขึ้น¹ การศึกษาธรรม การเล่าเรียนศึกษาหลักธรรมในสมัยสุโขทัยนั้น นิยมเล่าเรียนกันอย่างจริงจังทั้งบรรพชิตและคฤหัสถ์ เมื่อเรียนรู้แตกฉานมีความรู้ความสามารถแล้วก็ได้รับยกย่องให้เป็นครูอาจารย์สั่งสอนผู้ให้รู้และนำไปปฏิบัติได้ดังปรากฏในศิลาจารึกด้านที่ 4 ตอนที่ 4 ว่า “พ่อขุนรามคำแหงนั้นหาเป็นท้าวพระยาแก่ไทยทั้งหลาย หาเป็นครูอาจารย์สั่งสอนไทยทั้งหลายให้รู้บุญรู้ธรรมแท้”² ในสมัยกรุงศรีอยุธยา สมเด็จพระนารายณ์มหาราชได้โปรดให้คณะสงฆ์ดำเนินการด้านโรงเรียนพระปริยัติธรรมขึ้น เพื่อให้กุลบุตรผู้เข้ามาบวชในพระพุทธศาสนาทุกรูปได้ศึกษาเล่าเรียนพระปริยัติธรรมกันอย่างจริงจัง จึงมีคำว่า “บวชเรียน” เกิดขึ้นในสมัยนั้นเป็นต้นมาจวบจนปัจจุบันนี้ และการดำเนินการด้านโรงเรียนพระปริยัติธรรมสำหรับพระภิกษุสามเณรนั้นก็เพื่อวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ

1. เพื่อการธำรงไว้ซึ่งพระศาสนา
2. เพื่อกำจัดผู้เข้ามาอาศัยพระศาสนาโดยวิธีการอันไม่ชอบธรรม
3. เพื่อความเจริญรุ่งเรืองแห่งพระศาสนธรรม³

¹ดูสิต ทิวถนอม , การนิเทศการศึกษาหลักการและการปฏิบัติ (นครปฐม: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร,2540),53-67.

²พระธรรมปัญญาภรณ์ สุชาติ ชุมมรดโน, และ พระมหาทองดี ปญญาวัชโร, การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลี, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ ฯ : อาหารการพิมพ์ , 2548),39.

³เรื่องเดียวกัน,43.

ดังนั้นการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกภาษาบาลี เป็นพระราชภาระของพระมหากษัตริย์ ทรงจัดให้พระภิกษุสามเณรได้ศึกษาเล่าเรียนตามกำลังสติปัญญา สืบเนื่องเป็นพระราชกรณียกิจมาตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยา ครั้นถึงสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ตอนต้น นับแต่สมัยรัชกาลที่ 1 ถึงสมัยรัชกาลที่ 5 พระมหากษัตริย์ทุกพระองค์ ทรงรับพระราชภาระอยู่โดยสม่ำเสมอ โดยเฉพาะในรัชกาลที่ 2 คือ พระบาทสมเด็จพระพุทธเลิศหล้านภาลัย พระองค์ทรงมีพระราชดำริให้สมเด็จพระสังฆราช(มี) วัดพระเชตุพน⁴ จัดพิธีวิสาขบูชาขึ้นเป็นครั้งแรกเมื่อ พ.ศ.2360 แล้วยังทรงโปรดให้สมเด็จพระสังฆราช ขยายหลักสูตรบาลีจากบาเรียนตรี -โท- เอก ซึ่งสืบเนื่องจากกรุงศรีอยุธยา เป็นเปรียญ 9 ประโยค ยังคงสืบเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน และในสมัยรัชกาลที่ 5 ตอนปลาย พระองค์ทรงปรับปรุงระเบียบบริหารราชการแผ่นดินใหม่ ทรงจัดตั้งกระทรวง ทบวง กรม ในส่วนกลาง ตลอดถึงมณฑล จังหวัด อำเภอ ตำบล และหมู่บ้าน ในส่วนภูมิภาค พระองค์ทรงปรึกษากับคณะสงฆ์ขอให้แบ่งพระราชภารกิจในการจัดการศึกษาของคณะสงฆ์ แต่ยังคงอยู่ในพระบรมราชูปถัมภ์เป็นลำดับมา ครั้นถึงสมัยรัชกาลที่ 6 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงมอบหมาย พระราชภารกิจให้คณะสงฆ์ดำเนินการจัดการศึกษา ทั้งทรงมอบหมายให้ สมเด็จพระมหาสมณเจ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรส ทรงดำเนินการจัดการสอบพระปริยัติธรรมแผนกภาษาบาลีในช่วง พ.ศ. 2453- 2468 ผู้ที่เข้าสอบต้องเข้าสอบต่อหน้าคณะกรรมการภายในพระบรมมหาราชวัง ต่อหน้าพระที่นั่ง ด้วยการจับสลากและเข้าไปแปลด้วยปากเปล่าที่ละรูป ซึ่งเรียกกันติดปากจนทุกวันนี้ว่า “สมัยแปลด้วยปาก” จะสอบได้หรือไม่ได้คณะกรรมการตัดสินให้คะแนนผู้ผลัดกันในวันนั้น ผู้ที่สอบได้จะได้รับพระราชทานรางวัลไตรจีวรแพร ซึ่งเป็นของมีค่ามากในสมัยนั้น นับเป็นเกียรติประวัติแก่ผู้ที่สอบได้เป็นอย่างดี นับแต่ พ.ศ.2469 เป็นต้นมา ทางราชการคณะสงฆ์ได้กำหนดวิธีการสอบขึ้นใหม่ โดยใช้วิธีสอบแบบข้อเขียนแทนการแปลด้วยปากเปล่า และเพิ่มเป็น 3 วิชา คือ

- 1.วิชาแปลไทยเป็นมคธ ออกข้อสอบเป็นภาษาไทยล้วน สดแล้วแต่กรรมการจะกำหนดให้นักเรียนเขียนตอบเป็นภาษามคธ
- 2.วิชาแปลไทยเป็นมคธ ข้อสอบแปลมาจากภาษามคธเป็นภาษาไทยให้ตอบเป็นภาษามคธ
- 3.วิชาแปลมคธเป็นไทย ออกข้อสอบเป็นภาษามคธ ให้ตอบเป็นภาษาไทย ทั้ง 3 วิชาี้ยังคงใช้อยู่ตลอดมาจนทุกวันนี้

⁴พระธรรมปัญญาภรณ์ สุชาติ ฆมฺมรตโน, และ พระมหาทองดี ปญฺญาวิโร, การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลี, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ ฯ : อาทรการพิมพ์, 2548),48-49.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาของคณะสงฆ์ มีความเป็นมาโดยสรุป มี 3 แผนก คือ 1) การศึกษาเบื้องต้น เป็นการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกนักธรรม ซึ่งผู้ศึกษาจะต้องศึกษาในระดับนักธรรม ในชั้นนี้มีทั้งหมด 3 ชั้น คือ นักธรรมชั้นตรี นักธรรมชั้นโท นักธรรมชั้นเอก ในศึกษานักธรรมแต่ละชั้นหลักสูตรหรือหนังสือที่จะต้องศึกษาก็ต่างกัน เช่น นักธรรมชั้น ตรี ก็จะต้องศึกษาวิชาพุทธประวัติ ว่าด้วยเรื่องประวัติของพระพุทธเจ้า เป็นต้น 2) การศึกษาระดับต่อมา เป็นการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ซึ่งผู้ศึกษาจะต้องสอบให้ได้นักธรรมชั้น ตรี เพื่อที่จะได้สอบพระบาลีเปรียญธรรมประโยค 1-2 ถึง ป.ธ.3 สอบให้ได้นักธรรมชั้น โท เพื่อที่จะได้สอบพระบาลี ประโยค ป.ธ.4 ถึง ป.ธ.6 และสอบให้ได้นักธรรมชั้น เอก เพื่อที่จะได้สอบพระบาลี ประโยค ป.ธ.7 ถึง ป.ธ.9 และ 3) การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นการจัดการศึกษาทางเลือกสำหรับผู้ที่ต้องการศึกษาในขณะที่ครองเพศบรรพชิต เป็นการจัดการศึกษาวิชาสามัญ เทียบความรู้กระทรวงศึกษาธิการมีระดับประถมศึกษาตอนปลาย และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จนถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย⁵

การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี มีลักษณะอย่างไร ในประเทศไทย และภาค 14 ในสมัยของสมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ฟื้น ชุตินฺธรมหาเถร ป.ธ.9) วัดสามพระยา กทม. ครั้นดำรงสมณศักดิ์ที่ พระธรรมปัญญาบดี แม่กองบาลีสนามหลวง (พ.ศ.2503- 2531) ได้หยิบยกเรื่องการสอบประโยค 1-2 ที่ได้ยกเลิกไป โดยจัดให้มีการสอบขึ้นมาใหม่อีกครั้งหนึ่งเมื่อปี พ.ศ.2510 และยังคงถือปฏิบัติมาจนทุกวันนี้⁶ การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีนั้นมีเฉพาะในประเทศไทย เท่านั้น และการจัดการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ของคณะสงฆ์ในประเทศไทย ซึ่งมีทั้งหมด 18 ภาค มีการจัดการเรียนการสอนและการสอบเหมือนกัน สิ่งที่คณะสงฆ์ภาค 14 ดำเนินการจัดการศึกษาก่อนข้างจะเข้มแข็งกว่าภาคอื่นๆ อันเนื่องมาจากมีความพร้อมในด้านสถานที่ บุคลากร ปัจจัยสนับสนุน และอื่นๆ ดังคำกล่าวของพระพรหมคิลก เจ้าอาวาสวัดสามพระยา กทม. ที่ว่า...การอบรมบาลีก่อนสอบของภาค 14 มี 4 จังหวัด คือ นครปฐม กาญจนบุรี สมุทรสาคร และสุพรรณบุรี เริ่มปี พ.ศ.2518 เป็นแห่งแรก ของประเทศไทย เฉพาะต่างจังหวัด..⁷

⁵พระธรรมปัญญาภรณ์ สุชาติ ฆมฺมรตโน, และ พระมหาทองดี ปญฺญาวัชโร, การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลี, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ ฯ : อาทการพิมพ์ , 2548),92.

⁶เรื่องเดียวกัน, 2548),92.

⁷คณะสงฆ์ภาค 14,อบรมบาลีก่อนสอบ, พิมพ์ครั้งที่ 35 (นครปฐม :วัดไร่จิง, 2553),11.

การจัดแบ่งภาคของคณะสงฆ์ ในส่วนของการปกครองของคณะสงฆ์นั้น แบ่งการปกครองทั้งหมด 18 ภาค บางภาคก็มี 4 จังหวัด บางภาคก็มี 5 จังหวัด ซึ่งมีพระสงฆ์ราชาคณะชั้นปกครองภาค นั้นๆ ซึ่งมีราชาคณะชั้นธรรม เป็นผู้ปกครอง หรือมีพระราชาคณะชั้นราช เป็นเจ้าคณะภาค⁸ มีหน้าที่ด้านการปกครองในภาคของตนเอง และเพื่อศึกษาวิจัยเรื่องนี้แล้วจะได้ประโยชน์อะไร สำหรับการศึกษาวิจัยเรื่องนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์อันสูงสุดสำหรับการจัดการการเรียนการสอนของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี

ปัญหาการวิจัย

จากปัญหาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ดังกล่าว เมื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหา ก็พบว่า มีหลายประการ ได้แก่ อาคารเรียนยังไม่เพียงพอ การขาดแคลนครูผู้สอนในบางชั้นประโยค ได้แก่ ชั้นประโยค ป.ธ. 8-9 ซึ่งบางครั้งบุคลากรยังไม่เชี่ยวชาญในวิชานั้นๆ การพัฒนาบุคลากรยังไม่ทั่วถึง การขาดงาน ลางาน มาสายบ่อยๆ ของครู เนื่องจากบางครั้งติดงานกิจกรรมนิตในสถานที่ไกลๆ สิ่งเหล่านี้มีเหตุปัจจัยหลายอย่างต่างประการ มีในเรื่องของค่านิยมกตัญญูในการสอน ยังไม่เหมาะสมกับปัจจุบันเท่าที่ควร หลายชั้นประโยค ที่เป็นเช่นนี้ จำนวนของบุคลากรในการสอนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในหลายๆ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการในการทำการเรียนการสอน ดังตารางที่ 1 ตารางที่ 1 ครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

จังหวัด	จำนวน ครู	ประโยค 1-2	ป.ธ.3	ป.ธ.4	ป.ธ. 5	ป.ธ. 6	ป.ธ. 7	ป.ธ.8	ป.ธ.9
นครปฐม	27	7	5	4	3	2	2	2	2
สุพรรณบุรี	25	7	4	4	4	4	1	-	-
กาญจนบุรี	14	3	3	3	3	1	1	-	-
สมุทรสาคร	10	2	2	2	2	2	-	-	-

ที่มา : ข้อมูลจากสำนักงานเลขาธิการจังหวัด คณะสงฆ์ภาค 14 พ.ศ.2552 - 2553⁹

⁸พระธรรมปัญญากรณ์ สุชาติ ฆมฺมรตโน, และ พระมหาทองดี ปญฺญาวัชโร, การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลี, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ ฯ : อาทรการพิมพ์ , 2548),249.

⁹กองงานเลขาธิการจังหวัด, งานปกครองคณะสงฆ์ภาค 14, พิมพ์ครั้งที่ 35(กาญจนบุรี:สหายนการพิมพ์,2553),45.

ด้านบุคลากร ซึ่งเป็นอาจารย์ใหญ่พบว่า อาจารย์ขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหาร จากการศึกษาสภาพต่างๆ ไป ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี พบว่า โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี เป็นโรงเรียนที่วัดจัดตั้งขึ้นสำหรับพระภิกษุ และสามเณรไม่ได้เป็นโรงเรียน ในลักษณะเดียวกับโรงเรียนในสังกัดกรมสามัญศึกษาหรือกรมอื่นๆ ที่จัดตั้งโดยหน่วยงานทางราชการ บุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี จึงไม่มีสถานภาพเป็นข้าราชการเช่นเดียวกับ ข้าราชการครูในสังกัดกรมสามัญศึกษา หรือกรมอื่นๆ ที่สอนในระดับเดียวกัน การดำเนินงานการบริหารงานบุคคลในเรื่องต่างๆ ตามขอบข่ายการบริหารงานบุคคลนับตั้งแต่ การสรรหา การคัดเลือก การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน จึงแตกต่างจากโรงเรียนในสังกัดอื่น ครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี มีฐานะเป็นเพียงผู้รับจ้างสอน ทำให้เกิดความไม่มั่นคงในอาชีพ ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เมื่อได้งานอื่นที่มีความมั่นคงกว่าก็ลาออกไป ทำให้อัตราการเข้าออกของครูมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เกิดปัญหาการเรียนการสอนขาดความต่อเนื่อง ในการที่สถานศึกษาจะพัฒนาเป็นไปอย่างยั่งยืน ต้องมีองค์ประกอบหลายๆ อย่าง เช่น ครูผู้ปฏิบัติงาน และนักเรียนนักศึกษา ให้ความสำคัญกับสถานศึกษานั้นๆ สำหรับพระภิกษุสงฆ์ สามเณร ที่เป็นครูสอนโรงเรียนพระปริยัติธรรม ก็เช่นกัน ต้องมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียนพระปริยัติธรรม นั้นๆ ในกรณีนี้หน่วยงานที่สำคัญคือ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ต้องให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูเป็นสำคัญเช่นกัน¹⁰

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

1. เพื่อทราบพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี
2. เพื่อทราบความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

¹⁰พระธรรมปัญญาภรณ์ สุชาติ ฆมฺมรตโน, และ พระมหาทองดี ปญฺญาวัชโร, การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลี, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ ฯ : อาทรการพิมพ์ , 2548),110.

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามสำหรับการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี เป็นพฤติกรรมแบบใด
2. ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี อยู่ในระดับใด
3. พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นการตรวจสอบตามข้อคำถามของการวิจัยและให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานไว้ ดังนี้

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี เป็นพฤติกรรมแบบการนำเสนอปัญหาขอคำแนะนำและตัดสินใจ
2. ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี อยู่ในระดับปานกลาง
3. พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี มีความสัมพันธ์กัน

ขอบข่ายทฤษฎีของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีเชิงระบบ (system analysis) ตามแนวคิดของ แอทซ์ และคานซ์ (Katz and Kahn) มาเป็นกรอบของการวิจัย ซึ่งได้กล่าวถึงลักษณะองค์การระบบเปิด ประกอบด้วยระบบย่อยๆ ภายในองค์การที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้าหรือตัวป้อน (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output)¹¹ ปัจจัยที่สำคัญในระบบการศึกษามี 4 ประการ ประกอบด้วย 1) การจัดการ (management) ได้แก่ นโยบายการจัดการศึกษาจุดมุ่งหมายของการศึกษา 2) บุคลากร (man) ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ควรเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง เป็นผู้นำการ

¹¹Daniel Katz, and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organization, 2nd ed. (New York: John Wiley & Son, 1978), 20.

เปลี่ยนแปลง เป็นผู้มีชีวิต มีเป้าหมายของการศึกษาโดยมุ่งประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ครู นักเรียน และเจ้าหน้าที่อื่นๆ 3) งบประมาณ (money) ได้แก่ งบประมาณแผ่นดิน เงินบำรุงการศึกษา เงินบริจาค และ 4) วัสดุอุปกรณ์ (materials) ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ เทคโนโลยีต่างๆ เป็นต้น ปัจจัยนำเข้าเหล่านี้ถูกแปรเปลี่ยนโดยกระบวนการขององค์กร ได้แก่ กระบวนการบริหาร เช่น พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกระบวนการเรียนการสอน ประกอบด้วย การจัดหลักสูตร การจัดกิจกรรมเสริมสร้างหลักสูตรการวัดผล และกระบวนการนิเทศ เช่น การวางแผน ให้ความรู้ การเสริมแรง และลงมือปฏิบัติ เป็นต้น ออกมาเป็นผลผลิตที่มีคุณภาพเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ผลผลิตอื่นๆ เช่น นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ ความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นต้น¹² ที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (context) และข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ซึ่งไม่ใช่องค์ประกอบทางการศึกษาแต่สามารถนำมาประยุกต์ในการจัดการศึกษาได้นั้นคือด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจและสังคม สภาพทางภูมิศาสตร์ เป็นต้น ที่ส่งผลต่อตัวป้อนในระบบการศึกษาคือวัตถุประสงค์ของการศึกษา เช่น นโยบายการจัดการศึกษา จุดหมายของการศึกษา ด้านบุคลากร เช่น อาจารย์ใหญ่โรงเรียน ครู นักเรียน ด้านงบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น ปัจจัยนำเข้าเหล่านี้จะถูกแปรเปลี่ยน โดยกระบวนการขององค์กร ได้แก่ กระบวนการการบริหาร กระบวนการจัดการเรียนการสอนของแทนเนบอม และ ชมิตซ์ (Tannenbaum and Schmidt) ได้ข้อสรุปจากการศึกษาประเภทภาวะผู้นำสองแบบที่ได้มีการศึกษาไว้ก่อนหน้านี้นี้ซึ่งเป็นการศึกษาพฤติกรรมและสิ่งที่ติดตัวมากับภาวะผู้นำ เขาได้ข้อยุติว่าภาวะผู้นำนั้นมีความต่อเนื่องแบบสุดขั้วจากด้านหนึ่งไปยังอีกด้านหนึ่ง ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลาง (boss-centered leadership) และ ภาวะผู้นำแบบผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลาง (subordinate-centered leadership) ระหว่างสองด้าน ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความอิสระของผู้ใต้บังคับบัญชา ของแทนเนบอม และ ชมิตซ์ (Tannenbaum and Schmidt) ประเมินว่ามีปัจจัยหรือองค์ประกอบที่หลากหลายในการที่จะนำมาพิจารณาประเมินภาวะผู้นำแบบผู้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลาง หรือ ภาวะผู้นำแบบผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลาง หรืออื่นๆ ระหว่าง

¹²จันทรานี สงวนนาม, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : บั๊ค พอยท์, 2545), 13.

ภาวะผู้นำข้างต้น ปัจจัยหรือองค์ประกอบเหล่านี้กระบวนการที่ใช้อิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งหรือกลุ่มใช้อิทธิพลที่ไม่ใช่ลักษณะของการบังคับต่อผู้อื่น ให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนดด้วยความเต็มใจ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์การ ช่วยให้อำนาจบุคคลสามารถดำเนินการต่างๆ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ได้แก่ 1) การตัดสินใจและประกาศการตัดสินใจ 2) การเสนอการตัดสินใจ 3) การนำเสนอความคิดเห็นและเรียกร้องคำถาม 4) การนำเสนอการตัดสินใจเป็นข้อเสนอที่อาจจะเปลี่ยนแปลงได้ 5) การนำเสนอปัญหา ขอคำแนะนำและตัดสินใจ 6) การระบุนขอบเขตและขอให้กลุ่มตัดสินใจ 7) การอนุญาตให้กลุ่มตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดไว้¹³ และบาส (Bass) ได้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำที่ส่งเสริมและเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานประกอบด้วย 1) การสร้างบารมี (charismatic) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration) 3) การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (individualized consideration) 4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual Stimulation)¹⁴

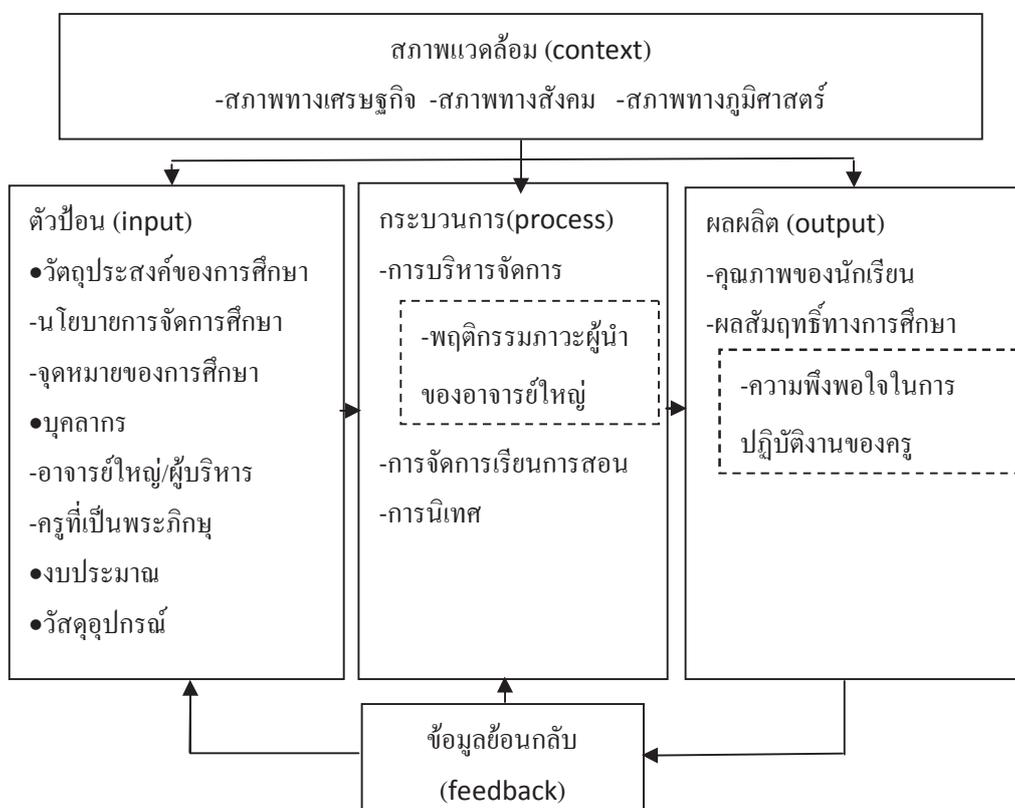
ส่วนความพึงพอใจตามทฤษฎีของล๊อค (Locke) ได้กล่าวถึงสภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ความพึงพอใจในการทำงาน จึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า เมื่อมนุษย์มีสิ่งเหล่านี้จะทำให้มนุษย์ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มี 9 องค์ประกอบ คือ 1) ตั๋วงาน 2) เงินเดือน 3) การเลื่อนตำแหน่ง 4) การได้รับการยอมรับนับถือ 5) ผลประโยชน์เกื้อกูล 6) สภาพการทำงาน 7) การนิเทศงาน 8) เพื่อนร่วมงาน 9) หน่วยงานและการจัดการ¹⁵ ดังแผนภูมิที่ 1

¹³Robert Tannenbaum, and Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern," Harvard Business Review 23 (May-June 1973),164-165.

¹⁴Bernard M. Bass, Leadership and Performance Beyond Expectations (New York: The free Press, 1985), 33-99.

¹⁵Edwin A. Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction," Handbook of Industrial and Organizational Psychology (Chicago: Rand McNally,1976),1302.

แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายของการวิจัย



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

:จันทรานี สงวนนาม, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : บั๊ค พอยท์ 2545) , 13.

:Edwin A. Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction," Handbook of Industrial and Organizational Psychology (Chicago: Rand McNally, 1976), 1302.

:Robert Tannenbaum, and Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern," Harvard Business Review 23 (May-June 1973), 163.

ขอบเขตของการวิจัย

จากขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัยดังกล่าว เพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งผู้วิจัยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจของครู ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี จึงกำหนดขอบเขตในการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ

ของอาจารย์ใหญ่ตามทฤษฎีของแทนเนบอม และ ชมิตซ์ (Tannenbaum and Schmidt) ประกอบด้วยพฤติกรรมผู้นำ 7 แบบ คือ 1) การตัดสินใจและประกาศการตัดสินใจ 2) การเสนอการตัดสินใจ 3) การนำเสนอความคิดเห็นและเรียกร้องคำถาม 4) การนำเสนอการตัดสินใจเป็นข้อเสนอที่อาจจะเปลี่ยนแปลงได้ 5) การนำเสนอปัญหา ขอคำแนะนำและตัดสินใจ 6) การระบุขอบเขตและขอให้กลุ่มตัดสินใจ 7) การอนุญาตให้กลุ่มตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดไว้¹⁶

ส่วนความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำทฤษฎีที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของ ล็อก (Locke) ซึ่งมี 9 องค์ประกอบ คือ 1) ตัวงาน (work) 2) เงินเดือน (pay) 3) การเลื่อนตำแหน่ง (promotion) 4) การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) 5) ผลประโยชน์เกี่ยวกูล (benefits) 6) สภาพการทำงาน (working conditions) 7) การนิเทศงาน (supervision) 8) เพื่อนร่วมงาน (co-workers) และ 9) หน่วยงานและการจัดการ (company and management)¹⁷

จากขอบข่ายของการวิจัย ผู้วิจัยสนใจศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ซึ่งสามารถนำมาแสดงขอบเขตการวิจัย ดังแผนภูมิที่ 2

¹⁶Robert Tannenbaum, and Warren H. Schmidt, "How to choose a Leadership Pattern," Harvard Business Review 23(May-June 1973):169-170.

¹⁷Edwin A. Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction," In Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 2nd ed. (Chicago : Rand McNall, 1981),1302.

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่	ความพึงพอใจของครู
1.การตัดสินใจและประกาศการตัดสินใจ (X ₁) 2.การเสนอการตัดสินใจ (X ₂) 3.การนำเสนอความคิดเห็นและเรียกกร้องคำถาม (X ₃) 4.การนำเสนอการตัดสินใจเป็นข้อเสนอที่อาจจะเปลี่ยนแปลงได้(X ₄) 5.การนำเสนอปัญหา ขอคำแนะนำ นำและตัดสินใจ(X ₅) 6.การระบุขอบเขตและขอให้กลุ่มตัดสินใจ (X ₆) 7.การอนุญาตให้กลุ่มตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดไว้(X ₇)	1.ตัวงาน (Y ₁) 2.เงินเดือน(Y ₂) 3.การเลื่อนตำแหน่ง (Y ₃) 4.การได้รับการยอมรับนับถือ (Y ₄) 5.ผลประโยชน์ที่เกี่ยว (Y ₅) 6.สภาพการทำงาน (Y ₆) 7.การนิเทศงาน (Y ₇) 8.เพื่อนร่วมงาน (Y ₈) 9.หน่วยงานและการจัดการ (Y ₉)

ที่มา : Robert Tannenbaum, and Warren H. Schmidt, “How to Choose a Leadership Pattern,” Harvard Business Review 23(May-June 1973):163-166.

: Edwin A. Locke, “The Nature and Causes of Job Satisfaction,” Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 2nd ed. (Chicago : Rand McNall, 1981),1302.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เป็นที่เข้าใจตรงกันกับนิยามคำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดความหมายของนิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

พฤติกรรมภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่ใช้อิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งหรือกลุ่ม ใช้อิทธิพลที่ไม่ใช้ลักษณะของการบังคับต่อผู้อื่น ให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนดด้วยความเต็มใจ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์การ ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถดำเนินการต่างๆ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ได้แก่ 1) การตัดสินใจและประกาศการตัดสินใจ 2) การเสนอการตัดสินใจ 3) การนำเสนอความคิดเห็นและเรียกร้องคำถาม 4) การนำเสนอการตัดสินใจเป็นข้อเสนอที่อาจจะเปลี่ยนแปลงได้ 5) การนำเสนอปัญหา ขอคำแนะนำและตัดสินใจ 6) การระบุขอบเขตและขอให้กลุ่มตัดสินใจ 7) การอนุญาตให้กลุ่มตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดไว้

อาจารย์ใหญ่ หมายถึง พระภิกษุผู้รับนโยบายมาจากเจ้าอาวาส บางครั้งอาจารย์ใหญ่ อาจเป็นเจ้าอาวาส ซึ่งเป็นผู้นำเสนอนโยบายการปฏิบัติงานของโรงเรียนพระปริยัติธรรม

ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกที่ดีต่อบุคคลหรือการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากแรงจูงใจให้เกิดความรัก ชอบ ศรัทธา เชื่อตาม เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ในหน่วยงานนั้นให้สำเร็จได้ ซึ่งมี 9 องค์ประกอบ คือ 1) ตัวงาน 2) เงินเดือน 3) การเลื่อนตำแหน่ง 4) การได้รับการยอมรับนับถือ 5) ผลประโยชน์เกื้อกูล 6) สภาพการทำงาน 7) การนิเทศงาน 8) เพื่อนร่วมงาน และ 9) หน่วยงานและการจัดการ

ครู หมายถึง พระภิกษุผู้สอนหนังสือในโรงเรียนพระปริยัติธรรม ซึ่งพระภิกษุของคณะสงฆ์ไทย ที่อยู่ภายใต้การปกครองของมหาเถรสมาคม ทำหน้าที่หลักทางด้านการศึกษาและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีต่างๆ ภายในโรงเรียนแห่งนั้นๆ

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาเกี่ยวกับวัดที่จัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ซึ่งอยู่ในเขตปกครอง ได้แก่ จังหวัดนครปฐม จังหวัดสุพรรณบุรี จังหวัดสมุทรสาคร และจังหวัดกาญจนบุรี ซึ่งเป็นสถานศึกษาที่วัดจัดตั้งขึ้นในวัดหรือธรณีสงฆ์หรือที่ดินของมูลนิธิทางพระพุทธศาสนา เพื่อให้การศึกษาแก่พระภิกษุสามเณร

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเรื่องที่เกี่ยวข้องจากแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี โดยนำเสนอสาระสำคัญอันประกอบด้วยพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

พฤติกรรมภาวะผู้นำ

ความหมายของพฤติกรรมภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ “เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มในความพยายามที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง” จากคำจำกัดความของภาวะผู้นำนี้ สรุปได้ว่า กระบวนการภาวะผู้นำประกอบด้วย ผู้นำ ผู้ตาม และตัวแปรสถานการณ์ องค์การที่ประสบความสำเร็จมีคุณลักษณะอย่างใหญ่ประการหนึ่ง ที่แตกต่างไปจากองค์การที่ไม่ประสบผลสำเร็จ

เทอร์รี่ (Terry) ให้ทัศนะว่า “ภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมของการใช้อิทธิพลต่อบุคคล เพื่อให้บุคคลเพียรพยายามอย่างเต็มอกเต็มใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม”¹⁸

แทนเนนบอม และ ชมิตซ์ (Tannenbaum and Schmidt) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า “เป็นอิทธิพลระหว่างบุคคลต่อบุคคลที่ใช้สถานการณ์ใด สถานการณ์หนึ่ง และสั่งการโดยกระบวนการติดต่อสื่อสาร เพื่อมุ่งให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะกิจ หรือกลุ่มเป้าหมายที่วางไว้”¹⁹ ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่อย่างมากมาย เริ่มตั้งแต่งานบริหารขั้นต่ำสุดจนถึงขั้นสูงสุดขององค์การ ผู้นำใน

¹⁸George R. Terry, Principles of Managemet, อังโน ถวิล เกื้อกุลวงศ์, การบริหาร การศึกษาสมัยใหม่ (ม.ป.ท. : ม.ป.พ.,ม.ป.ป.),219.

¹⁹Robert Tannenbaum,and Warren H.Schmidt, “How to Choose a Leadership Pattern,” Harvard Business Review 23 (May-June 1973),219.

กลุ่มที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงไม่รับฟังความเห็นผู้อื่น ชอบออกคำสั่งในลักษณะเผด็จการอาจมีบทบาทหน้าที่อย่างหนึ่ง แต่ผู้นำในกลุ่มที่ให้การเคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น ในลักษณะแห่งความเป็นประชาธิปไตย อาจมีบทบาทและหน้าที่อีกอย่างหนึ่ง การใช้อำนาจตัดสินใจทางการบริหารหลายอย่างก็เหมือนกับการตัดสินใจส่วนบุคคล อาจจะอยู่บนพื้นฐานของสัญชาตญาณหรือประสบการณ์ในอดีตมากกว่าการวิเคราะห์ที่เป็นระบบ ในขณะที่โลกของเรากำลังมีความซับซ้อนและความท้าทายมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารต้องอาศัยวิธีการที่มีระบบมากยิ่งขึ้นในการตัดสินใจ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับใดก็ตามการตัดสินใจจะต้องเลือกวิธีดำเนินการหรือทางเลือกที่เป็นไปได้มากที่สุดในการแก้ปัญหาให้ได้ผลตามที่ต้องการ แม้แต่ปัญหาการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในองค์กร การใช้อำนาจตัดสินใจอย่างไรก็ต้องประสบปัญหาอยู่ไม่น้อย ดังนั้นกระบวนการในการตัดสินใจของผู้บริหารจึงควรมีกลยุทธ์ในการตัดสินใจ 6 ประการ คือ

1. ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจในสถานการณ์ หรือสภาพการณ์ปัจจุบันของปัญหาองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหามีอะไรบ้าง
2. ผู้บริหารจะต้องยอมรับปัญหาจริงที่เกิดขึ้น และจะต้องพยายามระบุปัญหาให้ชัดเจน
3. ผู้บริหารจะต้องแสวงหาทางเลือกหลายๆ ทางในการแก้ปัญหาแล้วนำมาวิเคราะห์ประเมินทางเลือกที่ดีและสามารถนำไปปฏิบัติได้
4. ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่เห็นว่าดีที่สุด
5. การตัดสินใจของผู้บริหารควรเป็นที่ยอมรับของหน่วยงาน และบุคคลที่เกี่ยวข้องซึ่งจะต้องนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ
6. การตัดสินใจต้องอาศัยข้อมูลที่แท้จริง มิใช่ตัดสินใจจากความรู้สึกของผู้บริหารเอง²⁰

ในการปฏิบัติงาน ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง เพราะว่าการใดจะเจริญก้าวหน้าหรือเสื่อม ขึ้นอยู่กับผู้นำ หากองค์กรใดมีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถคือได้ผู้นำที่ดี องค์กรนั้นก็มีความเจริญ ตรงกันข้ามหากองค์กรใดได้ผู้นำที่ไม่ดี ก็ย่อมพบกับความเสื่อมไม่เจริญก้าวหน้า เพราะฉะนั้นในองค์กรหรือหน่วยงาน ผู้นำจึงมีความสำคัญ ในการนิยามความหมายของผู้นำ มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะไว้ต่างๆ กันดังนี้

ฮัลพิน (Halpin) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างคือ

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่น

²⁰ ยงยุทธ เกษสาคร, ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม, พิมพ์ครั้งที่ 9 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ เอส แอนด์ จี กราฟฟิค, 2551), 100-101.

3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานในหน่วยงานให้ดำเนินไปสู่จุดหมายที่วางไว้

4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลคนหนึ่ง ซึ่งได้รับการยอมรับจากคนอื่นให้เป็นผู้นำ

5. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงาน²¹

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ผู้นำนั้น มีหน้าที่ที่จะมาประสาน และไม่ใช้ประสานเฉยๆ แต่มาประสานให้พาไปโดยเดินหน้า หรือมุ่งหน้าไปสู่จุดหมายให้ได้²² จากนิยามของคำว่า “ภาวะผู้นำ” ดังกล่าว สรุปได้ว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลผู้ซึ่งสังคมให้การยอมรับ นับถือยกย่องให้เป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจชี้ขาด และมีอิทธิพลเหนือสมาชิกในสังคม หรือสามารถควบคุมพฤติกรรมคนอื่น ๆ ได้ จะเป็นบุคคลคนเดียวหรือกลุ่มบุคคลก็ได้ไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งเป็นทางการที่แท้จริงเสมอไป ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าในกลุ่มหรือในองค์กรนั้นๆ หรือไม่ได้รับการแต่งตั้งก็ตาม แต่เป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่น มีบทบาทนำกลุ่มไปสู่จุดหมายที่วางไว้ ให้ความหมายของภาวะผู้นำมีนักวิชาการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ให้ความหมายของ ผู้บริหาร คือ ผู้ที่ให้คนอื่นทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ ผู้นำ คือ ผู้ที่ทำให้คนอื่นต้องการทำงานตามที่ผู้นำต้องการ

ดังนั้น ผู้บริหารเชิงพุทธต้องมีภาวะผู้นำ คือ มีความสามารถในการจูงใจให้คนเกิดความต้องการอยากปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหาร²³

ฟีเดเลอร์ (Fiedler) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์บุคคลในการมีอำนาจและอิทธิพลของบุคคลหนึ่งให้สามารถชี้นำและควบคุมการกระทำและพฤติกรรมของบุคคลอื่นได้มากกว่าที่บุคคลอื่นจะชี้นำและควบคุมบุคคลนั้น²⁴

²¹Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration (New York: The McMillan Company, 1967),30.

²²พระพรหมคุณาภรณ์ ป.อ. ปยุตฺโต, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ 9 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ บริษัท สหธรรมิก จำกัด, 2547),8.

²³พระธรรมโกศาจารย์ ประยูร, พุทธวิธีบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ บริษัท รุ่งแสงแบดเตอร์ จำกัด, 2551),15-16.

²⁴Fred E. Fiedler, Theories of Leadership Effectiveness (New York: McGraw-Hill Book Company, 1967):8.

อาจิริส (Argyris) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการนำเทคนิคทางจิตวิทยามาประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ²⁵

ลิพแฮม (Lipham) ได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำไว้คือ สัมพันธภาพของสังคมคาดหวังเพื่อการคงอยู่ของสมาชิกกลุ่ม²⁶

คุนทซ์และโดเนล (Koontz and Donnell) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามในอันที่จะบรรลุจุดประสงค์ร่วมกัน²⁷

บาส (Bass) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะ ทักษะ ความเชื่อมั่นและความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่ดีกว่า²⁸

เดวิส (Davis) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่าเป็นความสามารถในการชักจูงหรือกระตุ้นให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามจุดหมายขององค์กรได้²⁹

จากนิยามของคำว่าผู้นำดังกล่าว สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าในกลุ่มหรือในองค์กรนั้นๆ หรือไม่ได้รับการแต่งตั้งก็ตามแต่เป็นผู้มีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่น พร้อมทั้งสามารถชักจูงผู้อื่นดำเนินการตามจุดหมายขององค์กรได้

²⁵Chris Argyris, "Leadership, Learning and Changing the Status Quo," Organizational Dynamic, 3 (1976):29.

²⁶James M. Lipham, "Leadership : General Theory and Research," Leadership The Science and the Art Today, ed. Luvern Cunningham and William J. Gephart (Itasca, Illinois : F.E. Peacock Publishers, Inc.,1964), 517.

²⁷Harold Koontz, and Cyril O' Donnell, Principles of Management, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill Book Company, 1964),517.

²⁸Bernard M. Bass, Leadership and Performance Beyond Expectations (New York: The free Press, 1985), 545.

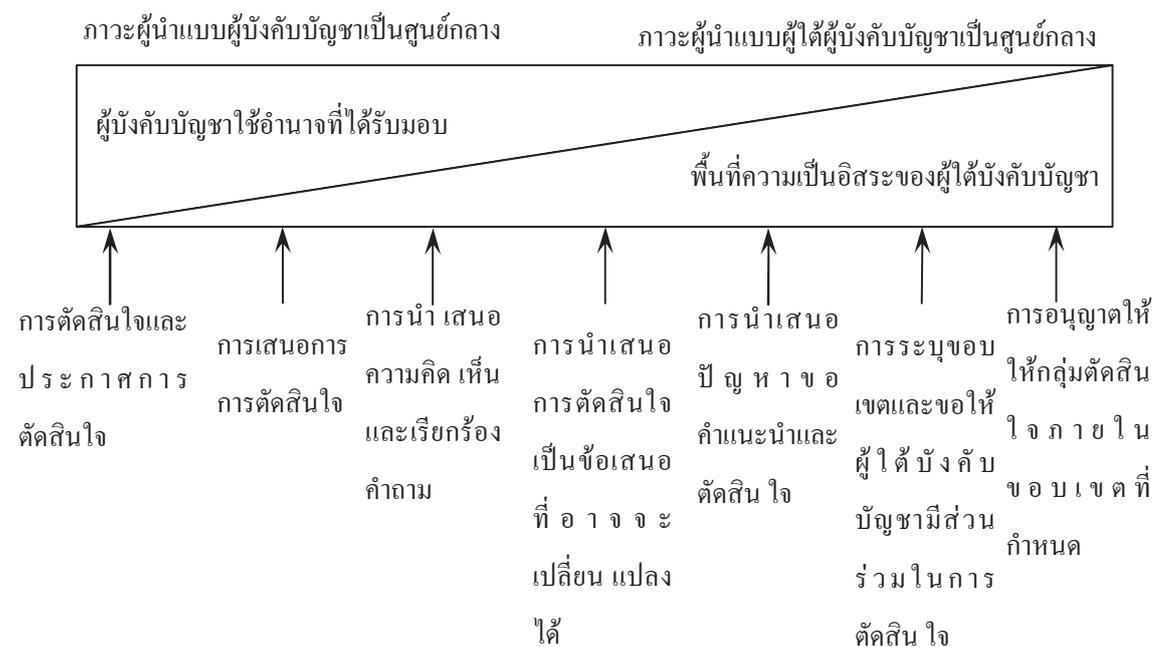
²⁹Kelth Davis, Human Relations and Organization Behavior (Philippines : Press,1982), 124.

ทฤษฎีแบบภาวะผู้นำ

แบบภาวะผู้นำต่อเนื่อง (Leadership Style Continuum)

แทนเนนบอม และ ชมิทซ์ (Tannenbaum and Schmidt)ได้ข้อสรุปจากการศึกษาแบบภาวะผู้นำ เขาได้ข้อยุติว่าภาวะผู้นำนั้นมีความต่อเนื่องแบบสุดขั้วจากด้านหนึ่งไปยังอีกด้านหนึ่งระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลาง (boss-centered leadership) และ ภาวะผู้นำแบบผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลาง (subordinate-centered leadership) ระหว่างสองด้านนี้เป็นความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ 7 แบบ แบบผู้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลางจะอยู่ปลายสุดด้านหนึ่งของแนวต่อเนื่อง และแบบผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลางจะอยู่ปลายสุดอีกด้านหนึ่งของแนวต่อเนื่อง ภายในระหว่างสองปลายสุดของแนวต่อเนื่องจะมีแบบความเป็นผู้นำที่ผสมกันระหว่างแบบของผู้นำสองแบบนี้ ซึ่งเป็นความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ 7 แบบ ดังแผนภูมิที่ 3

แผนภูมิที่ 3 แบบภาวะผู้นำต่อเนื่อง (Leadership Style Continuum)



ที่มา : Robert Tannenbaum, and Warren H.Schmidt, “How to Choose a Leadership Pattern,” Harvard Business Review 23 (May-June 1973): 164-165.

จากแผนภูมิ จะเห็นว่าผู้บริหารมีแบบการตัดสินใจแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่องจากซ้ายไปขวา ทางด้านซ้ายมือสุดผู้บริหารรวบรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ตนเองเพียงผู้เดียว ซึ่งเป็นลักษณะการบริหารแบบรวมอำนาจมากที่สุด โดยการที่ค่อยๆ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมใน

การตัดสินใจมากขึ้นทีละน้อย จนกระทั่งถึงด้านขวามือสุด ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุดหรือมีอิสระในการตัดสินใจมากที่สุดนั่นเอง แม้ว่าแบบการตัดสินใจของผู้บริหารจะมีลักษณะต่อเนื่องดังที่ได้กล่าวมาแล้ว แต่แทนเนนบอม และ ชมิตซ์ (Tannenbaum and Schmidt) ก็ได้พยายามที่จะขยายให้เห็นแบบการตัดสินใจลักษณะต่างๆ โดยการแบ่งแบบการตัดสินใจออกเป็น 7 แบบ ดังนี้

1. การตัดสินใจและประกาศการตัดสินใจ ผู้บริหารที่มีแบบเช่นนี้ 1) ระบุปัญหา 2) วิเคราะห์ทางเลือกที่มีอยู่เพื่อที่จะแก้ปัญหา 3) เลือกทางเลือกที่จะใช้แก้ปัญหา และ 4) ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคำเนินการทางเลือกที่ได้เลือกไว้ ผู้บริหารอาจจะใช้หรือไม่ใช้การบังคับ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมโดยตรงภายในกระบวนการตัดสินใจ

2. การเสนอการตัดสินใจ เหมือนกับก่อนหน้านี้นี้ผู้บริหารจะระบุปัญหาและตัดสินใจโดยลำพังแทนที่จะประกาศการตัดสินใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการดำเนินการ ผู้บริหาร จะพยายามชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยอมรับการตัดสินใจ³⁰

3. การนำเสนอความคิดเห็นและเรียกร้องคำถาม ผู้บริหารตัดสินใจและสร้าง การยอมรับด้วยการชักจูง แต่ขั้นตอนเพิ่มเติมอย่างหนึ่งที่ถูกใช้คือผู้ใต้บังคับบัญชาจะถูกร้องขอให้ถามคำถามเกี่ยวกับการตัดสินใจ

4. การนำเสนอการตัดสินใจเป็นข้อเสนอที่อาจจะเปลี่ยนแปลงได้ ผู้บริหารยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมบางด้านภายในกระบวนการตัดสินใจแต่สงวนความรับผิดชอบของการระบุและการวิเคราะห์ปัญหาเอาไว้ ผู้บริหารได้ตัดสินใจเป็นข้อเสนอที่อาจจะเปลี่ยนแปลงได้บนพื้นฐานของข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา การตัดสินใจในที่สุดจะกระทำโดยผู้บริหาร

ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ การมีความสามารถปรับตัวเป็นมุมมองของผู้บริหารเชิงการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารจะเลือกใช้วิธีในการทำงานให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมขณะนั้น กล่าวคือ เมื่อผู้บริหารมอบหมายงานรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชากลุ่มที่ขาดวุฒิภาวะ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้วิธีเชิงจิตวิทยาด้วยการเข้าไปดูแลอย่างใกล้ชิด ในทางตรงข้าม ถ้าเป็นผู้ใต้บังคับบัญชากลุ่มที่มีวุฒิภาวะและพึ่งตนเองได้ กรณีเช่น

³⁰Robert Tannenbaum, and Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern," in Richard D. Max and William Niclander, (eds.), Reading in Management (Cincinnati, Ohio: South – Western Publishing, 1963),482-494.

ผู้บริหารไม่มีความจำเป็นเข้าดูแลใกล้ชิดแต่อย่างใดนอกจากนี้ผู้บริหารที่ปรับตัว (adaptive leader) ยังรู้จักเลือกโครงสร้างในรูปแบบกลุ่มระดมความคิด(brainstorming group) หรือ รูปคณะกรรมการ เป็นต้น

5. การนำเสนอปัญหา ขอคำแนะนำ และตัดสินใจ นี่คือกิจกรรมความเป็นผู้นำครั้งแรกที่เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาสเสนอคำตอบของปัญหาก่อนผู้บริหาร ผู้บริหารยังคงระบุปัญหาอยู่เหมือนเดิม

ผู้บริหารด้านมิตรสัมพันธ์ ซึ่งมีจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ประเด็นต่อไปนี้

- 5.1 สร้างความประทับใจส่วนตัวแก่กลุ่มทำงาน
- 5.2 ให้การปฏิบัติต่อทุกคนในที่ทำงานอย่างเท่าเทียมกับตนเอง
- 5.3 มีความเต็มใจที่จะทำการเปลี่ยนแปลงเมื่อกลุ่มร้องขอ
- 5.4 ให้การหนุนหลังแก่ผู้ทำงานได้บังคับบัญชา
- 5.5 ทำสิ่งเล็กๆ น้อยๆ ที่จะทำให้กลุ่มทำงานเกิดความพอใจ

เนื่องจากผู้บริหารทั้งมิติด้านกิจสัมพันธ์ และมิติด้านมิตรสัมพันธ์ต่างแยกจากกันเป็นอิสระ

6. การระบุขอบเขตและขอให้กลุ่มตัดสินใจ เริ่มแรกผู้บริหารจะระบุปัญหาและกำหนดขอบเขตของการตัดสินใจ แล้วผู้บริหารจะใช้การมีส่วนร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้ได้การตัดสินใจที่เหมาะสมแต่ถ้ากลุ่มของผู้ได้บังคับบัญชาไม่ได้รับรู้ว่าผู้บริหารต้องการตัดสินใจโดยกลุ่มอย่างจริงจังแล้วการตัดสินใจมักจะสะท้อนสิ่งที่กลุ่มคิดว่าผู้บริหารต้องการแทนที่จะเป็นสิ่งที่กลุ่มต้องการ

7. การอนุญาตให้กลุ่มตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจะกลายเป็นสมาชิกที่เท่าเทียมกันคนหนึ่งของกลุ่มตัดสินใจ กลุ่มจะระบุและประเมินปัญหา สร้างทางเลือก และเลือกทางเลือกเพื่อที่จะดำเนินการ บุคคลทุกคนภายในกลุ่มเข้าใจว่าการตัดสินใจของกลุ่มจะถูกดำเนินการ

ภายใต้ขอบข่ายของแทนเนนบอม และ ชมิตซ์ (Tannenbaum and Schmidt) ผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นต่อพนักงานน้อยจะใช้พฤติกรรมเข้าไปใกล้ปลายสุดของความเป็นผู้นำแบบเผด็จการ ผู้บริหารที่มีพนักงานต้องการความเป็นอิสระสูงจะใช้พฤติกรรมที่เข้าไปใกล้ปลายสุดของความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้บริหารที่เผชิญกับข้อจำกัดทางเวลาอาจจะใช้พฤติกรรมที่เข้าไปใกล้ปลายสุดของความเป็นผู้นำแบบเผด็จการ ผู้บริหารจะต่อสร้างความสอดคล้องระหว่างระดับของ

พฤติกรรมแบบเผด็จการหรือประชาธิปไตยและสถานการณ์ของพวกเขา แทนเนนบอม และ ชมิตซ์ (Tannenbaum and Schmidt) เสนอแนะว่าแบบของผู้นำ แต่ละอย่างขึ้นอยู่กับสถานการณ์ทางองค์กร ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้นำถูกกดดันด้านเวลาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้ทักษะการตัดสินใจได้ช้าเกินไป ผู้นำโน้มเอียงที่จะใช้สไตล์แบบเผด็จการ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเรียนรู้ทักษะการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วแล้ว สไตล์แบบประชาธิปไตยจะถูกใช้ ปัจจัยทางสถานการณ์อีกอย่างหนึ่งคือความแตกต่างทางทักษะระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ความแตกต่างทางทักษะยิ่งสูงมากเท่าไร ผู้นำจะใช้สไตล์แบบเผด็จการมากขึ้นเท่านั้น เพราะว่าจะยิ่งยากต่อการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชามาสู่ระดับความเชี่ยวชาญของผู้นำได้³¹

แทนเนนบอม และ ชมิตซ์ (Tannenbaum and Schmidt) ได้กล่าวถึงเกี่ยวกับการตัดสินใจ (Decision – Making Behavior) เป็นหลัก เช่น มีการมอบหมายแบ่งปันอำนาจหน้าที่กันอย่างไร อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจในกรณีใดบ้างที่ผู้นำหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนตัดสินใจและเขายังได้เสนอลักษณะของผู้นำตามขนาดของการใช้อำนาจหน้าที่ที่มีการแบ่งส่วนอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานออกเป็น 2 ส่วน จัดให้ทั้ง 2 ส่วนมีสถานการณ์เกี่ยวเนื่องกัน รูปแบบนี้มีจุดมุ่งหมายให้ผู้นำวางตัวเป็นกลาง ไม่เป็นผู้รวมอำนาจหรือกระจายอำนาจเกี่ยวกับการตัดสินใจ จนเกินไปให้มีความยืดหยุ่นปรับตัวอย่างเพียงพอที่จะบริหารกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์ กล่าวคือลักษณะของผู้นำแบบนี้จะมีความแตกต่างกันไปตามวิธีการใช้อำนาจหน้าที่และการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงานตามแนวคิดนี้ไม่ต้องการที่จะให้ผู้นำมีพฤติกรรมที่ใช้อำนาจมากเกินไปหรือมีการปล่อยให้มีความอิสระในการทำงานมากเกินไป แต่ต้องการให้มีพฤติกรรมที่พิจารณาถึงขนาดของการควบคุมหรือเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะมีมากน้อยเพียงใด นอกจากที่กล่าวมาข้างต้นนี้แล้ว แทนเนนบอม และ ชมิตซ์ (Tannenbaum and Schmidt) ก็ยังเป็นนักทฤษฎีคนแรกๆ ที่ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยต่างๆ ที่เชื่อว่ามีอิทธิพลต่อการเลือกแบบของความเป็นผู้นำ และเขายังเป็นผู้นำที่เสนอแนะว่าผู้นำควรพิจารณาถึงแรงกดดันจากปัจจัย 3 อย่าง ก่อนที่จะมีการเลือกแบบของความเป็นผู้นำซึ่ง ได้แก่

1. ปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวผู้นำ เช่น ภูมิหลังความรู้ ค่านิยม ประสบการณ์ และความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชา

³¹สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ :บริษัท วิรัตน์ เอ็ดดุกะซัน จำกัด, 2548), 482-494.

2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความต้องการมีอิสระในการปฏิบัติงาน ความต้องการที่จะรับผิดชอบในการตัดสินใจความรู้และสติปัญญาประสิทธิภาพเพียงพอในการจัดการปัญหาอย่างถึงเป้าหมายได้ ตลอดจนการคาดหวังในพฤติกรรมของผู้นำ

3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับสถานการณ์ เช่น รูปแบบขององค์การ โครงสร้างขององค์การ ขนาดขององค์การ บรรยากาศขององค์การ กลุ่มงานเฉพาะ ลักษณะงานของกลุ่ม แรงกดดันของเวลา และปัจจัยของสภาพแวดล้อมที่อาจมีผลกระทบต่อทัศนคติเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของสมาชิก³²

ยงยุทธ เกษสาคร ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำในการใช้อำนาจและการตัดสินใจว่าการตัดสินใจเป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารทุกคน ผู้บริหารระดับสูงขององค์การขนาดใหญ่มักจะเผชิญการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับเงินเป็นจำนวนมากผู้บริหารระดับกลางอาจจะไม่เผชิญกับการตัดสินใจดังกล่าวนี้ก็ตามแต่การตัดสินใจของพวกเขาไม่ได้มีความยุ่งยากน้อยลงเลย ผู้บริหารต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆอยู่เสมอปัญหาบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาสำคัญ และปัญหาบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาไม่สำคัญปัญหาเหล่านี้ต้องการการตัดสินใจ กระบวนการในการตัดสินใจของผู้บริหารจึงควรมีกลยุทธ์ในการตัดสินใจ ดังนี้

1. ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจในสถานการณ์ หรือสภาพการณ์ปัจจุบันของปัญหา องค์ประกอบต่างๆที่เกี่ยวข้องกับปัญหามีอะไรบ้าง

2. ผู้บริหารจะต้องยอมรับปัญหาจริงที่เกิดขึ้นและจะต้องพยายามระบุปัญหาให้ชัดเจน

3. ผู้บริหารจะต้องแสวงหาทางเลือกหลายๆทางในการแก้ปัญหาแล้วนำมาวิเคราะห์ ประเมินทางเลือกที่ดีและสามารถนำไปปฏิบัติได้

4. ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่เห็นว่าดีที่สุด

5. การตัดสินใจของผู้บริหารควรเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ

³²Robert Tannenbaum, and Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern," in Richard D. Max and William Niclander, (eds.), Reading in Management (Cincinnati, Ohio: South – Western Publishing, 1963), 482-494.

6. การตัดสินใจต้องอาศัยข้อมูลที่แท้จริงมิใช่การตัดสินใจจากความรู้สึกของผู้บริหารเอง³³

แคทเซ็นเบค และ สมิธ (Katzenbach and Smith) อ้างใน สูเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, “ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์” ได้ใช้หลักเกณฑ์ 5 ประการที่เป็นคุณสมบัติพื้นฐานของทีมงานตามที่ได้กล่าวไว้ โดยเรียกทีมงานที่มีคุณสมบัติพื้นฐานครบถ้วนว่า “ทีมงานที่แท้จริง” (real team) คุณสมบัติของกลุ่มงานและทีมงานแบบต่างๆ คือ 1) กลุ่มทำงาน (Working group) เป็นกลุ่มที่ไม่ต้องการเพิ่มผลงานขึ้นอย่างชัดเจน (on significant incremental performance need) หรือต้องการที่จะแปรสภาพจากการเป็นกลุ่มให้กลายเป็นทีมงานแต่ประการใด จึงพบว่าสมาชิกของกลุ่มมีการปฏิสัมพันธ์ต่อกันเพียงเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล วิธีการทำงานที่ดีหรือมุมมองและการตัดสินใจ เพื่อแต่ละคนจะได้นำมาใช้ประกอบการทำงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบเท่านั้น 2) ทีมงานเทียม (Pseudo-team) เป็นกลุ่มงานที่ยังมีความมุ่งหวังต่อการเพิ่มผลงานขึ้น แต่เนื่องจากสมาชิกต่างไม่ยึดหลักการหรือเน้นการทำงานแบบกลุ่มและไม่ได้ใช้ความพยายามอย่างจริงจังต่อการร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จ 3) ทีมงานที่มีศักยภาพ (Potential team) เป็นกลุ่มที่มีความปรารถนาอย่างชัดเจนที่ต้องการเพิ่มระดับผลงานให้สูงขึ้น จึงแสดงออกด้วยการใช้ความพยายามอย่างจริงจังในการปรับปรุงผลงานที่เกิดขึ้น 4) ทีมงานที่แท้จริง (Real team) เป็นกลุ่มคนจำนวนไม่มากนักที่ต่างมีทักษะเสริมต่อกัน โดยต่างร่วมผูกพันต่อกันด้วยวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานอย่างเดียวกัน มีแนวทางปฏิบัติงานแบบเดียวกัน และต่างมีความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ร่วมกัน 5) ทีมงานที่มีผลงานสูง (High-performance team) เป็นทีมงานที่มีคุณสมบัติของทีมงานที่แท้จริงอยู่ครบถ้วน แต่มีสิ่งพิเศษเพิ่มเติม ก็คือ การมีสมาชิกที่ทุกคนต่างมีความผูกพันอย่างลึกซึ้งต่อความงอกงามและความสำเร็จส่วนตัวของเพื่อนสมาชิกคนอื่น³⁴ บทบาทของผู้นำในการใช้อำนาจ และการตัดสินใจ การตัดสินใจเป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารทุกคน ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรขนาดใหญ่มักจะเผชิญการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับเงินเป็นจำนวนมาก ผู้บริหาร

³³ ขงยุทธ เกษสาคร, ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม, พิมพ์ครั้งที่ 9 (กรุงเทพฯ : เอส แอนด์ จี กราฟฟิค, 2551), 100-101.

³⁴ สูเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : บริษัท วิรัตน์ เอ็ดดุกะซัน จำกัด, 2548), 457-457.

ระดับล่างอาจจะไม่เผชิญกับการตัดสินใจดังกล่าวนี้ก็ตาม แต่การตัดสินใจของพวกเขาไม่ได้มีความยุ่งยากน้อยลงเลย ผู้บริหารต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ อยู่เสมอปัญหาบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาสำคัญ และปัญหาบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาไม่สำคัญปัญหาเหล่านี้ต้องการการตัดสินใจ

การใช้อำนาจตัดสินใจทางการบริหารหลายอย่างก็เหมือนกับการตัดสินใจส่วนบุคคล อาจอยู่บนพื้นฐานของสัญชาตญาณหรือประสบการณ์ในอดีตมากกว่าการวิเคราะห์ที่เป็นระบบ ในขณะที่โลกของเรากำลังมีความซับซ้อนและความท้าทายมากยิ่งขึ้นนั้น ผู้บริหารต้องอาศัยวิธีการที่มีระบบมากยิ่งขึ้นในการตัดสินใจ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับใดก็ตามการตัดสินใจจะต้องเลือกวิธีดำเนินการหรือทางเลือกที่เป็นไปได้มากที่สุดในการแก้ปัญหาให้ได้ผลตามที่ต้องการ แม้แต่ปัญหาการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในองค์กร การใช้อำนาจตัดสินใจอย่างไรก็ต้องประนีประนอมอยู่ไม่น้อย ดังนั้น กระบวนการในการตัดสินใจของผู้บริหารจึงควรมีกลยุทธ์ในการตัดสินใจ ดังนี้

1. ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจในสถานการณ์ หรือสภาพการณ์ปัจจุบันของปัญหาองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหามีอะไรบ้าง
 2. ผู้บริหารจะต้องยอมรับปัญหาจริงที่เกิดขึ้น และจะต้องพยายามระบุปัญหาให้ชัดเจน
 3. ผู้บริหารจะต้องแสวงหาทางเลือกหลายๆ ทางในการแก้ปัญหาแล้วนำมาวิเคราะห์ประเมินทางเลือกที่ดีและสามารถนำไปปฏิบัติได้
 4. ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่เห็นว่าดีที่สุด
 5. การตัดสินใจของผู้บริหารควรเป็นที่ยอมรับของหน่วยงาน และบุคคลที่เกี่ยวข้องซึ่งจะต้องนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ
 6. การตัดสินใจต้องอาศัยข้อมูลที่แท้จริง มิใช่ตัดสินใจจากความรู้สึกของผู้บริหารเอง
- การตัดสินใจสั่งการแต่ละครั้ง ผู้นำต้องคิดอย่างรอบคอบ โดยนำปัญหาทั้งหมดมารวมกัน คิดวิเคราะห์สภาพการณ์ ต้นเหตุแห่งปัญหา คิดหามูลเหตุที่เกิด ดังนั้น ผู้นำจึงจำเป็นต้องเปิดช่องข่าวสารทุกด้านเพื่อปรับปรุงงานให้ทันสมัยยิ่งขึ้น และช่วยให้เกิดความรู้รอบด้าน ด้วยการรวบรวมข่าวสารทุกวงการและทุกด้านเพื่อเป็นข้อมูลที่จะขับเคลื่อนงานให้ก้าวหน้าต่อไปได้ทันกาลเวลา

ภายใต้การตัดสินใจร่วมกันด้วยการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังผู้บริหารในระดับต่าง ที่อยู่ระดับรองลงไปให้มากที่สุด³⁵

ภาวะผู้นำแบบบารมี หรือเสน่ห์หา (charismatic leadership)

ผู้นำบารมี (charisma) มีคุณภาพพิเศษของผู้นำ ซึ่งมีเป้าหมาย มีพลัง และมีความแตกต่าง อย่างพิเศษจากคนอื่น บาส (Bass) กล่าวว่า ผู้นำบารมีคือใครก็ตามที่สามารถนำมาซึ่งผลผลิตที่ แน่นอนมีระดับสูงมีผลต่อผู้ได้บังคับบัญชา ดังนี้ 1) สมาชิกในกลุ่มเชื่อในความถูกต้องของความ เชื่อของผู้นำ 2) ความเชื่อของผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นหนึ่งเดียวสอดคล้องกับผู้บังคับบัญชา 3) สมาชิกกลุ่มยอมรับผู้นำโดยไม่สงสัย 4) เปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ เพื่อผู้บังคับบัญชา 5) เชื่อฟัง ผู้บังคับบัญชาอย่างดี 6) มีความเหมือนผู้นำและทำตามผู้นำ 7) ผู้ตามมีความผูกพันกับภารกิจของ องค์กร 8) ผู้ตามมีเป้าหมายสูงขึ้นในการปฏิบัติงาน 9) มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ทำให้ ภารกิจประสบผลสำเร็จ³⁶

บาส (Bass) กล่าวว่า ผู้นำบารมีเป็นพวกเชื่อมั่นในตนเองมากกว่า คิดว่าตัวเองเหนือคนอื่น ในเรื่องจุดหมายปลายทาง ผู้ตามไม่เพียงแต่เชื่อฟังผู้นำเท่านั้น แต่ศรัทธาในความเก่งกาจของผู้นำ สิ่งเหล่านี้เป็นตัวเร่งกลไกต่างๆ ของผู้ตามทางจิตวิทยา เขายังกล่าวเพิ่มเติมอีกว่าพวกผู้นำบารมี (charismatic leader) แตกต่างจากพวกหัวรั้วคือ ยึดหยุ่น ให้โอกาส มีเสน่ห์ แต่เขาใช้อารมณ์ดึงดูด ขณะที่คนอื่นใช้เหตุผล แต่ผู้นำบารมีสมัยใหม่ใช้ความเชี่ยวชาญและทักษะการชักนำที่ยอดเยี่ยม ยิ่งไปกว่านั้นการตอบสนองของคนต่อผู้นำ บารมีไม่มีรูปแบบใด ภาวะผู้นำแบบนี้มักจะปรากฏเมื่อ องค์กรอยู่ในสภาวะตึงเครียดและหัวเลี้ยวหัวต่อ ผู้นำบารมีจะมีประโยชน์เมื่ออำนาจบารมีล้มเหลว ในการแก้วิกฤต และรักษาองค์กรไว้ได้ บาส (Bass) สรุปตอนท้ายว่า ภาวะยุ่งเหยิงในองค์กร ยังคงต้องการผู้นำแบบบารมี³⁷

³⁵ ยงยุทธ เกษสาคร, ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม, พิมพ์ครั้งที่ 9 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ เอส แอนด์ จี กราฟฟิค , 2551), 100-101.

³⁶ Bernard M. Bass, "Improving Perspective on Charismatic Leadership," Charismatic Leadership, eds. Jav A. Conger, Rabindra N. Kanungo, etal (San Fransisco: Jossey-Bass, 1988), 40, quote in Andrew J. Dubrin, Leadership (Boston, MA: Houghton Mifflin Co, 1995), 95.

³⁷ Bernard M. Bass, Leadership and Performance beyond Expectation (New York : The Free Press, 1985), 207; Quoted in Gary A. Yukl, Leadership in Organization, 2nd ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1989), 207-208.

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership)

ทฤษฎีและแนวคิดของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership theory) เป็นแนวคิดทางการศึกษาของผู้นำแนวใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อทัศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยมีแนวคิดว่าการศึกษภาวะผู้นำในระยะเวลาที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำอย่างชัดเจน และยังไม่รู้ว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับชีวิตในยุคปัจจุบัน³⁸ ยูคัล (Yukl) กล่าวว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะเสริมความคิดที่ดี ค่านิยมที่มีคุณค่าแก่ลูกน้อง เช่น ความเสมอภาค ความยุติธรรม ความเป็นมนุษย์ แทนที่จะให้เกิดความรู้สึกอิจฉาแก่งแย่งรังเกียจกัน³⁹ ซึ่งบาส (Bass) กล่าวว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะเป็นมากกว่าผู้นำบารมี (charisma) ไม่มีการเปลี่ยนผู้ตามอย่างเป็นระบบ แม้บารมีจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญแต่ไม่พอเพียง⁴⁰ ทิชชีและเดวาน่า (Tichy and Devanna) ได้อธิบายว่าคุณลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะเป็น ดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) จะเปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนเองรับผิดชอบ ไปสู่เป้าหมาย ที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชกีฬาที่ต้องมารับผิดชอบเล่นให้ดีที่สุด เพื่อชัยชนะให้ได้
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุข และมีจุดยืนของตนเองกล้าเผชิญกับความจริง แม้จะพบกับความปวดร้าว กล้าเปิดเผยความจริงต่อผู้อื่นแม้ว่าเขาจะไม่อยากฟัง
3. เชื่อมั่นในคนอื่น ผู้นำประเภทนี้ไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ แต่ถึงกระนั้นก็ยังสนใจคนอื่น ๆ ทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำประเภทนี้ จะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (life-long learner) ผู้นำประเภทนี้จะนึกถึงสิ่งผิดพลาดที่ตนเคยทำแต่มิได้นึกถึงในฐานะที่เป็นความล้มเหลว แต่นึกถึงในฐานะที่เป็นบทเรียน ผู้นำประเภทนี้จะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

³⁸James M. Burns, Leadership (New York: Harper & Row,1987),20.

³⁹Gary A. Yukl, Leadership in Organization (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1989),21.

⁴⁰Bernard M. Bass, Leadership and Performance beyond Expectation (New York: The Free Press, 1985), 208; quoted in Gary A. Yukl, Leadership in Organization, 2nd ed. (Englewood's Cliffs, New Jersey: prentice-hall,1989),57.

6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือและความไม่แน่นอน ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนี้จะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำประเภทนี้มีความสามารถในการมองการณ์ไกลสามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาเป็นความจริง⁴¹

แฮร์ริส (Harris) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีดังนี้

1. ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง
2. มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตามเหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาเมื่อไรก็ได้

3. เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ความยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ

4. ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่อง ขอมรับ และเปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา

5. แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคล และมีความรัก⁴²

6. คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) คุณลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ คือ ความค้นหา การคล้อย การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล และการกระตุ้นการใช้ปัญญา⁴³ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

6.1 การสร้างบารมี (Charismatic) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและการอ้างอิงกับตัวผู้นำ การสร้างบารมีเป็นปัจจัยสำคัญของกระบวนการเปลี่ยนสภาพ สามารถโน้มน้าวให้บุคคลอื่นเชื่อ ด้วยยังรู้ถึงความต้องการ ความคาดหวังและคุณค่าของผู้ตามและสามารถที่จะสร้างความผูกพันและการจูงใจที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะมี

⁴¹Noel M. Tichy, and Mary Anne Deanna, "The Transformational Leader," Training and Development Journal 40, 7 (July 1986): 17-32.

⁴²Phillip R. Harris, High Performance Leadership : Strategies for Maximum Career Productivity (Glenview Illinois : Scott Foresman and Company,1989),10.

⁴³Bernard M. Bass, and Bruce J. Avolio, Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (California : Consulting Psychologists Press,1990),19.

ความกระตือรือร้นและแสดงออกที่ดี โดยเฉพาะการพูดชักชวนโน้มน้าวจิตใจ⁴⁴ ผู้ตามจะปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่น ศรัทธา มีความมั่นใจ ไว้วางใจและความผูกพันในวัตถุประสงค์และภารกิจของผู้ประกอบการสร้างบารมี (Charismatic) มักไปด้วยกันกับวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำแบบสร้างบารมีนั้นจะแน่ใจว่าวิสัยทัศน์คือความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และสอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม⁴⁵ ผู้นำจะสร้างเป้าหมายอุดมคติให้ผู้ตามไปสู่ความต้องการในอนาคต⁴⁶ เป็นผู้นำที่มองการณ์ไกล กล้าเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์ การบริหารที่มีประสิทธิผล ผู้นำจะปลุกเร้าความเชื่อ ความศรัทธาและความสามารถของผู้ตามทำให้ผู้ตามมีความตั้งใจ และมั่นใจที่จะต่อสู้เพื่อเป้าหมายที่สูงกว่า ผู้นำสามารถแสดงบทบาทหน้าที่เป็น เพื่อน โค้ช ผู้ปฏิรูปหรือผู้ปฏิบัติ⁴⁷ ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตนเอง รับรู้ว่าจะงานที่ทำนั้นมีคุณค่า มีความหมาย และจะสนับสนุนผู้นำและปฏิบัติงานได้สูงกว่า มีความพึงพอใจมากกว่า และให้ได้ผลผลิตที่มากกว่า⁴⁸

6.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) การสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการสร้างบารมี ผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจผู้ตามโดยกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย เห็นคุณค่าของเป้าหมาย และเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้ โดยผู้นำจะสื่อวิสัยทัศน์และสร้างแรงบันดาลใจผู้ตามให้เข้าใจและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้นโดยใช้ทั้งการพูด การกระทำและสัญลักษณ์ที่เน้นความพยายามของผู้ตามให้ผู้ตามพ้นจากความสนใจในตนเองเพื่อเป้าประสงค์ที่เหนือกว่าและสูงกว่าตามภารกิจหรือ

⁴⁴Gary Yukl, Leadership in Organizations, 3 rd ed. (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1994), 207.

⁴⁵James C. Sarros, and Don S. Woodman, "Leadership in Australia and Its organizations. Outcomes," Leadership Managing in Real Organization Development Journal 14,4 (1993):7.

⁴⁶Robert A. Fink, "Leadership, Culture and Change on the College Campus," Campus Activites Programming 20 (1983): 64-69.

⁴⁷Bernard M. Bass, Leadership and Performance Beyond Expectations (New York : The free Press, 1985), 31.

⁴⁸Stephen P. Robbins, Management, 3 rd ed. (New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1991), 478-479.

วิสัยทัศน์ขององค์กร⁴⁹ การสร้างแรงบันดาลใจเพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ตามนั้นผู้นำจะกระทำโดย

- 1) สร้างความมั่นใจให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานที่ทำและเชื่อว่าจะสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ
- 2) สร้างความเชื่อ ความเข้าใจผู้ตามว่าสิ่งที่กระทำนั้นมีคุณค่า
- 3) สร้างความคาดหวังให้เกิดขึ้นกับผู้ตามว่าจะสามารถทำงานได้สำเร็จ⁵⁰

ผู้ตามของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนี้จะรู้สึกศรัทธา พึงพอใจ ประทับใจ เคารพรัก นับถือ รักดีและผูกพันในตัวผู้นำ และผู้ตามจะเกิดแรงจูงใจและความตระหนักที่สูงขึ้น ทำให้มีความพยายามมากกว่าปกติทำงานได้มากกว่าที่เคยคาดหวังไว้แต่แรก⁵¹

6.3 การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (individualized Consideration) เป็นการให้ความสนใจดูแลผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด โดยความเข้าใจและการร่วมเกี่ยวข้องและการพัฒนาความต้องการของผู้ตาม การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคลนี้จะให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้แก่ผู้ตาม ช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำ อีกทั้งยังเป็นการสื่อความหมายแบบสองทางซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถช่วยลดปัญหาความคลุมเครือในบทบาทของผู้ตาม การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคลไม่ใช่เพียงการยอมรับความต้องการของผู้ตามเท่านั้น แต่ยังปลูกเร้า กระตุ้น สนับสนุนและยกระดับความต้องการเหล่านั้นให้สูงขึ้น ผู้นำยังมีความพยายามที่จะพัฒนาประสบการณ์ของผู้ตามให้ไปไกลกว่าเดิม เช่น มอบงานที่ท้าทาย เพิ่มความรับผิดชอบช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่ผู้ตามจะไปนอกเหนือจากที่คาดหวัง เพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ⁵²

6.4 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นวิธีการที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักในปัญหา กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในการคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ในอดีต กระตุ้นการใช้ปัญญา ความคิดและคุณค่าของผู้ตามนั้น ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะปลูกเร้า

⁴⁹Jane M. Howell, and Bruce J. Avolio, “Transformational Leadership, Transformational Leadership, Locus of Control, and Support for innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance,” *Journal of Applied Psychology* 78 (1985):892.

⁵⁰William A. Cohen, *The Art of the Leadership* (Englewood Cliffs, New Jersey Prentice-Hall.1990),58-60.

⁵¹Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 3 rd ed. Englewood Cliffs (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1994), 351.

⁵²Thomas S. Bateman, and Carl P. Zenithal, *Management: Function and Strategy* (Boston: Irwin, 1990),502.

ให้ผู้ตามตระหนักในปัญหา และมีศักยภาพในการแก้ปัญหา ผู้นำจะปลุกเร้าผู้ตามให้ตระหนักในความคิดและจินตนาการ ความเชื่อและคุณค่าของผู้ตาม ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้แก้ปัญหาตามความเชื่อและค่านิยมของผู้ตาม ความสำคัญของการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยผู้นำจะทำให้ผู้ตามได้พัฒนาความสามารถที่จะแก้ปัญหาในอนาคตได้อย่างมีคุณภาพด้วยตัวเองและนำไปสู่การปฏิบัติงานด้วยความผูกพันของผู้ตาม ผลสำเร็จของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไม่ได้วัดแต่เพียงผลที่ออกมาอย่างการปฏิบัติงานและผลผลิตเท่านั้น แต่ยังวัดที่ผู้นำสามารถพัฒนาผู้ตามไปสู่ความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่มีประสิทธิผลด้วย⁵³

ทฤษฎีแนวคิดคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Trait Approach)

การศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำเริ่มตั้งแต่ก่อนคริสตกาล เป็นการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับลักษณะผู้นำทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพ และจิตใจของผู้นำ โดยผู้ที่สนใจแนวทางนี้ตั้งข้อสังเกตว่า คนที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวอะไรบ้าง เช่น มีลักษณะทางกาย คือรูปร่างหน้าตาเป็นอย่างไรหรือมีบุคลิกภาพการแสดงตัว ทำทางการพูดจาอย่างไร เป็นต้น

การศึกษาส่วนใหญ่จะใช้วิธีแรก เพื่อจะหาคุณลักษณะของผู้ที่เป็นสากล สามารถนำไปใช้บังคับผู้นำโดยทั่วไปได้ จากการศึกษาส่วนหนึ่งว่า ผู้นำจะต้องฉลาดมีความเชื่อมั่นในตัวเองมากกว่าบุคคลที่ไม่ได้เป็นผู้นำ แต่อย่างไรก็ตามเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า มีคนจำนวนมากที่มีลักษณะดังกล่าวด้วย วรูม (Vroom) ได้สรุปว่าการศึกษาเพื่อค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำไม่ประสบความสำเร็จเพราะไม่อาจชี้ให้เห็นคุณลักษณะใดๆที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจนแน่นอน⁵⁴ และเรดดิน (Reddin) ได้สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวโดยสรุปว่าการศึกษากภาวะผู้นำแนวนี้มีจุดอ่อนตรงที่ไม่สามารถหาคุณลักษณะที่ดีที่สุดที่จะนำไปให้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ได้⁵⁵

ส่วนการศึกษาวิธีที่ 2 โดยเปรียบเทียบลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ มีผู้ศึกษาไม่มากนัก ผลจากการศึกษาแนวทางนี้ สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพล้มเหลวเนื่องจากไม่อาจชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ประสบผลสำเร็จได้เช่นกัน และการศึกษา

⁵³Bernard M. Bass, and Bruce J. Avolio, Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (California : Consulting Psychologists Press,1990),15-16.

⁵⁴Victor H. Vroom, "Leadership," Handbook of Industrial and Organization Psychology (Chicago : Rand Menally,1976), 152-155.

⁵⁵William J. Reddin, Managerial Effectiveness (New York : McGraw-Hill,1970),204.

พบว่า ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะอย่าง แต่จะขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้นำว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่มากหรือน้อยเพียงใด

ทฤษฎีแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Approach)

การศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำ สืบเนื่องจากการศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำไม่สามารถที่จะให้คำที่เด่นชัดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้เพราะยังมีปัจจัยอื่นๆ มาเป็นตัวกำหนดหรือเกี่ยวข้อง นักวิชาการจึงได้ศึกษาถึงพฤติกรรมต่างๆ ที่ทำให้ผู้นำเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพแทนการมุ่งพิจารณา คุณลักษณะความเป็นผู้นำทางการศึกษาถึงพฤติกรรมผู้นำนั้น มักจะศึกษาว่ามีพฤติกรรมในการบริหารอย่างไรทำอะไรบ้าง มีวิธีการในการมอบหมายงานอย่างไร และจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ซึ่งวิธีการนี้เหมือนกับวิธีการศึกษาลักษณะของผู้นำในแง่ที่ตั้งสมมติฐานว่ามีแนวทางที่ดีที่สุดเพียงแนวทางเดียวในการเป็นผู้นำ (one best way theory) แต่จะไม่เหมือนกับวิธีการศึกษาคุณลักษณะผู้นำตรงที่เชื่อว่า พฤติกรรมต่างๆ ของผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้คนที่ได้รับการฝึกฝน ให้มีพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่เหมาะสมจะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้⁵⁶ ดังนั้น การศึกษาวิจัยตามแนวความเชื่อของกลุ่มทฤษฎีนี้จึงเน้นที่การวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำที่พึงกระทำในการบริหารงานเป็นหลัก⁵⁷ ซึ่งได้มีผู้ทำการวิจัยอย่างกว้างขวางและทำให้เกิดทฤษฎีต่างๆ ขึ้นมาอธิบายถึงพฤติกรรมผู้นำอยู่หลายทฤษฎีด้วยกัน ที่นับว่าสำคัญคือ

1. พฤติกรรมผู้นำตามลักษณะของอำนาจ จากผลงานการวิจัยของลิปพิตและไวท์ (Lippitt and white) ที่มหาวิทยาลัย ไอโอวา ในปี ค.ศ.1930 ได้ชี้ให้เห็นถึงแบบของการเป็นผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจ 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (autocratic style) อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจทั้งหมดจะอยู่ที่ผู้นำ ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่จะนำมาใช้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายดังกล่าว ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียวว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำประเภทนี้ต้องการเชื่อฟังและการปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยทันที การมอบหมายงานจะน้อยมาก ขนาดของการควบคุมจะมีขนาดแคบ ผู้นำจะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาโดยทันที

⁵⁶James Owen, "The Uses of Leadership," Michigan Business Review 25(Januaty,1973):13-19.

⁵⁷James H. Donnelly and others, Fundamentals of Management (Dallas, Texas: Business Publication,1971), 192.

การมอบหมายงานจะน้อยมาก ขนาดของการควบคุมจะมีขนาดแคบผู้นำจะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด และให้ความสำคัญในเรื่องของการออกคำสั่งใช้การสื่อสารแบบทางเดียว แบบผู้นำประเภทนี้มีความเหมาะสมที่สุดสำหรับสถานการณ์สนามรบหรือสถานการณ์ฉุกเฉิน ซึ่งต้องการการกระทำที่รวดเร็วและแน่นอน

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic style) ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่จะมาใช้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ แต่จะยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดเป้าหมายและวิธีการดังกล่าว โดยการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในปัญหาต่างๆ เพราะมีความเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้การสนับสนุนการตัดสินใจที่เกิดขึ้น เนื่องจากพวกเขาได้เข้ามามีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสารจึงเป็นแบบหลายทางความคิดเห็นต่างๆ อาจมีการแลกเปลี่ยนกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน

1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (laissez-jail style) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำโดยทั่วๆ ไปไม่ว่าจะทำอะไร แล้วปล่อยให้เป็นที่หน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดแบบทางที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานดังกล่าวผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องจงใจตนเองและยอมจะต้องขึ้นอยู่กับความต้องการของพวกเขาเองในการที่จะปฏิบัติงาน ผู้นำจะปฏิบัติหน้าที่หรือมีบทบาทในลักษณะสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มเท่านั้น โดยทำหน้าที่ในการให้ข้อมูลต่างๆ ตามที่ผู้ใต้บังคับบัญชาร้องขอมา วิธีการของผู้นำเช่นนี้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ปัญหาสำคัญของการเป็นผู้นำประเภทนี้ก็คือ การขาดผู้นำที่มีความเข้มแข็ง กลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีการควบคุมและสั่งการ ซึ่งจะเป็นสิ่งบังคับให้ทุกคนต้องปฏิบัติงานในฐานะเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม⁵⁸

เวเบอร์ (Weber) ได้จำแนกพฤติกรรมของผู้นำตามลักษณะการได้มาซึ่งอำนาจในการบริหารงานเป็น 3 แบบ ดังนี้ 1) ผู้นำตามกฎหมาย หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าคน โดยกฎหมายหรือระเบียบแบบแผนของหน่วยงาน มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่กฎหมายกำหนดไว้ หน่วยงานจะเป็นผู้แต่งตั้งผู้นำประเภทนี้โดยพิจารณาถึงความรู้ความสามารถและความเหมาะสม 2) ผู้นำที่เกิดจากความสามารถพิเศษ มีบุคลิกดี มีความสามารถในการพูดมีความเฉลียวฉลาด มีคุณธรรม 3) ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ เป็นผู้นำโดยตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือ

⁵⁸Henry L. Tosi, and Joseph Carrol, Management Contingencies Structure and Process (Chicago : St Clair Press, 1976), 221.

คุณสมบัติส่วนตัวเป็นเพียงสัญลักษณ์ของกลุ่มคนทั่วไปต้องการนับถือ เช่น องค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า พระมหากษัตริย์⁵⁹

เอทซियोนิ (Etzioni) ได้พิจารณาพฤติกรรมของผู้นำจากวิธีการทำงานแบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ 1) แบบเจ้าระเบียบ (regulative leaders) ผู้นำแบบนี้ถือเอาระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง สั่งการโดยใช้ระเบียบแผน หรือกฎหมายเป็นเครื่องมือ มักเอาเหตุผลของระเบียบกฎหมาย เป็นข้ออ้างในการปฏิบัติงาน 2) แบบบงการ (directive leaders) ผู้นำแบบนี้ปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจ ใช้วิธีสั่งอย่างเดียว ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ บรรยากาศของการทำงานเต็มไปด้วยความหวาดระแวง 3) แบบจูงใจ (persuasive leaders) ผู้นำแบบนี้นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณา เพื่อแสดงความคิดเห็น ไม่ใช้อำนาจตัวเองในการตัดสินใจความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานเป็นกันเอง มีความสามัคคีสูง ผลสำเร็จของงานเป็นผลของส่วนรวม 4) แบบร่วมใจ (participative leaders) ผู้นำแบบนี้คล้ายกับแบบจูงใจ มีการปรึกษาหารือสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันถือหลักการประนีประนอม⁶⁰

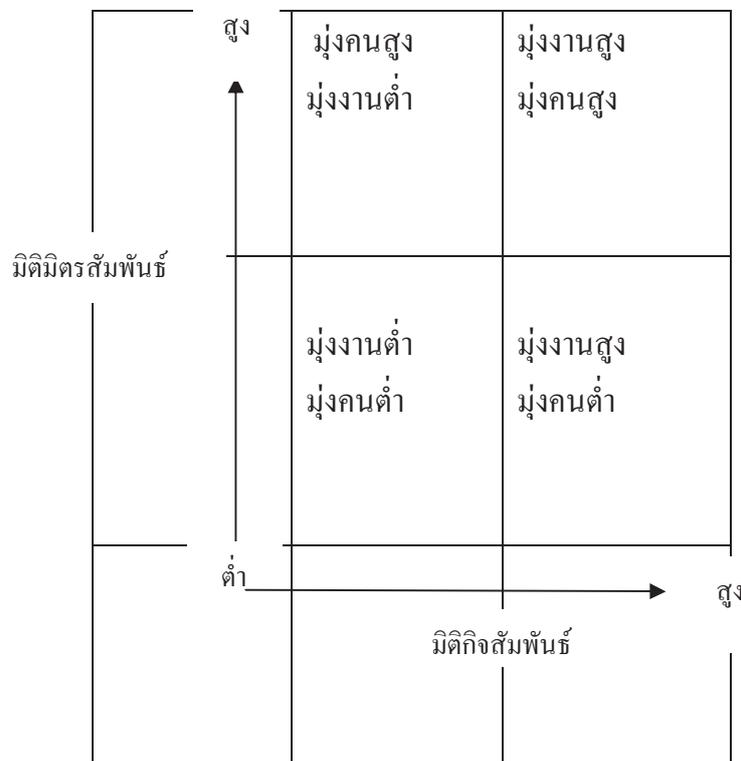
2. พฤติกรรมผู้นำแบบทฤษฎีสองมิติ (two-dimension theory) มีการวิจัยเกิดขึ้นที่มหาวิทยาลัยแห่งมลรัฐโอไฮโอ สเตท (Ohio State University) โดยนักวิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ประสิทธิภาพของพฤติกรรมของความเป็นผู้นำใน 2 มิติ คือ มิติมิตรสัมพันธ์ (consideration dimension) กับมิติกิจสัมพันธ์ (initiating structure dimension) ผลการวิจัยพบว่า อัตราการออกจากงานของพนักงานจะต่ำสุด และความพอใจของพนักงานจะสูงสุดภายใต้ผู้นำที่มีพฤติกรรมตามมิติมิตรสัมพันธ์ (มุ่งคน) ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีพฤติกรรมตามมิติกิจสัมพันธ์ (มุ่งงาน) พนักงานจะมีการร้องทุกข์และออกจากงานมาก⁶¹ และจากผลการวิจัยอีกประการหนึ่งพบว่าพฤติกรรมผู้นำแสดงออกในลักษณะของการผสมผสานระหว่างมิติทั้งสอง มากกว่าจะเป็นมิติใดมิติหนึ่ง จึงทำให้สามารถแบ่งแบบการเป็นผู้นำออกได้เป็น 4 แบบ คือ ผู้นำที่ 1) มุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ 2) มุ่งคนสูง มุ่งงานต่ำ 3) มุ่งงานสูง มุ่งคนสูง 4) มุ่งงานสูง มุ่งคนต่ำ ดังแผนภูมิที่ 4

⁵⁹Max Weber, The Theory of Social and Economic Organization (New York : Oxford University Press, 1946),132.

⁶⁰Amitai Etzioni, Modern Organization (New Delhi : Prentice-Hall of India, 1965), 5-10.

⁶¹James H. Donnelly, Jr., James L. Gibson, and John M. Ivancevich, Fundamentals of Management, 3rd ed.(Dallas, Texas :Business Publisher, Inc.,1978), 266.

แผนภูมิที่ 4 ควอดแดรนต์ (quadrant) การเป็นผู้นำของ มหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท (Ohio State University)



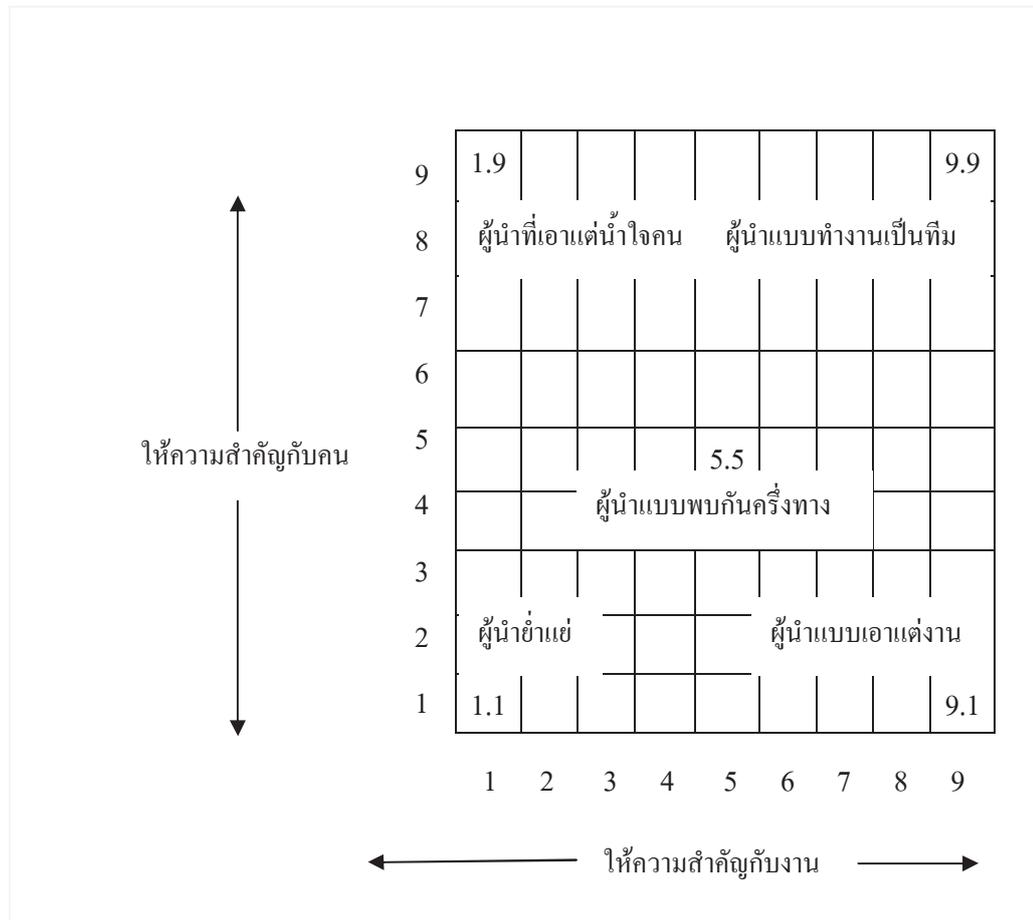
ที่มา : Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources, (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall International, Inc.,1993),92.

3.พฤติกรรมผู้นำที่เป็นทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (managerial grid theory) เบลคและมูตัน (Blake and Mouton) เป็นผู้เสนอทฤษฎีนี้ซึ่งสืบเนื่องมาจากผลการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกโดยเสนอว่ารูปแบบพฤติกรรมผู้นำสามารถทำเป็นตาข่ายเชื่อมโยงสองมิติ (two dimension grid) ได้ คือ มิติที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับคน (concern for people) กับมิติที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับงาน (concern for production)

พฤติกรรมผู้นำสามารถจำแนกออกได้ 5 แบบ คือ 1) แบบอิมโพเวอร์ริช (impoverish) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนน้อย 2) แบบคันทรีคลับ (country club) คือผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมากแต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย 3) แบบทาสก์ (task) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมากแต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย 4) แบบมิดเดิล ออฟ เดอะ โรด (middle of the road) คือ

ผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งงานและคน 5) แบบทีม (team) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนมาก⁶² ดังแผนภูมิที่ 5

แผนภูมิที่ 5 พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการบริหารตามแนวคิดของเบลคและมูตัน



ที่มา : A.J. DuBrin, The Reengineering Survival Guide: Managing and Succeeding in the Changing Work-place. (Cincinnati, OH: Thomson Executive Press,1995),115.

จากตาข่ายบริหารของ เบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ข้างต้นจะเห็นได้ว่าการมุ่งงานอยู่ในแกนนอน ผู้นำที่ได้คะแนน 9 คะแนนบนแกนนอนจะแสดงให้เห็นการมุ่งงานสูงสุด ส่วนแกนตั้งเป็นแกนมุ่งคน ผู้นำที่ได้คะแนน 9 คะแนนแกนตั้งแสดงให้เห็นถึงการมุ่งคนสูงสุด และถ้าผู้นำได้คะแนนต่ำทั้ง 2 แกน ย่อมชี้ว่าผู้นำมีแนวทางการบริหารไม่ดี ตาข่ายการบริหารดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรม 5 แบบ คือ

⁶²Robert R. Blake, and Jane S. Mouton, The New Managerial Grid (Houston : Gulf Publishing, Co.,1978), 10.

1. ผู้นำแบบ (1,1) เป็นผู้นำแสดงพฤติกรรมบริหารที่ไม่สนใจทั้งคน และไม่หวังผลของงานบริหารงานแบบเหนื่อยๆ เกื่อยๆ ทำงานแบบได้เท่าไรเอาเท่านั้น เข้าทำนองทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม ทำงานประจำไปเรื่อยๆ โดยไม่มีจุดหมาย

2. ผู้นำแบบ (1,9) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำแบบลูกทุ่ง มุ่งที่จะมีสัมพันธ์กับบุคคลเป็นใหญ่ พยายามให้เพื่อนร่วมงานเกิดความพอใจสูงสุด โดยที่ทำให้ผลผลิตของงานต่ำ พยายามสร้างความเป็นกันเองเป็นมิตรกับคนทั้งหลาย แต่ไม่ได้มุ่งที่จะเห็นผลผลิตของงานหนัก

3. ผู้นำแบบ (9,1) ผู้นำแบบนี้ แสดงพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งให้งานสำเร็จแต่อย่างเดียว โดยไม่สนใจความต้องการของบุคคล เป็นผู้นำแบบขึ้นสมองมุ่งแต่ประสิทธิภาพของการทำงาน โดยไม่สนใจความต้องการของบุคคล คำนึงถึงความเป็นมนุษย์ของผู้ร่วมงาน

4. ผู้นำแบบ (9,9) เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมบริหารที่มุ่งเน้นทั้งคนและผลงาน ทำงานเป็นหมู่คณะ เพื่อนร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ให้ความร่วมมือร่วมใจ ทำให้งานประสบความสำเร็จสูง ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจในผลงานที่ทำ

5. ผู้นำแบบ (5,5) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งคนและงานพอสมควร และให้ความสำคัญแก่ทั้งคนและงานในระดับปานกลาง เพื่อนร่วมงานมีความพึงพอใจบ้าง ผลงานสำเร็จตามสมควร

4. พฤติกรรมผู้นำที่ใช้การบริหารระบบ 4 ระบบ (system 4 management)

ลิเคิร์ต (Likert) ผู้ริเริ่มศึกษาแบบของความเป็นผู้นำ เขาได้สร้างระบบ 4 ระบบ เพื่อการจำแนกผู้นำหลังจากได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความเป็นผู้นำกับองค์การต่างๆ แล้วเขาพบว่าจะมีแบบความเป็นผู้นำที่แบบที่อาจจะแสดงไว้บนแนวต่อเนื่อง ตั้งแต่ระบบที่ 1 ไปจนถึงระบบที่ 4 หรือจากระบบเผด็จการไปจนถึงระบบการเข้าไปมีส่วนร่วม ดังต่อไปนี้

ระบบที่ 1 เรียกว่าระบบเผด็จการ (exploitive authoritative) ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก โดยเห็นได้จากข้อเท็จจริงที่ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ ผู้นำตัดสินใจคนเดียว และสั่งการลงมาตามสายงานการบังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามที่ตนได้ตัดสินใจไป และผู้นำกำหนดมาตรฐานและวิธีการปฏิบัติไว้ตายตัว ผู้นำจะใช้การข่มขู่เมื่อมีความจำเป็นและใช้วิธีการลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมากในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกกลัวผู้บังคับบัญชา

ระบบที่ 2 เรียกว่าระบบเผด็จการแบบมีศิลป์ (benevolent authoritative) ในระบบนี้ผู้นำยังคงสั่งการอยู่แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวิจารณ์คำสั่งได้บ้างผู้นำจะยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความคล่องตัวบางอย่าง ในการปฏิบัติงานแต่อย่างไรก็ตามถ้ามีการตัดสินใจบางอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชา การตัดสินใจดังกล่าวจะเกิดขึ้นภายในกรอบที่ระบุไว้ผลตอบแทนและการลงโทษ

บางอย่างจะถูกใช้ ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยทั่วไป ผู้นำยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวข้องกับผู้นำอย่างระมัดระวัง และยังคงมีความรู้สึกเกรงกลัวผู้นำอยู่

ระบบที่ 3 เรียกว่าระบบการปรึกษาหารือ (consultative) เป็นระบบที่ผู้นำมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ผู้นำกำหนดเป้าหมายและสั่งการหลังจากปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วถึงแม้ว่าการตัดสินใจที่สำคัญจะกระทำโดยผู้บังคับบัญชาระดับสูง แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาก็สามารถตัดสินใจด้วยตนเองว่าจะปฏิบัติงานต่อไปอย่างไร การติดต่อสื่อสารแบบสองทางจะเห็นได้ชัดเจน มีความไว้วางใจและเชื่อมั่นบางอย่างระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผลตอบแทนถูกนำมาใช้จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกเป็นอิสระเมื่อปรึกษางานกับผู้นำ

ระบบที่ 4 เรียกว่าระบบให้เข้ามามีส่วนร่วม (participative) เป็นแบบการบริหารที่ ลิเคิร์ต (Likert) ให้การสนับสนุนมากที่สุด การกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานจะกระทำโดยกลุ่มผู้นำให้ความเชื่อมั่น และความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ การติดต่อสื่อสารไม่เพียงแต่จากบนลงล่าง (downward communication) มีการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (upward communication) รวมทั้งการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (horizontal communication) ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกันด้วย ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าพวกเขามีความสำคัญความเกี่ยวพันระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างตรงไปตรงมาภายในบรรยากาศของความเป็นมิตรภาพ⁶³

ผลจากการศึกษาของลิเคิร์ต(Likert) พบว่างานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพต่ำ มีผู้นำที่ใช้แบบของการบริหารระบบที่ 1 และระบบที่ 2 ในทางตรงกันข้ามงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง ผู้นำในองค์กรจะใช้แบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือหรือให้เข้ามามีส่วนร่วมตามระบบที่ 3 และระบบที่ 4⁶⁴ ดังนั้น เขาจึงเชื่อว่าการบริหารระบบที่ 4 เป็นระบบการบริหารที่ดีที่สุด

กล่าวโดยสรุปผลงานของ ลิเคิร์ต (Likert) แสดงให้เห็นว่าผู้นำแต่ละคนจะมีแบบของภาวะผู้นำแตกต่างกันออกไป โดยเริ่มตั้งแต่ผู้นำแบบเผด็จการ ไปจนถึงผู้นำแบบให้เข้ามามีส่วนร่วมบนแนวต่อเนื่องจากซ้ายไปขวา อย่างไรก็ตามจากการศึกษาปรากฏว่าผู้นำส่วนใหญ่จะไม่เป็นแบบเผด็จการหรือแบบให้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างใดอย่างหนึ่งเต็มที่

⁶³Rensis Likert, New Pattern of Management (New York :McGraw-Hill Book,1961),223.

⁶⁴Rensis Likert, The Human Organization.: Its Management Value (New York : McGraw-Hill,1967),29-36.

ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory)

รูปแบบผู้นำที่เรียกว่า ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีความคาดหวัง (expectancy theory) ในเรื่องการจูงใจในการทำงาน ทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำจะต้องสร้างค่านิยมหรือให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ อีวานส์ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ⁶⁵ คือ

1. ผู้นำแบบชี้แนะ (Directive leader behavior) ผู้นำแบบนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รู้ถึงสิ่งที่ตัวเองคาดหวัง มีการกำหนดแนวทางและชี้แนะ และมีการกำหนดตารางการทำงาน
2. ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leader behavior) ผู้นำแบบนี้จะให้ความเป็นมิตรมีการจัดสวัสดิการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ความเป็นธรรมกับทุกคน
3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leader behavior) ผู้นำแบบนี้จะให้คำปรึกษาที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
4. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-oriented leader) ผู้นำแบบนี้จะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายไว้และคาดหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานได้ในระดับสูง รวมทั้งให้ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย

นอกจากนั้นทฤษฎียังเชื่อว่า ผู้นำจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้นำไปตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป โดยมีปัจจัยสถานการณ์ที่สำคัญ 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้ใต้บังคับบัญชาและปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม

1. ปัจจัยด้านผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ การรับรู้ในเรื่องความสามารถของตัวเองและการควบคุมสถานการณ์ด้วยตัวเอง หากผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าตัวเองไร้ความสามารถ เขาจะต้องการผู้นำแบบชี้แนะ แต่หากเขารับรู้ว่าตัวเองมีความสามารถสูง เขาจะไม่ต้องการผู้นำแบบชี้แนะเลย สำหรับการควบคุมสถานการณ์ด้วยตัวเองนั้นก็คือ บุคลิกลักษณะของบุคคลนั้น บุคคลที่มีความสามารถสูงเขาจะต้องการผู้นำแบบมีส่วนร่วม และบุคคลที่มีความเชื่อถือในเรื่องโชคชะตาหรือเคราะห์กรรม เขาจะต้องการผู้นำแบบชี้แนะ

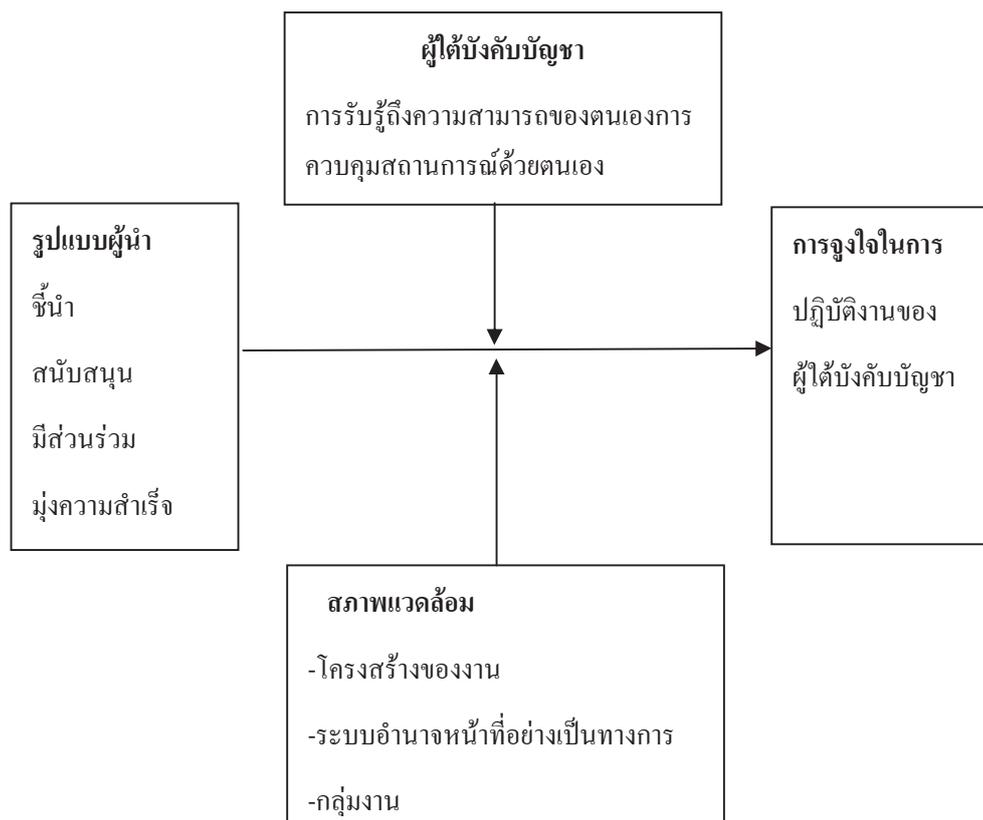
2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ โครงสร้างของงาน หากโครงสร้างของงานแน่นอนจะไม่ต้องการผู้นำแบบชี้แนะ แต่หากโครงสร้างของงานไม่แน่นอน จะต้องการผู้นำแบบชี้แนะ ส่วนระบบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการนั้น หากมีลักษณะอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการสูงขึ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับผู้นำแบบชี้แนะน้อยลง สำหรับลักษณะของกลุ่มงานจะมีผลต่อรูปแบบผู้นำที่

⁶⁵Martin G. Evans, "The Effect of Supervisory on the Path-Goal Relationship," Journal of Contemporary Business 7,1 (Autumn12):81-98.

เหมาะสม กล่าวคือหากกลุ่มงานมีการช่วยเหลือสนับสนุนและพอใจซึ่งกันและกัน เขาจะไม่ต้องการ
ผู้นำแบบสนับสนุนแต่หากกลุ่ม ไม่ช่วยเหลือสนับสนุนและไม่พอใจซึ่งกันและกัน เขาจะต้องการ
ผู้นำแบบสนับสนุน ดังแผนภูมิที่ 6

แผนภูมิที่ 6 Martin G. Evans, “The Effect of Supervisory on the Path-Goal Relationship,”

Journal of Contemporary Business 7,1 (Autumn12) : 81-98.



ที่มา : ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายของ Martin G. Evans, “The Effect of Supervisory on the Path-Goal Relationship,” *Journal of Contemporary Business* 7,1 (Autumn12) : 81-98.

จากทฤษฎีภาวะผู้นำที่วิวัฒนาการมาในแต่ละยุคจนถึงปัจจุบันแสดงให้เห็นว่าไม่มีภาวะผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพที่สุดในทุกสถานการณ์ผู้นำแบบหนึ่งอาจจะมีประสิทธิภาพในเวลาสถานที่หรือสถานการณ์หนึ่ง ถ้าเปลี่ยนสถานการณ์ไป แบบของผู้นำอาจใช้ไม่ได้ผล ในปัจจุบัน ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำจึงให้ความสำคัญกับสถานการณ์แทนที่ยึดติดอยู่กับแบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพเพียงประการเดียว แต่ว่า ทฤษฎีคุณลักษณะจะหมดความสำคัญ เพราะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้มิใช่เพียงเพราะการเลือกใช้แบบใดแบบหนึ่ง ของการนำมาเพื่อบริหารงานแต่ทั้งนี้ก็มีได้หมายความว่า ทฤษฎีคุณลักษณะจะหมดความสำคัญ เพราะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้มิใช่เพียงเพราะการเลือกใช้แบบใดแบบหนึ่งของการนำมาเพื่อบริหารงานแต่ประการเดียว แต่

คุณลักษณะพิเศษหรือคุณลักษณะที่ดีของผู้นำจะส่งผลให้การใช้ภาวะผู้นำแต่ละแบบมีประสิทธิภาพสูงไปด้วย ดังนั้น ถ้าจะพิจารณาแล้วภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือ การมีคุณลักษณะทางด้านกาย อารมณ์ สติปัญญาและสังคมที่พิเศษกว่าปกติ เมื่อเสริมด้วยการศึกษาเรียนรู้และพัฒนาภาวะผู้นำ ย่อมส่งผลให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพในสภาพการณ์จริงๆ แล้วภาวะผู้นำกับผู้บริหารเป็นสิ่งที่แยกกันไม่ออก ผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กรส่วนใหญ่จะไม่มี ความแตกต่างกันมากในด้านการบริหารงาน แต่จะแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดในผลงาน ซึ่งผลงานขององค์กรหรือโรงเรียนเกิดจากการดำเนินงานของผู้บริหารนั่นเอง

ผู้บริหารโรงเรียนกับภาวะผู้นำ

ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำ กล่าวคือ ต้องเป็นตัวอย่างในด้านพฤติกรรมและเป็นผู้กำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน การแสดงออกของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของครูและนักเรียนด้วย ดังนั้น ถ้าผู้บริหารรู้สึกว่าคุณสมบัติในการทำงานและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นในเรื่องต่างๆ จะก่อให้เกิดความศรัทธา ความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจในการทำงานซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุตามจุดประสงค์ ซึ่งสโตกคิลล์ (Stogdill) ได้กล่าวไว้ว่าผู้นำหรือผู้บริหารซึ่งบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ควรจะมีพฤติกรรมผู้นำสูงมุ่งความสัมพันธ⁶⁶ ส่วนทอมป์สัน (Thompson) ได้กล่าวไว้ว่า การที่ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมแบบนี้ขึ้นขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนตัวที่ติดตัวมาโดยกำเนิดหรืออาจฝึกอบรมให้เกิดขึ้นได้⁶⁷

การใช้ภาวะผู้นำในการบริหารโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำที่รับผิดชอบงานของโรงเรียนทั้งหมด ดังนั้น การเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนจึงมีความสำคัญยิ่งในอันที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาในระดับโรงเรียน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเป็นผู้นำนั้นปกติแล้วจะประกอบได้ด้วยการนำและการบริหารภารกิจด้วยการนำเป็นความรับผิดชอบในการสนองความต้องการของบุคคลและการเปลี่ยนแปลงหรือนวัตกรรม ส่วนภารกิจด้านการบริหารเป็นการจัดบรรยากาศการเรียนการสอนรวมทั้งโปรแกรมการเรียนการสอน และการรักษาหรือป้องกันให้หน่วยงานดำรงต่อไปด้วยการ

⁶⁶Ralph M. Stogdill, "Personal Factors Associated with Leadership," Survey of Literature In Leadership (Maryland: Pennguin Book, 1969),396.

⁶⁷Herbert A. Simon, Donald W. Smithburge, and Victor A. Thompson, Public Administration (New York: Knopf, 1950),103.

ประสานงานจัดปัญหาและประเมินผลงาน ฉะนั้น ในการทำงานของผู้บริหารจึงต้องใช้ภาวะผู้นำ เป็นเครื่องมือชักจูงให้ผู้ร่วมงานมีความคิดเห็น และปฏิบัติตามความต้องการของตน โดยอาศัย สถานการณ์แวดล้อมขณะนั้นเข้าช่วยเหลือ ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกต่อสภาพแวดล้อม จะเป็น เครื่องมือชี้ให้เห็นว่า ผู้นำนั้นมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ขึ้นกับการทำงาน ของผู้นำในฐานะผู้บริหารที่ฉลาดและมีไหวพริบในการให้งานที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพ ความ สนใจและความ สามารถของแต่ละบุคคล นอกจากนี้งานที่มอบหมายควรเป็นงานที่ท้าทายและมีความ สำคัญต่อผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความสนใจในงาน ทำให้เกิดความคิด ความเต็มใจ และ กระตือรือร้น ที่จะขยายขีดความสามารถของตัวเอง เพื่อเป็นผู้พิชิตในงานที่มอบหมายนั้น

ความพึงพอใจของครู

การทำงานหรือองค์ประกอบของการดำเนินงานต่างๆ หากผู้บริหารหรือผู้นำ ต้องการที่จะ ให้งานนั้นๆ สำเร็จ ไปด้วยดี ซึ่งมีการร่วมมือในการปฏิบัติอย่างเข้มแข็ง ต้องอาศัยทั้งแรงกายและ แรงใจอย่างเต็มความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาตามทฤษฎีของล๊อค (Locke) ให้ องค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน มี 9 องค์ประกอบ คือ

1. ด้งาน (work) ได้แก่ ความน่าสนใจของงาน ความยากง่ายของงาน โอกาสเรียนรู้หรือ ศึกษางาน โอกาสที่จะทำงานสำเร็จ การควบคุมการกำหนดและวิธีการทำงาน
2. เงินเดือน (pay) ได้แก่ จำนวนเงินที่ได้รับ ความเท่าเทียมและความยุติธรรมในการจ่าย เงินเดือนของหน่วยงาน
3. การเลื่อนตำแหน่ง (promotions) ได้แก่ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นความ ยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่งของหน่วยงานและหลักการในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง
4. การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) ได้แก่ การได้รับคำยกย่องชมเชยในผลสำเร็จ ของงาน ความเชื่อมั่นในผลงาน
5. ผลประโยชน์เกื้อกูล (benefits) ได้แก่ บำเหน็จบำนาญตอบแทน สวัสดิการ การ รักษาพยาบาล ค่าใช้จ่ายระหว่างการเดินทาง วันหยุดประจำปี
6. สภาพการทำงาน (working conditions) ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน ช่วงเวลาพักเครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงาน อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ความชื้น ที่ตั้งและรูปแบบ การก่อสร้างอาคาร สถานที่ทำงาน

7. การนิเทศงาน (supervision) ได้แก่ รูปแบบและเทคนิคในการนิเทศงาน การให้คุณให้โทษ ความมีมนุษยสัมพันธ์ และทักษะในด้านการบริหารงานของผู้นิเทศ

8. เพื่อนร่วมงาน (co-workers) ได้แก่ ความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงานการช่วยเหลือซึ่งกันและกันและความมีมิตรภาพอันดีต่อกัน

9. หน่วยงานและการจัดการ (company and management) ได้แก่ ความเอาใจใส่บุคลากรในหน่วยงาน นโยบาย การบริหารของหน่วยงาน⁶⁸

จากความเห็นของนักวิชาการที่กล่าวมาแล้ว พอจะสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยหรือสิ่งจูงใจต่างๆ ที่มีอยู่ในหน่วยงาน ถ้าบุคคลได้รับการตอบสนองในปัจจัยเหล่านี้ได้อย่างพอดี บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในงาน สามารถปฏิบัติงานด้วยความซื่อซอบ เต็มใจ และผลการปฏิบัติงานย่อมมีประสิทธิภาพ การบริหารงานจะมีประสิทธิภาพสูงด้วย ได้มีผู้ให้ความหมายและความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจ ไว้หลายท่าน แต่ส่วนใหญ่แล้วมีความคิดเห็นใกล้เคียงหรือสอดคล้องกัน

แอปเปิลไวท์ (Applewhite) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า หมายถึง ความสุข ความสบายใจ ที่ได้จากสภาพที่ทำงาน ความสุขจากการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานทัศนคติที่ดีต่องานและความพึงพอใจกับรายได้ขององค์กร⁶⁹

สเตรสส์ และเซย์เลส (Strauss and Sayless) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ และเต็มที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคคลจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำ ต่อเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งด้านวัตถุและจิตใจและสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลได้⁷⁰

⁶⁸Edwin A. Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction," Handbook of Industrial and Organizational Psychology (Chicago: Rand McNally,1976),1302.

⁶⁹P.B. Applewhite, Organizational Behavior (New York : Pentice – Hall,1985),8.

⁷⁰G. Strauss, and Personnel L.R. Sayles, The Human Problem of Management (New York: Prentice-Hall.1987),119-121.

บลูม และเนลเลอร์ (Blum and Naylor) กล่าวว่า iva ความพึงพอใจในการทำงานเป็นทัศนคติต่างๆ ซึ่งได้ผลมาจากงานและปัจจัยแวดล้อม เช่น ค่าจ้าง สถานภาพ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา และความเหมาะสมของปริมาณงาน⁷¹

ลูทัน (Luthans) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลรวมขององค์ประกอบต่างๆ ซึ่งสนองความต้องการและเป็นสัคยภาพที่เจริญขึ้น เป็นทัศนคติแฝงอยู่⁷²

ความหมายของความพึงพอใจ

ความพึงพอใจ นักวิชาการหลายท่านจึงให้คำนิยามของความพึงพอใจไว้อย่างสอดคล้องกันว่า “ความพึงพอใจ” หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ความต้องการแรงจูงใจในการทำงาน จึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า เมื่อมนุษย์มีสิ่งเหล่านี้จะทำให้มนุษย์ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยบำรุงรักษา ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันไม่ให้มนุษย์เกิดความไม่พอใจในงานนั้น เมื่อใดที่บุคคลได้รับการตอบสนองปัจจัยชนิดนี้เพียงพอแล้ว ความไม่พึงพอใจจะหมดไป แต่ไม่ได้หมายความว่า ความพึงพอใจจะเกิดขึ้น ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อปัจจัยจูงใจได้รับการตอบสนองหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งถ้ามนุษย์ได้รับปัจจัยป้องกันรักษาเพียงพอไม่ได้หมายความว่า มนุษย์จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ การจะทำงานเต็มหรือไม่เต็มความสามารถ อยู่ที่ได้รับการตอบสนองปัจจัยจูงใจเท่านั้น วิธีการและกิจกรรมหลายประการที่ใช้เป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้น ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. ความมั่นคงปลอดภัยและความสะดวกสบาย บุคคลทุกคนในองค์การต้องการมาตรฐานการครองชีพที่ดี มีความมั่นคงปลอดภัย มีความสะดวกสบายพอสมควรต้องการปัจจัยสี่ ไม่ต้องวิตกกังวลในเรื่องการเงิน การมีสภาพเป็นพนักงานถาวร การให้ค่ารักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วยและการมีประกันสุขภาพ สิ่งเหล่านี้ย่อมทำให้คนทำงานไม่ต้องดิ้นรน ทำงานด้วยความสุข และมีความพอใจในงาน

⁷¹M.L. Blum, and J.C. Naylor, Organizational Behavior (New York: Perntice-Hall,1989),364.

⁷²Fred Luthans, Organizational Behavior, 2nd ed. (Tokyo: McGraw – Hill, Kagakusha,1997),143.

2. สภาพการทำงานที่น่าชื่นชมยินดี คุณภาพของสถานที่ทำงานและสภาพแวดล้อมที่ดี เช่น มีการจัดบริเวณร่มรื่น เครื่องใช้ในสำนักงานต่างๆ ทันสมัย เป็นต้น ผ่อนคลายมีกำลังใจและความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น

3. ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ถ้าพนักงานมีความรู้สึกว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกิจการ เขาจะผลิตสิ่งของอย่างดี มีความระมัดระวังเหมือนกับสิ่งนั้นเป็นของของตัวเอง องค์การควรสร้างให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มด้วยหลายๆ วิธี เช่น ร่วมกัน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเสริมสร้างความรับผิดชอบงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการตลอดจนความเป็นกันเองในกลุ่มให้มากยิ่งขึ้น

4. การปฏิบัติต่อกันอย่างเที่ยงธรรม ถ้าผู้บังคับบัญชามีการเล่นพรรคเล่นพวกหรือมีการจ่ายค่าตอบแทน มีการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน มีการแจกงานต่างๆ ที่เหลื่อมล้ำกันจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่พอใจ มีการแบ่งแยกตัวเองออกจากกลุ่ม ไม่ยอมทำงานกับกลุ่มเป็นการสร้างความรู้สึกในแง่ที่ขาดความเที่ยงธรรม

5. ความรู้สึกสำเร็จผล พนักงานทุกคนต้องการให้งานของตนเองสัมฤทธิ์ผลต้องการรู้ว่าเขา มีความสามารถและได้ช่วยเหลือองค์การอย่างแท้จริง ทำให้งานส่วนรวมเจริญก้าวหน้า ความรู้สึกเช่นนี้จะทำให้พนักงานเกิดความภูมิใจ และพอใจในผลงานความรู้สึกดังกล่าว ได้แก่ การเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองที่ทำงานประสบความสำเร็จ ความรู้สึกว่าตนกำลังช่วยเหลือชุมชนหรือสังคมด้วยงานที่ทำ และความรู้สึกว่าตนกำลังเจริญรุ่งเรืองจากความรู้สึกประสบความสำเร็จนี้ พนักงานควรจะได้รับ การส่งเสริมการเลื่อนฐานะในตำแหน่งหน้าที่การงานด้วยการพิจารณาผลงานด้วยความยุติธรรมตามระบบคุณธรรม (merit system)

6. ความรู้สึกว่ามีค่าสำคัญ ทุกคนย่อมปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับหรือตระหนักในคุณค่าว่ามีความสำคัญ ต้องการยอมรับว่างานของเขาได้ผลดี ต้องการคำชมเชยสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เขาเกิดความพอใจในงาน การให้ความรู้สึกว่ามีค่าสำคัญนั้นอาจกระทำได้หลายอย่าง เช่น รับฟังความคิดเห็นหรือการขอคำปรึกษาหารือ การให้เกียรติยกย่องผลงานดีเด่น เป็นต้น

7. การมีส่วนร่วมในงานนโยบาย การกำหนดนโยบายร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูง และพนักงานจะช่วยเสริมสร้างความรู้สึกพอใจในงานมากขึ้น เพราะแสดงถึงความเป็นประชาธิปไตยที่ผู้ใหญ่ฟังเสียงผู้น้อย การเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายเป็นการสนองแรงผลักดันพื้นฐานของมนุษย์ที่ต้องการความเป็นอิสระ มีเสรีในการแสดงออก ซึ่งการกระทำและความต้องการให้เห็นถึงความสำคัญของตนเอง ถ้าหากสิ่งใดก็ตามที่เกิดจากกลุ่ม ทุกคนในกลุ่มจะต้องรับผิดชอบและเกี่ยวข้องด้วยในอันที่จะทำให้สิ่งนั้นบรรลุผลสำเร็จ

8. การนับถือตนเอง การที่พนักงานจะเกิดความพึงพอใจในงานอย่างเต็มที่นั้นงานนั้นจะต้องช่วยให้คนทำงานรู้สึกเคารพนับถือตนเอง โดยทุกคนจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในงานด้วย

ความรู้สึกเท่าเทียมกันกับผู้อื่น เขาจะ ไม่รู้สึกเคารพตนเอง หากเขาถูกตีว่ามีปมด้อยการทำงานที่มีวินัยในตนเองและมีการนำตนเอง กฎเกณฑ์ข้อบังคับต่างๆ ก็มีน้อยลงได้⁷³

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัชเบิร์ก (Two – Factor Theory)

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัชเบิร์ก (Herzberg) ได้ศึกษาจากนักบัญชีและวิศวกร เฮอรัชเบิร์กมุ่งความสนใจที่องค์ประกอบ 2 ชุด ด้วยกัน คือ องค์ประกอบความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ จากการศึกษาพบว่าองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความสุขในการทำงานมีอยู่ 2 ประการดังนี้

1. องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (motivative factor) มีอยู่ 6 ประการ คือ

1.1 ความสำเร็จของงาน (achievement) หมายถึง ทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี เมื่องานประสบผลสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจ และปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น

1.2 การได้รับการยอมรับ (recognition) หมายถึง การยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้ขอรับคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้จะอยู่ในรูปแบบของการยกย่อง ชมเชย หรือการยอมรับในความรู้ความสามารถ

1.3 ลักษณะของงาน (work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทาย หรือเป็นงานที่สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพัง

1.4 ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบและมีอำนาจในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม

1.6 โอกาสที่จะได้รับความเจริญรุ่งเรือง (Possibility of growth) หมายถึง โอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งและประสบความสำเร็จในอาชีพ รวมทั้งโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาทักษะวิชาชีพและมีความชำนาญขึ้น

2. องค์ประกอบเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เรียกว่า องค์ประกอบค้ำจุน (Hygiene factor) มี 10 อย่าง คือ

2.1 เงินเดือน (salary) หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นที่น่าพอใจของบุคลากรในหน่วยงาน

⁷³ ยงยุทธ เกษสาคร, ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม, พิมพ์ครั้งที่ 9 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์: เอส แอนด์ จี กราฟฟิค, 2551), 117-119.

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (possible of growth) หมายถึง โอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่ง และได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (interpersonal relation – subordinate) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจอันดีและความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.4 ฐานะของอาชีพ (status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี

2.5 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (superior) หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนความสามารถทำงานร่วมกันและความเข้าใจซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชากับบุคคลทั่วไป

2.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (interpersonal relation – peers) หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างเพื่อนด้วยกัน

2.7 เทคนิคการนิเทศ (supervision technique) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือการยึดหลักความยุติธรรมในการบริหาร

2.8 นโยบายและการบริหาร (policy and administration) หมายถึง การจัดการ (management) การบริหารงานขององค์กรและการติดต่อสื่อสารในองค์กร

2.9 สภาพการทำงาน (working condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงานและสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ

2.10 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (personal life) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

องค์ประกอบทั้ง 2 ด้านนี้ เป็นความต้องการของคนงาน เพราะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน และองค์ประกอบค่าจูนเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความสุข เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองทั้งสองด้าน คนจะเกิดความพึงพอใจ (job satisfaction)⁷⁴

ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์

มาสโลว์ (Maslow) ได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (need – hierarchy theory) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ตั้งอยู่บนสมมติฐาน

⁷⁴Frederick Herzberg, The Motivation – Hygiene Concept and Problem of Manpower : Personnel Administration (Cleveland : World Publishing, 1964),113-115.

ที่ว่ามนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ ไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการมีลำดับขั้นตามความสำคัญ ซึ่งมีขั้นตอนของความต้องการดังนี้

1.ความต้องการด้านร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานและจำเป็นที่สุดสำหรับการดำรงชีวิตของมนุษย์ เป็นความต้องการที่จะต้องได้รับการตอบสนองก่อนความต้องการอื่นๆ ได้แก่ อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เป็นต้น

2.ความต้องการความปลอดภัย (safety needs) เมื่อความต้องการด้านร่างกายได้รับการตอบสนอง มนุษย์ก็จะเกิดความคุ้มครอง การได้อยู่ในสังคมที่เป็นระเบียบ มีกฎหมายที่จะช่วยคุ้มครองให้พ้นอันตรายต่างๆ

3.ความต้องการด้านสังคม (social needs) เป็นความต้องการมีมิตรสัมพันธ์กับบุคคลทั่วไป ต้องการให้สังคมยอมรับตนเข้าเป็นสมาชิก ได้มีส่วนร่วมในสังคม

4.ความต้องการความภาคภูมิใจในตนเอง (esteem needs) เป็นความต้องการยกย่องเคารพนับถือจากคนในสังคม รวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความสามารถ ความเป็นอิสระ และเสรีภาพ

5.ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิตหรือความนึกคิด (the needs for self-actualization) มนุษย์จะเกิดความต้องการอยากจะเป็นในสิ่งที่ตนอยากเป็น⁷⁵

ทฤษฎีการจูงใจของวรูม (Expectancy theory)

วรูม (Vroom) ได้เสนอแนวคิดเรื่องการจูงใจว่า เป็นผลของความมากน้อยของบุคคลที่มีความต้องการต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งและการคาดคะเนของบุคคลนั้นต่อความน่าจะเป็นของการกระทำที่จะนำไปสู่สิ่งนั้น ดังนั้น รูปแบบของการจูงใจตามทฤษฎีนี้จึงประกอบด้วยความพอใจ (valence) และความคาดหมาย (expectancy) ซึ่งจะเป็นตัวที่ทำให้เกิดการจูงใจและผลลัพธ์ (out come)

ความพอใจ (valence) หมายถึง ความปรารถนาของบุคคลที่มีต่อผลลัพธ์อย่างหนึ่งซึ่งเกี่ยวกับผลลัพธ์อีกอย่างหนึ่ง เกิดขึ้นภายในตัวของบุคคลแต่ละคน ซึ่งถูกกำหนดด้วยประสบการณ์

⁷⁵A. H. Maslow, Motivation and Personality, 2nd ed. (New York : Harper & Rows Publishers, 1970), 121.

ความคาดหวัง (expectancy) หมายถึง ความเชื่อว่าการกระทำที่แสดงออกมานั้นจะทำให้ได้ผลลัพธ์เป็นพิเศษ

ผลลัพธ์ (out comes) หมายถึง ผลที่เกิดจากการกระทำที่ได้รับการกระตุ้นและจูงใจการใช้ทฤษฎีนี้ในการจูงใจบุคลากรในหน่วยงานให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน⁷⁶

การสร้างความพึงพอใจในงานให้กับทีมงาน จะส่งผลให้การปฏิบัติงานต่างๆ สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีหลายประการทั้งปัจจัยภายในและภายนอก เช่น ความก้าวหน้าของงาน ความสำเร็จของงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน ความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน และความเป็นอยู่การสื่อสารและความเข้าใจระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เมื่อบุคคลมีความพึงพอใจในงาน จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเต็มกำลังความรู้ ความสามารถ ส่งผลให้ได้ผลงานที่ดี และมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้บุคคลเกิดความภาคภูมิใจในผลงาน⁷⁷

วิธีการตรวจสอบความพึงพอใจ

ความพึงพอใจของบาร์นาร์ด (Barnard) อ้างใน ยงยุทธ เกษสาคร “ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม” ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจซึ่งหน่วยงานหรือผู้บริหารในหน่วยงานจะใช้เป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในงานไว้ 8 ประการ คือ

1. ความพึงพอใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกายที่จะให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน หรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานแก่หน่วยงานมาแล้วเป็นอย่างดี
2. ความพึงพอใจที่เป็นโอกาสของแต่ละบุคคลซึ่งมิใช่วัตถุ เช่น เกียรติ ตำแหน่ง การใช้สิทธิพิเศษ เป็นต้น
3. สภาพทางกายที่พึงปรารถนา หมายถึง สภาพแวดล้อม ได้แก่ สถานที่ทำงานเครื่องมือเครื่องใช้ของหน่วยงาน
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่จะสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้เท่าเทียมกัน การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวของตนและผู้อื่น รวมทั้งการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน

⁷⁶Victor H. Vroom, Work and Motivation (New York: John Wiley & Sons,inc., 1964),17.

⁷⁷ยงยุทธ เกษสาคร, ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม, พิมพ์ครั้งที่ 9 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์: เอส แอนด์ จี กราฟฟิค, 2551),129-132.

5. ความตั้งใจทางสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรกับผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ซึ่งถ้ามีความสัมพันธ์ที่เป็นไปด้วยดีจะทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจในหน่วยงาน

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคลซึ่งมีความสามารถแตกต่างกัน

7. สภาพการอยู่ร่วมกัน หมายถึง ความพึงพอใจของบุคคลในด้านสังคม หรือ ความมั่นคงทางสังคม ซึ่งจะทำให้บุคคลรู้สึกมีหลักประกัน มีความมั่นคงในการทำงาน

8. มีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในงานอย่างกว้างขวาง หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมงาน เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ธรรมชาติของความพึงพอใจในงาน เป็นความชอบหรือไม่ชอบที่พนักงานมีต่องานที่ปฏิบัติเป็นประจำ เป็นความสอดคล้องกันระหว่างความคาดหวังของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานและสิ่งที่เขาได้รับจากงาน ความพึงพอใจของงานอาจจะเป็นคนพึงพอใจที่เขาได้รับจากบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง นอกจากนี้ความพึงพอใจในงานเป็นส่วนหนึ่งของความพึงพอใจในชีวิต เพราะงานมีผลต่อความรู้สึกของบุคคล โดยความพึงพอใจในงานนี้ เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า ความพึงพอใจในงานเป็นผลความรู้สึกในด้านบวกในสภาพรวมๆ ที่เอกบุคคลมีต่องานของตนเอง และเมื่อพูดว่าเอกบุคคลที่มีความพึงพอใจในงานสูงจะหมายความว่า โดยทั่วๆ ไปแล้ว เอกบุคคลจะมีความชื่นชอบและชื่นชม เห็นคุณค่างานของตนเองสูงและมีความรู้สึกทางบวกต่องาน ซึ่งองค์ประกอบต่างๆ ที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกทางด้านบวกและด้านลบเกี่ยวกับงานของบุคคล⁷⁸

ลักษณะที่แสดงความพึงพอใจของครูที่ดี

ทฤษฎีความคาดหวังของ วูร์ม (Vroom's Expectancy Theory) ความคาดหวังของมนุษย์เรานั้นเป็นแรงกระตุ้นภายในของบุคคลที่ทำให้มนุษย์พยายามที่จะทำในสิ่งที่ทำให้ตนเองได้รับความสำเร็จสมหวังตามที่ต้องการ ความคาดหวังเปรียบเสมือนความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง มนุษย์ต้องการที่จะตอบสนองความคาดหวังของตนเอง แนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวังนี้

⁷⁸ ยงยุทธ เกษสาคร, ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม, พิมพ์ครั้งที่ 9 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์: เอส แอนด์ จี กราฟฟิค, 2551), 120-121.

พิจารณาผลกระทบที่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถของบุคคลกับปัจจัยการบริหารองค์การ ที่มีผลกระทบต่อการจูงใจเมื่อคำนึงถึงองค์ประกอบที่มีอยู่ 2 ประการ คือ

1. สิ่งที่กำหนดในการปฏิบัติงาน (Determinant of performance) ทฤษฎีความคาดหวังมีสมมติฐานของสิ่งที่กำหนดการปฏิบัติงานโดยทั่วไป มีสิ่งที่ต้องนำมาพิจารณา คือ

1.1 ระดับความจูงใจ (level of motivation) บุคคลมีระดับของความพึงพอใจที่แตกต่างกันระหว่างบุคคล กล่าวคือ บุคคลที่มีระดับความพึงพอใจมากย่อมปฏิบัติงานมากกว่าบุคคลที่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยหรือระดับต่ำ

1.2 ความสามารถและบุคลิกภาพ (ability and personality) การปฏิบัติงานนั้นความสามารถและบุคลิกภาพของบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ ถ้าหากว่าบุคคลไม่มีความสามารถในการทำงานและมีบุคลิกภาพไม่เหมาะสมกับงานนั้นแล้ว บุคคลย่อมที่จะไม่ประสบความสำเร็จจากการทำงาน

1.3 การรับรู้บทบาท (role perception) หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ว่า ตนเองกำลังทำอะไรอยู่ มีความเข้าใจต่องานมากน้อยเพียงใด การทำงานต้องทำอย่างไร ถ้าหากว่าบุคคลมีการรับรู้บทบาทของตนเป็นอย่างดี การปฏิบัติงานก็จะบังเกิดความพึงพอใจซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. สิ่งที่กำหนดความจูงใจ (Determinant of motivation) นักทฤษฎีความคาดหวังได้ให้ความสนใจต่อความพึงพอใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งความพึงพอใจจะนำไปสู่การปฏิบัติงานหรือความพยายามในการทำงาน ความคาดหวังเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับผลตอบแทนในอนาคต และได้กำหนดคุณค่าผลตอบแทนที่บุคคลจะได้รับว่าให้ผลตอบแทนคุ้มค่าน้อยเพียงใด ความคาดหวัง (Expectancy) โดยทั่วไปสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความคาดหวังที่มีต่อการปฏิบัติงาน (Performance expectancies) เป็นความคาดหวังในการทำงาน ถ้าปฏิบัติงานโดยใช้ความพยายามระดับหนึ่งเขาจะได้รับความสำเร็จจากการทำงานนั้นๆ

2. ความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานกับผลตอบแทนและความพึงพอใจ (Performance-outcome expectancy and valence) เป็นความเชื่อว่าจะได้รับผลตอบแทนอะไรก็ได้ จากที่ประสบผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานและผลตอบแทนนั้นจะต้องมีคุณค่าและความพึงพอใจต่อผู้ปฏิบัติงาน

2.1 ความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานเทียบกับผลตอบแทน (outcome expectancies) เป็นการรับรู้และความคาดหวังว่าผลงานที่เกิดขึ้นจากการมีความพยายามเพิ่มขึ้น ถ้าบุคคลใดคิดว่าเมื่อทำงานได้ผลดีจะไม่ได้รับความสนใจและรางวัลตอบแทนบุคคลนั้นจะไม่เลือกทำงานหนัก องค์ประกอบนี้แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างผลการทำงานกับรางวัลตอบแทน

2.2 การได้รับรางวัลตอบแทนที่ชอบ (perceived valence of outcome) เป็นความต้องการภายในของบุคคล คือ การดีค่าว่าชอบหรือการมีค่านิยม รางวัลหรือผลตอบแทน ความชอบนี้ไม่ได้เกิดจากรางวัลที่ได้แต่เกิดจากปัจจัยภายในตัวบุคคล จึงมีความแตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล บางคนชอบทำงานบางอย่าง เพราะเงินเดือนดี เพราะประเมินค่าของรางวัลตอบแทนที่เป็นเงินเอาไว้สูง บางคนชอบทำงานที่ทำหาย มีความรับผิดชอบสูง เพราะมีค่านิยมสูงเกี่ยวกับรางวัลตอบแทนที่เป็นผลสำเร็จ⁷⁹

วิธีเสริมสร้างความพึงพอใจของครู

การสร้างสภาพภูมิใจในตนเองเป็นวิธีการหนึ่งเป็นประโยชน์ต่อการสร้างสภาพภูมิใจให้ทีมงาน ซึ่งจะทำให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ การสร้างสภาพภูมิใจในตนเองอาจทำได้ดังนี้

1. การได้รับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น การมีโอกาสได้รับฟังข้อคิดหรือข้อเสนอแนะจากผู้อื่นทั้งจากหัวหน้าทีมและสมาชิก เป็นการรวบรวม ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง ที่ทำให้เกิดกำลังใจและสร้างสภาพภูมิใจ ทั้งนี้จะต้องได้รับการเสริมแรงโดยเหตุการณ์ทางบวกในเชิงสร้างสรรค์ที่ต่อเนื่องกัน

2. การบันทึกความสำเร็จของผลงาน เป็นการสะสมผลการปฏิบัติงาน ด้วยการจดบันทึกผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จในแต่ละครั้งจะช่วยให้ทราบผลการปฏิบัติงานตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ช่วยให้สามารถมองเห็นพัฒนาการของงานอย่างเป็นระบบ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในอดีต อาจจะสามารถนำมาพัฒนาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในอนาคตได้

3. การลดระดับความคาดหวังลง การตั้งเป้าหมายในผลการปฏิบัติงานที่สูงเกินศักยภาพของตนเอง อาจเป็นตัวบั่นทอนกำลังใจเมื่อการปฏิบัติงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้ การตั้งระดับความคาดหวังให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถที่แท้จริงของบุคคล และเมื่อพบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้งประสบความสำเร็จตามความคาดหวัง จะทำให้เกิดสภาพภูมิใจในการทำงาน จะเห็นได้ว่า ภาวะทางอารมณ์หรือความรู้สึกของมนุษย์ เป็นภาพสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกสภาพภูมิใจ ความเป็นสุข ความวิตกกังวลหรือภาวะอื่นที่อยู่ในตัวบุคคล ทั้งที่แสดงออกและไม่แสดงออก ส่วนใหญ่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการประเมินสิ่งที่ตนประสบมาและ

⁷⁹ ยงยุทธ เกษสาคร, ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม, พิมพ์ครั้งที่ 9 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์: เอส แอนด์ จี กราฟฟิค, 2551), 123-124.

จากการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น แล้วเกิดการเปรียบเทียบและประเมินตนเอง โดยที่บุคคลอาจประเมินตนเองในด้านบวก ซึ่งเป็นการมองตนเองว่าเป็นบุคคลที่มีความสามารถ ประสบความสำเร็จ เกิดความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง มีความสุข อันเป็นการส่งเสริมให้บุคคลเกิดความภาคภูมิใจในตนเองสูงขึ้น แต่หากบุคคลประเมินตนเองในด้านลบ คิดว่า ตนเองไม่สามารถประสบความสำเร็จในอนาคต จะส่งผลให้ความภาคภูมิใจในตนเองลดลงด้วย

4. การปรับเปลี่ยนค่านิยมส่วนบุคคล ความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเองของบุคคลจะผันแปรไปตามค่านิยมและการให้คุณค่าต่อสิ่งที่ตนศรัทธา หรือการให้ความสำคัญต่อเหตุการณ์ต่างๆ การที่บุคคลแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมของตน ได้ทำงานร่วมกับหัวหน้าทีมหรือสมาชิกที่ตนเชื่อและศรัทธาในความรู้ความสามารถ จะทำให้บุคคลนั้นมีความภาคภูมิใจในตนเองเพิ่มขึ้นด้วย และบุคคลบางคนมีแนวโน้มที่จะใช้เกณฑ์ของสังคมเป็นตัวตัดสินคุณค่าของตนด้วย

5. การได้รับการยอมรับจากทีมงาน จากแนวคิดของมาสโลว์ เกี่ยวกับพื้นฐานความต้องการของมนุษย์ ที่ว่ามนุษย์มีความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญในกระบวนการกลุ่มและสังคม เมื่อบุคคลมีโอกาสดำเนินการใช้ความรู้ ความสามารถของตนอย่างมีอิสระมีเสรีภาพในการปฏิบัติงานร่วมกับทีมงาน จนผลงานในส่วนรับผิดชอบของตนสำเร็จเป็นที่ประจักษ์และยอมรับของสมาชิกในทีม มีผลทำให้การปฏิบัติงานของทีมงานประสบความสำเร็จ บุคคลจะเกิดความภูมิใจ เมื่ออยู่ในฐานะที่โดดเด่นและเป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกทั้งหลาย นอกจากนี้การมีตำแหน่งสูงในองค์กร หรือการที่สามารถเข้าใกล้ชีวิตเป็นที่ยอมรับของบุคคลสำคัญในองค์กรใดๆ ล้วนแต่เป็นการส่งเสริมให้ฐานะของบุคคลเด่นชัดขึ้นและภาคภูมิใจขึ้นทั้งสิ้น

องค์ประกอบความภูมิใจในตนเอง

1. ความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีต่อบุคลิกภาพของตนเอง ทั้งรูปร่างหน้าตา ความรู้ความสามารถ สถิติปัญญาที่เป็นพื้นฐานของร่างกายตนเอง

2. ความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับบุคคลอื่นๆ เป็นส่วนหนึ่งของความภาคภูมิใจในตนเองที่บุคคลรู้สึกเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ไม่ว่าจะเป็นคนใกล้ชิดหรือบุคคลที่สัมพันธ์กันตามบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานในองค์กร

3. ความสำเร็จของตนเอง เป็นสิ่งที่บุคคลรู้สึกเกี่ยวกับความสามารถของตนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในชีวิตครอบครัว การศึกษา และทีมงาน

4. ความรู้สึกการมีความสำคัญ เป็นวิถีทางที่บุคคลรู้สึกเกี่ยวกับการได้รับการยอมรับ การมีคุณค่าอย่างเหมาะสม ตนเองยังเป็นที่รักของบุคคลอื่น มีประโยชน์และเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว สังคมและทีมงาน

5. ความรู้สึกการได้มีอำนาจ เป็นอิทธิพลที่บุคคลมีต่อชีวิตตนเอง ต่อผู้อื่นและต่อเหตุการณ์ต่างๆ รอบตัว มีความเชื่อมั่นในอำนาจการกระทำของตนว่าจะก่อให้เกิดผลตามที่ต้องการและมีความสามารถเพียงพอในการกระทำสิ่งต่างๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

การศึกษาความพึงพอใจของครูผู้สอน

ความพึงพอใจเป็นกระบวนการทางจิตใจ (mental process) ที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ความรู้สึก ความตั้งใจเกิดขึ้นเนื่องจากจิตสำนึกของคน ไปเกี่ยวข้องกับวัตถุหรือสิ่งหนึ่งสิ่งใด กล่าวคือ คนจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับวัตถุหรือสิ่งนั้นๆ เสียก่อน แล้วจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในสิ่งนั้น ความภูมิใจในการทำงานของบุคคลย่อมเกิดจากความรักในงานอาชีพ โดยเฉพาะการมีอิสระในการใช้ความคิดในการปฏิบัติงานนับเป็นสิ่งที่ทำลายความรู้ของตนโดยตรง นอกจากนี้ การได้รับทราบถึงผลสำเร็จในการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย จากการประเมินผลและติดตามผลงาน จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับในทีมงาน โดยทั่วไปโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้าทีมมากขึ้น ส่งผลให้เกิดความภาคภูมิใจและทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การมีอาชีพที่มั่นคงและมีความก้าวหน้าจะช่วยส่งเสริมให้บุคคลนั้นเกิดความภาคภูมิใจและสำนึกในคุณค่าของตนเอง การส่งเสริมให้บุคคลได้รับผลสำเร็จในการประกอบอาชีพที่เหมาะสมจึงเป็นการพัฒนาความภาคภูมิใจในตนเองวิธีหนึ่ง และจะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลมีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าแสดงออกทางด้านความคิด การกระทำที่ดีและถูกต้อง ลักษณะดังกล่าวจึงเอื้อต่อการทำงานในทีมงานให้เกิดประสิทธิภาพและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น การพัฒนาความภาคภูมิใจในตนเองจึงเป็นวิธีการที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างความภาคภูมิใจให้ทีม⁸⁰

ความสำคัญของความพึงพอใจ

องค์การใดก็ตาม หากบุคคลในองค์การไม่พอใจในการปฏิบัติงาน ก็จะเป็นมูลเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานตกต่ำ คุณภาพงานลดลง มีการขาดงาน ลาออกจากงาน หรืออาจก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมาอีกมากมาย แต่ในทางตรงกันข้าม หากองค์การมีบุคคลที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูงจะมีผลบวกต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ความพึงพอใจในการทำงานนี้ ยังเป็นเครื่องหมายแสดงให้เห็นถึงการบริหารที่ดีและผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพด้วย การสร้างความภูมิใจให้สมาชิกในทีมงานนั้น หัวหน้าทีมนับว่ามีบทบาทสำคัญในการที่จะช่วยสนับสนุน

⁸⁰ ยงยุทธ เกษสาคร, ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม, พิมพ์ครั้งที่ 9 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์: เอส แอนด์ จี กราฟฟิค, 2551), 113.

หรือสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในทีม ได้มีโอกาสที่จะแสดงความรู้ ความสามารถ ความรู้สึกรัก ความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นพลังที่มีอยู่ภายในของแต่ละบุคคล โดยเฉพาะพฤติกรรมที่เป็น การเสริมแรงทางบวกในการปฏิบัติงานตามแผนให้บรรลุเป้าหมายของทีมงาน และเกิดประสิทธิผลสูงสุด ดังแนวคิดของ แมกเคียเวลลี ปราชญ์อิตาลีได้ให้คติสอนใจแก่ผู้ที่มุ่งมั่นจะเป็นนักบริหารและ ผู้นำทีมงานที่ดีว่า “จงอย่าได้มองข้ามพลังมวลชน” ความคิดเกี่ยวกับศิลปะแห่งการเป็นผู้นำมวลชนของแมกเคียเวลลี มีความคล้ายคลึงกับของหาเฟยจื่อ เป็นอย่างมาก แต่ก็ยังไม่มี ความแตกต่างกันอยู่บ้าง เนื่องจากความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลตามยุค ตามสมัยและภูมิหลังทางประวัติศาสตร์ที่ไม่เหมือนกัน กล่าวคือ หานเฟยจื่อเป็นผู้มีชีวิตอยู่ในสังคมที่ห่างจากสมัยทาสเพียงไม่กี่ร้อยปี ในขณะที่ แมกเคียเวลลี ใช้ชีวิตอยู่ในสมัยเรอเนซองส์ ซึ่งมีมโนทัศน์ในเรื่องพลังมวลชนและเรื่องลัทธิประชาธิปไตยปลูกฝังอยู่ในจิตใจมาากพอสมควรแล้ว ดังคำกล่าวที่ว่า “ถ้าหาก ยากจะบังคับควบคุมมหาชน ก็จงสร้างความหวังให้เกิดแก่ทวยชนทั้งมวลเหล่านั้น ควบคุมไปกับการให้สัตย์ปฏิญาณและคำมั่นสัญญาต่อปวงประชาด้วยความกล้าหาญ” จากประวัติศาสตร์โรมันยุคที่ 1 (The Discourses on Livy)⁸¹

วิวัฒนาการแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

ความสำคัญต่อการบริหารองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การใน 5 ประการ ดังนี้

1. ทรัพยากรมีคุณค่า มนุษย์มีคุณค่า มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี มีชีวิตจิตใจ การปฏิบัติต่อทรัพยากรมนุษย์จะต้องให้เกียรติ ให้ความสำคัญเพื่อที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
2. ทรัพยากรมนุษย์มีการเปลี่ยนแปลง ในยุคการแข่งขัน จำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม อาทิ ต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และก้าวทันคู่แข่งรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับยุคสังคมข้อมูลข่าวสาร (information society)
3. ทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี การทำงานในองค์การต้องมีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย สะอาด และสภาพการทำงานที่ดี คุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น

⁸¹ ยงยุทธ เกษสาคร, ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม, พิมพ์ครั้งที่ 9 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์: เอส แอนด์ จี กราฟฟิค, 2551), 114.

4. ทรัพยากรมนุษย์มีความพึงพอใจในงาน องค์กรจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ปรับองค์การเป็นแบบสิ่งมีชีวิต ทุกคนมีความสุขสนุกในการทำงาน มีความท้าทายและเรียนรู้สิ่งแปลกใหม่และปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

5. ทรัพยากรมนุษย์มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง องค์กรควรมีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย กล่าวคือ สมัยก่อนมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ใครก็ตามที่เก่งด้านใดจะมีมูลค่าสูง แต่ในปัจจุบันมุ่งสู่คนที่เก่งหลายด้าน ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้ที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ และเทคนิคการทำงานใหม่ๆ มาใช้ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพต่อไป

ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร 6 ประการ ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยทำให้ระบบและวิธีปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยเร่งเร้าความสนใจในการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น นอกจากนี้เมื่อได้รับความรู้ใดจากโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว ก็ย่อมสามารถที่จะนำเอาความรู้นั้นไปใช้ปฏิบัติงานต่อไปได้ ซึ่งจะช่วยให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นผลทำให้องค์กรประสบความสำเร็จรุ่งเรืองในที่สุด

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้ว ย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติน้อยลง ซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ลงได้ด้วย นอกจากนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังช่วยลดค่าใช้จ่ายในการทำงานล่วงเวลาได้อีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การทำงานล่วงเวลาที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการทำงานล่าช้า หรือความไม่เข้าใจในลักษณะของงานที่ต้องทำ ทั้งนี้เนื่องจากว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยทำให้บุคคลมีความเข้าใจในระบบและวิธีการทำงาน ตลอดจนลักษณะของงานที่ต้องทำเป็นอย่างดี ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วยิ่งขึ้น

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบถูกลองผิดอีกด้วย

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน กล่าวคือ ในกรณีที่มิบุคคลากรเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ในหน่วยงานใดก็ตาม ในระยะเริ่มแรกนั้น ย่อมจะมีความเข้าใจในลักษณะงานตามหน้าที่ใหม่ไม่มากนัก จึงมักจะต้องสอบถามหรือขอคำแนะนำจากหัวหน้าหน่วยงานนั้นๆ หรือบุคคลอื่นใดก็ตามที่อยู่ตลอดเวลา ซึ่งก่อให้เกิดภาระแก่หัวหน้าหน่วยงานที่ต้องคอยตอบคำถามหรือให้คำแนะนำอยู่เสมอ ดังนั้น ถ้าหากจัดให้มีโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แก่บุคคลเหล่านั้นเสียก่อน ก็ย่อมที่จะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติตั้งแต่แรก ก็ย่อมที่จะไม่ต้องสอบถามบุคคลอื่นอยู่ตลอดเวลา ทำให้หัวหน้าหน่วยงานนั้นลดภาระในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำลงจะได้มีเวลาปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่างๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปแล้วเมื่อการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใดๆ ในองค์กรก็ตาม มักจะคำนึงถึงความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขึ้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้ว ย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่มิได้เข้ารับการพัฒนา

6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังช่วยทำให้บุคคลนั้นๆ มีโอกาสได้รับความรู้ความคิดใหม่ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารงานอุปกรณ์เครื่องใช้ในสำนักงานซึ่งมีการคิดค้นและเสนอแนะสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ถ้าหากสามารถรู้และเข้าใจอย่างแท้จริงแล้ว ย่อมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้ และในที่สุดย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร⁸²

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารเริ่มต้นด้วย การจัดระบบบริหาร ในด้านเวลาและการเคลื่อนไหวของ เทย์เลอร์ (Taylor) โดยมุ่งเน้น โครงสร้างความสัมพันธ์ต่างๆ เป็นการจัดระเบียบ องค์กร หลักการควบคุม ความรับผิดชอบและหลักการบริหารงานบุคคล การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) คือ การใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บริการสูงสุดประสงค์ของ องค์กร ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่ด้านทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บริหารฝ่ายอื่น โดยผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบประสานความร่วมมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้เป็นระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ หน้าที่การบริหาร

⁸² เสน่ห์ จุ้ยโต, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ :มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 32304), 153-155.

ทรัพยากรมนุษย์ในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มี 6 ประการคือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจ่ายค่าตอบแทนและการให้ประโยชน์ เกื้อกูล ความปลอดภัยและสุขภาพของทรัพยากรมนุษย์ พนักงานและงานสัมพันธ์ หน้าที่ประการสุดท้ายคือ การวิจัยทรัพยากรมนุษย์

องค์การต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเพียงพอและเหมาะสมกับงาน สถานที่ และเวลา เพื่อให้เป้าหมายขององค์การบรรลุ การที่จะมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเหมาะสมและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้ ต้องทำการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ สรรหาและทำการคัดเลือก

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การดำเนินการเพื่อสนับสนุนบุคคล กลุ่ม และทั่วทั้งองค์การให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นอย่างยิ่งเพราะคน งาน และองค์การเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรจะเริ่มตั้งแต่บุคคลเข้ามาทำงานในองค์การ และทำการพัฒนาต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่บุคคลนั้นอยู่ในองค์การ โปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาองค์การ การวางแผนและการพัฒนาอาชีพ และการประเมินการปฏิบัติงาน

ระบบที่มีประสิทธิภาพในการจ่ายค่าตอบแทน และการให้ประโยชน์เกื้อกูล ต้องเป็นระบบที่จ่ายให้เพียงพอและเท่าเทียมกันต่อการที่พนักงานได้ทำประโยชน์ให้กับองค์การการจ่ายค่าตอบแทนจะรวมถึงการให้รางวัลต่างๆ ทั้งหมดที่พนักงานควรได้รับจากผลของการปฏิบัติงานในองค์การ ความปลอดภัยในการทำงาน คือ การป้องกันพนักงานจากความบาดเจ็บ อันเนื่องมาจากอุบัติเหตุอันตรายที่เกิดขึ้นในการทำงาน ส่วนสุขภาพของพนักงานนั้นได้แก่ การปลอดจากความเจ็บป่วย ตลอดจนความมีสุขภาพกายและจิตใจที่สมบูรณ์⁸³

จากความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกและทัศนคติที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติและมีความสุขกับงานที่ปฏิบัติ ทำให้ผลการปฏิบัติงานที่ออกมานั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบรรลุผลสำเร็จตามจุดหมายที่ได้วางไว้ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องทุ่มเทความรู้ความสามารถ พลังสติปัญญาและประสบการณ์ต่างๆ ที่มีอยู่ออกมาอย่างเต็มที่ ปฏิบัติงานอย่างกระตือรือร้น ขยันขันแข็ง เพื่อปฏิบัติและพัฒนางานที่ตนรับผิดชอบให้ดีที่สุด ถ้าหากบุคคลใดมีความพึงพอใจในงานมากก็จะแสดงความรู้สึกทางบวกต่องานมาก ซึ่งงานก็จะมีประสิทธิภาพมาก หากมีความพึงพอใจในงานน้อยก็จะแสดงความรู้สึกในด้านลบต่องาน ก็จะทำให้งานมีประสิทธิภาพน้อยลง

⁸³เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ 1(กรุงเทพฯ : บริษัท รุ่งเรืองรัตน์ พรินติ้ง จำกัด ,2550),42-43.

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

ความเป็นมาและจุดมุ่งหมายของโรงเรียน

การศึกษาในพระพุทธศาสนาดำเนินตามแนวไตรสิกขา โดยยึดถือพุทธพจน์เป็นหลัก มีความมุ่งหมายสำคัญเพื่อให้พระภิกษุสามเณรประพฤติปฏิบัติ ดำรงรักษาและเผยแผ่พรหมจรรย์ อันเป็นระบบดำเนินชีวิตตามหลักแห่งพระธรรมวินัยโดยอาศัยพระไตรปิฎกเป็นพื้นฐาน และใช้คัมภีร์เพื่ออธิบายความในพระไตรปิฎกเป็นตำราหรือแบบเรียน การศึกษาระบบนี้เรียกว่า การศึกษาพระปริยัติธรรม เมื่อพระพุทธศาสนาได้เผยแผ่เข้ามายังประเทศไทยในราวศตวรรษที่ 3 คือ พ.ศ. 303 คนชาวไทยได้นับถือพุทธศาสนาเป็นศาสนาประจำชาติตลอดมา ตั้งแต่สมัยกรุงสุโขทัยเป็นราชธานี แม้ในสมัยกรุงศรีอยุธยาและกรุงธนบุรีเป็นราชธานี การศึกษาพระปริยัติธรรมก็ยังเป็นที่นิยมในบรรดาผู้ที่เลื่อมใสพระพุทธศาสนาอย่างต่อเนื่อง ในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ การศึกษาพระปริยัติธรรมยังคงเน้นหนักในเรื่อง การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกธรรมและแผนกบาลี พระมหากษัตริย์ทุกพระองค์ ทรงเลื่อมใสศรัทธาในพระพุทธศาสนา ทรงส่งเสริมทำนุบำรุงพระศาสนาให้เจริญรุ่งเรืองตลอดมา จะเห็นได้จากหลักฐานต่างๆ ที่ปรากฏทั้งในเรื่องของ โบราณสถาน โบราณวัตถุ ศิลปวัตถุ และเอกสารทางวรรณคดีที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ซึ่งล้วนแต่เกิดโดยพระบรมราชูปถัมภ์ทั้งสิ้น ในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ทางการศึกษาพระปริยัติธรรมได้เจริญรุ่งเรืองมากโดยเฉพาะในยุคต้นๆ ทั้งนี้เนื่องจากการออกผนวชของพระมหากษัตริย์และพระบรมวงศานุวงศ์ จนเป็นประเพณีที่นับถือของชาวพุทธตลอดมาว่า ชายไทยที่มีอายุครบ 20 ปี บริบูรณ์ จะต้องออกบวชแม้การคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการก็ให้ความสำคัญกับผู้ที่ผ่านการบวชมาแล้วเป็นต้น โดยเริ่มจัดการศึกษาของคณะสงฆ์ในรูปสถาบัน ทรงสถาปนา มหาวิทยาลัยสงฆ์แห่งแรกขึ้นที่วัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์ ในปีพุทธศักราช 2432 เรียกว่า มหาธาตุวิทยาลัย (ปัจจุบันคือมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย) เพื่อให้พระภิกษุสามเณรได้ศึกษาเล่าเรียนทั้งทางคัมภีร์โลกและคัมภีร์ธรรม ซึ่งจะประกอบประโยชน์ต่อการเผยแผ่พระพุทธศาสนาในอนาคต และระยะต่อมาได้เกิดมหาวิทยาลัยสงฆ์แห่งที่ 2 ขึ้น คือ มหามกุฏราชวิทยาลัย (ปัจจุบัน คือ มหามกุฏราชวิทยาลัย) ซึ่งเป็นสถาบัน การศึกษาของพระสงฆ์ฝ่ายธรรมยุติกนิกาย โดยมีโครงการว่าสถาบันศาสนาสองแห่งนี้จะเป็นแหล่งที่พระภิกษุสามเณรได้ศึกษา ทั้งปริยัติธรรมที่มีพระไตรปิฎกเป็นแกน และวิชาชีพชั้นสูงอย่างสมัยใหม่ และต่อมาสมเด็จพระมหาสมณเจ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรส ทรงเริ่มจัดตั้งการศึกษาพระปริยัติธรรมขึ้นอีก ระบบหนึ่ง เรียกว่า นักระรม โดยจัดเสริมเข้ากับการศึกษาบาลีแบบเปรียญ โดยสัมพันธ์กันอย่าง

ถูกต้องจะช่วยให้ผู้ศึกษาพัฒนาความสามารถ ในการเข้าถึงสาระแห่งความรู้ในคัมภีร์และนำความรู้ในคัมภีร์ออกมาแสดง และใช้ประโยชน์พร้อมมีพรรณนะที่ลึกและกว้างขวางยิ่งขึ้น

ปัจจุบันการศึกษาของคณะสงฆ์ นอกจากจะมุ่งเน้นเรื่องการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรมและแผนกบาลีแล้ว ยังมุ่งเน้นด้านการศึกษาวิชาสามัญที่เป็นพื้นฐานจำเป็นสำหรับการเรียนรู้ของบุคคลทั่วไป ด้วย เพราะการที่พระภิกษุสามเณรได้เรียนรู้พระปริยัติธรรมควบคู่ไปกับวิชาสามัญจะช่วยให้เกิดความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการเผยแผ่หลักธรรมคำสอนได้เหมาะสมกับสถานการณ์บ้านเมืองในปัจจุบันอีกด้วย

การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

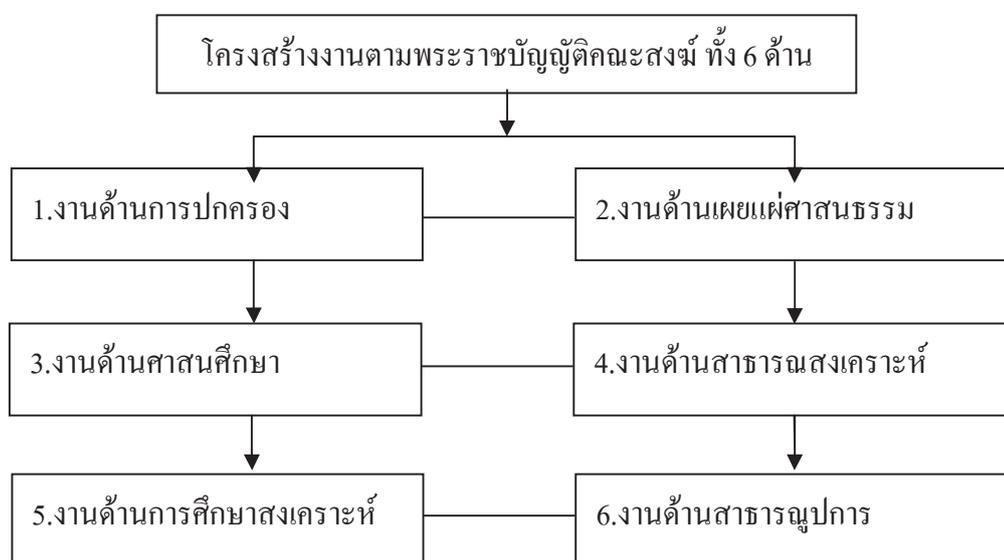
การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี นั้น เป็นการศึกษารูปแบบหนึ่งของการศึกษาคณะสงฆ์ เป็นการศึกษาที่รับกำหนดให้มีขึ้นตามความประสงค์ของคณะสงฆ์ ซึ่งมีมูลเหตุสืบเนื่องจากการที่พระสงฆ์ไทยน่าจะมีการศึกษาภาษาบาลีมาตั้งแต่ สมัยเริ่มแรกที่พระพุทธศาสนาเข้ามาเผยแผ่ในประเทศไทย มีหลักฐานปรากฏในสมัยทวารวดี มีหลักฐานการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมบาลีอย่างเป็นระบบ ในสมัยอยุธยา การศึกษาบาลีรุ่งเรืองยิ่งในสมัยล้านนา มีการแต่งคัมภีร์บาลีขึ้นมากมาย คัมภีร์ที่แต่งในครั้งนั้นยังใช้เป็นหลักสูตร ในการเรียนการสอนพระปริยัติธรรมของคณะสงฆ์ไทยในปัจจุบันด้วยการศึกษาภาษาบาลีตั้งแต่สมัยสุโขทัยสืบมานั้น มีองค์พระมหากษัตริย์เป็นองค์อุปถัมภ์ให้การสนับสนุนตลอดมา มีการอุทิศพระราชาคณะเป็นทีเล่าเรียนศึกษาของพระสงฆ์ มีการยกย่องแลถวายนิยภัตรแก่พระสงฆ์ผู้มีความรู้ภาษาบาลี จนถึงแม้พระมหากษัตริย์ไทยบางพระองค์ ที่ทรงเป็นปราชญ์เชี่ยวชาญในภาษาบาลี สามารถลงบอกบาลี (สอน) แก่พระสงฆ์สามเณรด้วยพระองค์เองก็มีตลอดมาจนสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ การจัดสอบบาลีหรือการสอบสนามหลวงจัดว่าเป็นการวัดความรู้ชั้นสูงของคณะสงฆ์ไทยโดยพระบรมราชูปถัมภ์ สืบทอดมาตั้งแต่สมัยอยุธยาจนถึงปัจจุบัน พระภิกษุสามเณรผู้สอบไล่พระปริยัติธรรมบาลีได้ องค์พระมหากษัตริย์ไทยแต่โบราณจะยกย่องและให้เกียรติถวายสมณศักดิ์โดยเฉพาะ อนึ่ง การเล่าเรียนศึกษาพระปริยัติธรรมนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่รัฐให้ความสำคัญมาตลอด ดังที่ สมเด็จพระยาเจ้าราชวรวงศ์เธอ กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ อธิบายเรื่องการสอนพระปริยัติธรรม ว่า

“การสอนพระปริยัติธรรมของพระภิกษุสามเณร นับเป็นราชการแผ่นดินอย่างหนึ่ง ด้วยอยู่ในพระราชกิจของพระเจ้าแผ่นดินผู้เป็นพุทธศาสนูปถัมภก”

ในปัจจุบันมีการจัดการศึกษาบาลีอย่างเป็นระบบ โดยแม่กองบาลีสนามหลวงรับผิดชอบดูแลโดยภายใต้การกำกับของมหาเถรสมาคม ในความอุปถัมภ์ของรัฐบาล”

การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในปัจจุบันได้ดำเนินการตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ.2505 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2535 ได้มีการกำหนดภารกิจของวัดไว้ 6 ด้าน ซึ่งถือเป็นภารกิจที่สำคัญที่จะนำวัดไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์รวมของชุมชนได้ แต่การดำเนินงานในการพัฒนาวัดบางวัดก็สามารถปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จด้วยดี บางวัดอาจจะดำเนินงานได้ผลดีเฉพาะบางด้านทั้งนี้ อาจขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการที่มีส่วนส่งเสริมและสนับสนุนให้การปฏิบัติภารกิจนั้นๆ ของวัดสำเร็จไปได้ด้วยดี ดังรายละเอียดตามแผนภูมิที่ 7 ต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 7 โครงสร้างงานตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ.2505



ที่มา : พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ.2505 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2535⁸⁴

จากแผนผังรูปแบบการดำเนินงานในภารกิจ 6 ด้าน ตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ดังกล่าว ที่วัดจะต้องปฏิบัติและดำเนินงานให้เรียบร้อยตามรายละเอียด ดังนี้

1. งานด้านการปกครอง หมายถึง ภารกิจที่เจ้าอาวาสดำเนินการสอดส่องดูแลรักษาความเรียบร้อยดีงาม เพื่อให้พระภิกษุสามเณรที่อยู่ในวัดหรือในปกครองปฏิบัติตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎ ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง กฎมหาเถรสมาคม หรือพระบัญชาของสมเด็จพระสังฆราช

⁸⁴พระธรรมปัญญาภรณ์ สุชาติ ฆมฺมรตโน, และ พระมหาทองดี ปญฺญาวัชโร, การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลี, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ ฯ : อาทรการพิมพ์ , 2548),102.

2. งานด้านศาสนศึกษา หมายถึง ภารกิจวัดในการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมของคณะสงฆ์ ทั้งแผนกธรรม แผนกบาลี และแผนกสามัญศึกษา นอกจากนี้ ยังรวมถึงการส่งเสริมพระภิกษุสามเณรให้ศึกษาพระปริยัติธรรมทุกๆ วิธีที่ไม่ขัดต่อพระธรรมวินัย เช่น การมอบทุนการศึกษาแก่พระภิกษุสามเณรที่สอบไล่ได้ จัดตั้งกองทุนเพื่อการศึกษาพระปริยัติธรรม เป็นต้น

3. งานด้านการศึกษาสงเคราะห์ หมายถึง ภารกิจวัดในการดำเนินการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมแก่เด็กและเยาวชน ให้มีความรู้ความเข้าใจหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาและการจัดการศึกษาในการเตรียมความพร้อมแก่เด็กปฐมวัย ได้แก่ ศูนย์ศึกษาพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ ศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัดเป็นต้น โรงเรียนเอกชนการกุศลของวัด การมอบทุนการศึกษาแก่นักเรียนและนักศึกษา

4. งานด้านเผยแผ่ศาสนา หมายถึง การประกาศพระพุทธศาสนาให้ประชาชนในทุกๆ วิธีที่ไม่ขัดต่อพระธรรมวินัย โดยมุ่งเน้นให้ประชาชนได้มีความรู้ ความเข้าใจในหลักธรรมและน้อมนำไปปฏิบัติในชีวิตประจำวัน ได้แก่ การเทศนา การบรรยาย ธรรมและการสนทนาธรรม ทั้งในวัดและนอกวัด และทางสถานีวิทยุกระจายเสียง รวมทั้งการเผยแผ่ด้วยสื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ หรือวีดิทัศน์ เป็นต้น

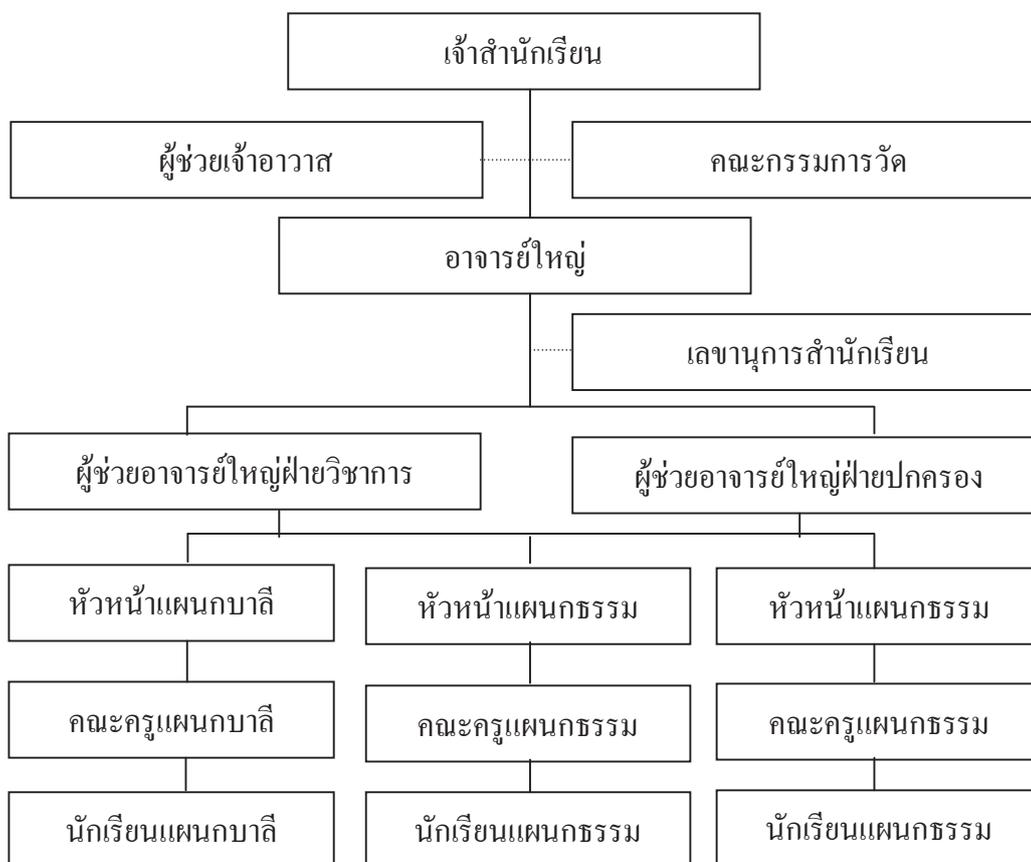
5. งานสาธารณสงเคราะห์ หมายถึง การดำเนินการช่วยเหลือสังคมทางวัดในรูปแบบต่างๆ ที่ไม่ขัดต่อพระธรรมวินัย เช่น การใช้วัดเป็นที่บำเพ็ญกุศลเกี่ยวกับการ เกิด เจ็บ ตาย การช่วยเหลือ และการสงเคราะห์ประชาชนที่ได้รับความเดือดร้อน การจัดฝึกรอบมออาชีพต่างๆ แก่ประชาชน การจัดตั้งกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์และการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ต่างๆ

6. งานสาธารณูปการ หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาวัดด้านอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม การบูรณปฏิสังขรณ์เสนาสนะและสิ่งก่อสร้างต่างๆ ภายในวัด เพื่อให้มีภาเรียบร้อยและมั่นคงแข็งแรงสามารถใช้สอยได้ตลอดไป

โครงสร้างการบริหารของโรงเรียน

โรงเรียน แต่ละแห่งควรมีการจัดรูปแบบการบริหารงานในรูปของคณะกรรมการ ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดการเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม และบรรลุผลสำเร็จในด้านการเรียนการสอน และการสอบ ซึ่งอาจจะรูปแบบการบริหารตามโครงสร้างในแผนภูมิที่ 8 ดังนี้

แผนภูมิที่ 8 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี



ที่มา : พระธรรมปัญญาภรณ์ สุชาติ ธรรมรัตน, และ พระมหาทองดี ปญญาวัชโร, การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลี, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ ฯ : อาทรการพิมพ์ , 2548), 110.

ลักษณะโครงสร้างของโรงเรียนแต่ละแห่งย่อมแตกต่างกันไปทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับนโยบายลักษณะงาน แต่โดยภาพรวมแล้ว โรงเรียนส่วนใหญ่จะมีโครงสร้างคล้ายๆ กันและประยุกต์ใช้โครงสร้างของกันและกันได้⁸⁵

การดำเนินการบริหารจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

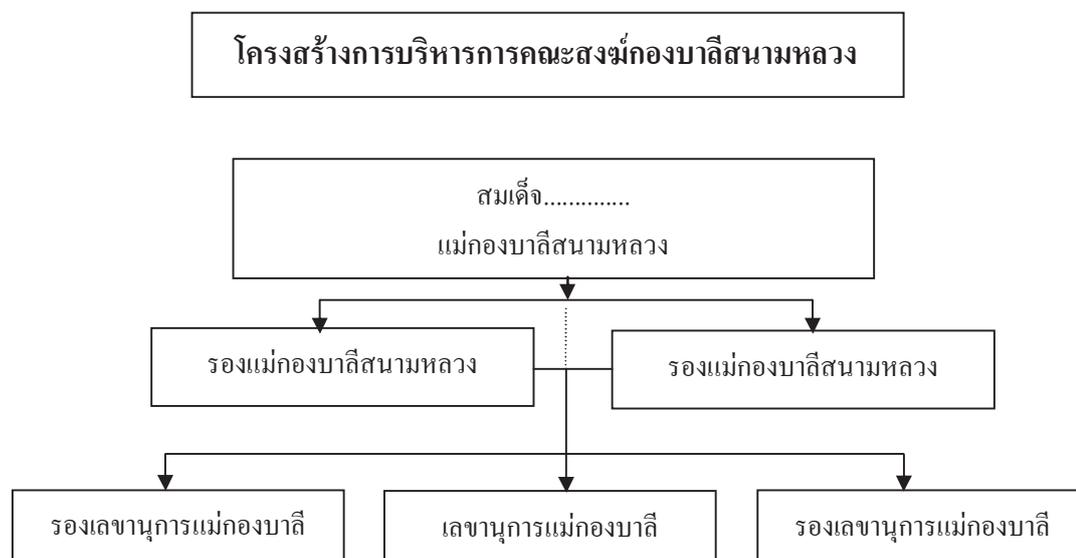
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี จัดตั้งขึ้นเพื่อให้พระภิกษุ สามเณร ได้มีโอกาสศึกษาการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี นั้น เป็นการศึกษารูปแบบหนึ่งของการศึกษาคณะสงฆ์ เป็น

⁸⁵ พระธรรมปัญญาภรณ์ สุชาติ ธรรมรัตน, และ พระมหาทองดี ปญญาวัชโร, การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลี, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ ฯ : อาทรการพิมพ์ , 2548), 102-111.

การศึกษาที่รับกำหนดให้มีขึ้นตามความประสงค์ของคณะสงฆ์ ซึ่งมีมูลเหตุสืบเนื่องจากการที่พระสงฆ์ไทยน่าจะมีการศึกษาภาษาบาลีมาตั้งแต่สมัยเริ่มแรกที่พระพุทธศาสนาเข้ามาเผยแผ่ในประเทศไทย มีหลักฐานปรากฏในสมัยทวารวดี มีหลักฐานการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมบาลีอย่างเป็นระบบในสมัยอยุธยา การศึกษาบาลีรุ่งเรืองยิ่งในสมัยล้านนา มีการแต่งคัมภีร์บาลีขึ้นมากมาย คัมภีร์ที่แต่งในครั้งนั้นยังใช้เป็นหลักสูตรในการเรียนการสอนพระปริยัติธรรมของคณะสงฆ์ไทยในปัจจุบันด้วย การศึกษาภาษาบาลีตั้งแต่สมัยสุโขทัยสืบมานั้น มีองค์พระมหากษัตริย์เป็นองค์อุปถัมภ์ให้การสนับสนุนตลอดมา มีการอุทิศพระราชาคณะเป็นที่เล่าเรียนศึกษาของพระสงฆ์ มีการยกย่องและถวายนิยัตยภัตรแก่พระสงฆ์ผู้มีความรู้ภาษาบาลี จนถึงแม้พระมหากษัตริย์ไทยบางพระองค์ ที่ทรงเป็นปราชญ์เชี่ยวชาญในภาษาบาลี สามารถลงบอกบาลี (สอน) แก่พระสงฆ์สามเณรด้วยพระองค์เองก็มีตลอดมาจนสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ การจัดสอบบาลีหรือการสอบสนามหลวงจัดว่าเป็นการวัดความรู้ขั้นสูงของคณะสงฆ์ไทยโดยพระบรมราชูปถัมภ์ สืบทอดมาตั้งแต่สมัยอยุธยาจนถึงปัจจุบันพระภิกษุสามเณรผู้สอบไล่พระปริยัติธรรมบาลีได้ องค์พระมหากษัตริย์ไทยแต่โบราณจะยกย่องและให้เกียรติถวายสมณศักดิ์โดยเฉพาะ อนึ่ง การเล่าเรียนศึกษาพระปริยัติธรรมนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่รัฐให้ความสำคัญมาตลอด ในปัจจุบันมีการจัดการศึกษาบาลีอย่างเป็นระบบโดยแม่กองบาลีสนามหลวงรับผิดชอบดูแลโดยภายใต้การกำกับของมหาเถรสมาคม ในความอุปถัมภ์ของรัฐบาล การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในปัจจุบันได้ดำเนินการตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ.2505 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2535 ได้มีการกำหนดภารกิจของวัดไว้ 6 ด้าน ซึ่งถือเป็นภารกิจที่สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์รวมของชุมชนได้ แต่การดำเนินงานในการพัฒนาวัดบางวัดก็สามารถปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จด้วยดี บางวัดอาจจะดำเนินงานได้ผลดีเฉพาะบางด้านทั้งนี้ อาจขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการที่มีส่วนส่งเสริมและสนับสนุนให้การปฏิบัติภารกิจนั้นๆ ของวัดสำเร็จไปได้ด้วยดี

อนึ่ง ในส่วนของการจัดการเรียนการสอนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในปัจจุบันอยู่ภายใต้การบริหารงานของมหาเถรสมาคม โดยมีเจ้าประคุณสมเด็จพระมหารัชมังคลาจารย์ วัดปากน้ำภาษีเจริญกรุงเทพมหานคร ดำรงตำแหน่งเป็นแม่กองบาลีสนามหลวง ตามโครงสร้าง ในแผนภูมิที่ 9 ดังนี้

แผนภูมิที่ 9 โครงสร้างการบริหารการคณะสงฆ์กองบาลีสนามหลวง



ที่มา : พระธรรมปัญญาภรณ์ สุชาติ ชุ่มมรดโน, และ พระมหาทองดี ปญญาวิชโร, การศึกษาพระปฏิบัติธรรม แผนกบาลี, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ ฯ : อาทรการพิมพ์ , 2548), 105-106.

สภาพปัจจุบันในการจัดการศึกษาใน โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

ผู้บริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี จะเป็นเจ้าอาวาสวัดอันเป็นที่ตั้งสถานศึกษา นั้นๆ เป็นผู้ดำเนินการบริหาร โรงเรียนคุณภาพและมาตรฐานของโรงเรียนจึงแตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้บริหาร โรงเรียนนั้น จากการศึกษารายงานการประเมินผลจากเปอร์เซ็นต์เฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์แต่ละปีการศึกษา พบว่าการจัดการศึกษาของ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี สถิติผลการสอบได้สอบตกของนักเรียน โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี พ.ศ. 2551 และการติดตามผลการดำเนินงาน ปี พ.ศ. 2553 พบว่าการจัดการศึกษาของพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ที่ผ่านมาต้องประสบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานและบริหารหลายด้าน ทั้งนี้ นอกจากสถิติการสอบเปรียญธรรมประโยค 1-2 และประโยค ป.ธ.3 - ป.ธ.9 มีสถิติการสอบได้และสอบตกที่มีนัยอันสำคัญซึ่งจากการสำรวจสอบถามจากผู้สอบเอง พร้อมทั้งรวบรวมข้อมูลจากสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี มีเหตุผลหลายประการที่ทำให้นักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ที่มีการสอบได้สอบตกในชั้นประโยคต่างๆ ที่มากขึ้นในแต่ละปีไม่เท่ากัน ในส่วนของแม่กองบาลีสนามหลวง ซึ่งเป็นผู้ออกปัญหาที่นักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ทั่วประเทศจะต้องทำการสอบเพื่อวัดผลเลื่อนชั้น อันเป็นองค์กรหลักที่ควบคุมส่งเสริมการจัดการศึกษาของสงฆ์โดยตรง

แล้วยังฝากการบริหารการศึกษาไว้กับการปกครองของคณะสงฆ์ เจ้าอาวาสจะมีอำนาจในการดำเนินงานทุกๆ อย่าง ทำให้เกิดปัญหาความสนใจทางการศึกษาไม่เท่าด้านการปกครองและศาสนสมบัติ ซึ่งปัญหาต่างๆ

อนึ่ง ในส่วนของการจัดการเรียนการสอนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในปัจจุบันอยู่ภายใต้การบริหารงานของมหาเถรสมาคม โดยมีเจ้าประคุณสมเด็จพระมหารัชมังคลาจารย์ วัดปากน้ำภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร ดำรงตำแหน่งเป็นแม่กองบาลีสนามหลวง⁸⁶

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี คณะสงฆ์ภาค 14 พ.ศ. 2553

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ที่อยู่ในจังหวัดนครปฐม จำนวน 50 วัด จังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 30 วัด จังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 17 วัด จังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 22 วัด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี มีผู้ทำวิจัยไว้หลายด้านต่างๆ กัน ผู้วิจัยได้นำเสนอโดยแยกเป็น 2 กลุ่ม คือ งานวิจัยภายในประเทศ และงานวิจัยต่างประเทศ ดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

สนอง สุภาสัย ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจแตกต่างกัน : กรณีศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า 1) การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง ทั้งลักษณะรวมและลักษณะย่อยอยู่ในระดับสูงขณะที่ผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ อยู่ในระดับปานกลางทั้งลักษณะรวมและลักษณะย่อย 2) การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูงกับผู้บริหารโรงเรียนครูมีความพึงพอใจต่ำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

⁸⁶พระธรรมปัญญาภรณ์ สุชาติ ฆมฺมรตโน, และ พระมหาทองดี ปญฺญาวัชโร, การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลี, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพ ฯ : อาทรการพิมพ์ , 2548), 102- 103.

โดยภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหาร โรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง มีระดับการใช้สูงกว่า ลักษณะรวมและลักษณะย่อย⁸⁷

ชัตติยา ค้วงสำราญ ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ปัจจัยด้านฐานะความมั่นคงของอาชีพลักษณะของงาน ความสำเร็จของงาน สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน และปริมาณงาน และความรับผิดชอบ ส่วนปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจของครู อยู่ในระดับปานกลาง คือ โอกาสและความก้าวหน้าในงาน สภาพการทำงาน การมีส่วนร่วมของชุมชน นโยบาย การบริหารและการนิเทศ การได้รับการยอมรับนับถือ เงินเดือนและค่าจ้าง⁸⁸

วิทยา พัฒนวงศ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า 1) การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในระดับมากเช่นกัน 2) การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีเพศ ระดับการศึกษาประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ส่วนความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีอายุต่างกัน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่แตกต่างกันในทักษะย่อยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่นักเรียนเพิ่มขึ้นกับลดลง โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁸⁹

⁸⁷สนอง สุภาสัย, “การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหาร โรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจแตกต่างกัน : กรณีศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร”(วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,2545),บทคัดย่อ.

⁸⁸ชัตติยา ค้วงสำราญ, “แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,2545),บทคัดย่อ

⁸⁹วิทยา พัฒนวงศ์, “การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,2545),บทคัดย่อ.

ยุพา เลิศวิริยะพงศ์ ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) งานวิชาการของ โรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี การกระตุ้นเขานับปัญญาและการคำนึงถึงเอกบุคล และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม และการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง⁹⁰

สมศักดิ์ เหมะสุรินทร์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนอัสสัมชัญลำปาง ในปีการศึกษา 2545 ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนอัสสัมชัญลำปาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับพึงพอใจมาก โดยปัจจัยภายในโรงเรียนที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจมากที่สุด คือ ด้านความศรัทธาต่ออาชีพครู และด้านความภาคภูมิใจต่อโรงเรียน ส่วนความพึงพอใจที่มีต่อปัจจัยภายนอกโรงเรียน ในด้านที่ส่งคมให้การยอมรับอาชีพครู สถานภาพในสังคมและด้านสภาพเศรษฐกิจ อยู่ในระดับพึงพอใจมาก อายุการทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมีความสัมพันธ์กับความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูในระดับต่ำมาก ส่วนแผนกที่สังกัด และกลุ่มสาระการเรียนรู้/กลุ่มงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานในระดับค่อนข้างต่ำ⁹¹

สมบัติ บ่อสมบัติ ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการครูโรงเรียนสระบุรีวิทยาคม ผลการวิจัยพบว่า 1) ความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการครูโรงเรียนสระบุรีวิทยาคม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก หากพิจารณาตามองค์ประกอบด้านความพึงพอใจทั้งสิบองค์ประกอบ พบว่าข้าราชการครูโรงเรียนสระบุรีวิทยาคมมีความพึงพอใจในระดับมาก เจ็ดองค์ประกอบ สำหรับองค์ประกอบที่มีความพึงพอใจในระดับปานกลางมีสามองค์ประกอบ ได้แก่ ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และการจัดสวัสดิการแก่บุคลากร 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการครูผู้สอนในกลุ่ม

⁹⁰ยุพา เลิศวิริยะพงศ์, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,2546),บทคัดย่อ.

⁹¹สมศักดิ์ เหมะสุรินทร์, “ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนอัสสัมชัญลำปาง” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขา วิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่,2546),บทคัดย่อ.

สาระการเรียนรู้หลักและกลุ่มสาระการเรียนรู้เสริมโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 3) แนวทางการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการครู ได้แก่ สร้างความตระหนักแก่ครูครูในคุณค่าของอาชีพครู การบริหารองค์การโดยการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมกำหนดเป้าหมาย แนวปฏิบัติ ขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ที่ชัดเจน โปร่งใส ยุติธรรมจัดสวัสดิการตามกำลังความสามารถของโรงเรียนจัดกิจกรรมส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะ⁹²

ประนอม ศรีสุขสวัสดิ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการตำรวจในโรงเรียนตำรวจ สังกัดกองบัญชาการศึกษา สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า 1) ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการตำรวจ ชั้นสัญญาบัตร ชั้นประทวนและพลตำรวจ ในโรงเรียนตำรวจ สังกัดกองบัญชาการศึกษา สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ทั้งในภาพรวม รายกลุ่มงาน และรายโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง 2) ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการตำรวจ ชั้นสัญญาบัตร ชั้นประทวนและพลตำรวจ ในกลุ่มงานอำนวยการ กลุ่มงานวิชาการ และกลุ่มงานปกครอง โรงเรียนตำรวจ สังกัดกองบัญชาการศึกษาสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีความแตกต่างกันในด้านการเลื่อนตำแหน่ง ผลประโยชน์เกื้อกูล และสภาพการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁹³

นภดล เคนดวง ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตพุทธรนคร นครปฐม ผลการวิจัยพบว่าแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตพุทธรนคร นครปฐม อยู่ในระดับมาก ส่วนการปฏิรูปการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตพุทธรนคร นครปฐม อยู่ในระดับมาก แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในภาพรวม มีความสัมพันธ์กับการปฏิรูปการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตพุทธรนคร นครปฐม ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มี

⁹² สมบัติ ป่อสมบัติ, “แนวทางการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ของครูโรงเรียนสระบุรีวิทยาคม”(สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,2546),บทคัดย่อ.

⁹³ ประนอม ศรีสุขสวัสดิ์, “ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการตำรวจในโรงเรียนตำรวจ สังกัดกองบัญชาการศึกษา สำนักงานตำรวจแห่งชาติ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,2547),บทคัดย่อ.

ความสัมพันธ์กับการปฏิรูปการศึกษาของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตพุทธรนคร นครปฐม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁹⁴

ประจวบ พลอยละออง ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากระบี่ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษากระบี่ มีภาวะผู้นำในด้านต่างๆ ทั้ง 6 ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำทางการสอน พบว่า ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถทางด้านวิชาการเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานมากที่สุด ด้านภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้บริหารมีความสามารถเป็นที่ยอมรับศรัทธาทำให้ผู้อื่นร่วมมือมากที่สุด ด้านภาวะผู้นำทางจริยธรรม พบว่า ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ ยุติธรรมมากที่สุด ด้านภาวะผู้นำการมีส่วนร่วม พบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีอิสระในการทำงานมากที่สุด ด้านภาวะผู้นำที่ต้องการแก้ปัญหา พบว่า ผู้บริหารสามารถที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจนเกิดผลดีเป็นที่พอใจของผู้ร่วมงานมากที่สุด และด้านภาวะผู้นำทางการจัดการ พบว่า ผู้บริหารมีการร่วมมือกับบุคลากรทุกฝ่ายวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนามากที่สุด อย่างไรก็ตาม มีบางประเด็นของภาวะผู้นำทางการสอน ภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำทางจริยธรรม และภาวะผู้นำการมีส่วนร่วม มีการปฏิบัติในระดับน้อย⁹⁵

พระบัณฑิต ศรีชัย ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 2) แนวทางการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 มีดังนี้ 2.1) งานวิชาการ ควรยึดธรรมเนียมโรงเรียนเป็นแนวทาง งาน/โครงการต้องเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของพระภิกษุสามเณร มีกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้หลากหลาย และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานวิชาการ ควรปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ และบุคลากรควรร่วมมือกันปฏิบัติ ควรมีการตรวจสอบตามแผน จัดทำปฏิทินการตรวจสอบ ตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ และตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ควรสรุปผลการปฏิบัติงาน และนำปัญหา

⁹⁴ นภดล เค้นดวง, “ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตพุทธรนคร นครปฐม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547), บทคัดย่อ.

⁹⁵ ประจวบ พลอยละออง, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากระบี่” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2548), บทคัดย่อ.

อุปสรรคที่เกิดขึ้นมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการปฏิบัติต่อไป 2.2)งานธุรการ ความยืดหยุ่นที่เกี่ยวข้องเป็นหลัก ควรให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมและใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย ควรปฏิบัติตามระเบียบอย่างถูกต้องเป็นระบบ และมอบหมายงานให้กับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ควรจัดเก็บหลักฐานต่างๆ อย่างเป็นระบบ ควรมีการตรวจสอบเอกสารหลักฐาน รวมทั้งให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบงาน ควรมีการสรุปผลและจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน 2.3) งานปกครองนักเรียน ควรจัดให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ควรให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมกิจกรรมนักเรียนควรมีจุดเน้นทั้งทางพระปรีชาธรรมและวิชาสามัญที่คำนึงถึงกิจของสงฆ์ตามพระธรรมวินัยและระเบียบของสงฆ์ ควรให้ความสำคัญกับการปฏิบัติอย่างจริงจัง ควรมีการสำรวจความพึงพอใจการปฏิบัติงาน ควรให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม ควรยืดหยุ่นงานปกครองนักเรียน ควรวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นและนำข้อมูลที่ได้มาปรับแผนการปฏิบัติงาน 2.4) งานบริการ ควรมีจุดเน้นและตัวชี้วัดความสำเร็จของงานอย่างชัดเจน สอดคล้องกับการปฏิบัติตามศาสนกิจของสงฆ์ และควรแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ ควรเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร ควรสำรวจความพึงพอใจต่อการบริการ ควรมีการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง ควรจัดทำแบบบันทึกการดำเนินงานและติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ควรมีการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและนำข้อมูลที่ได้มาปรับแผนการดำเนินงาน⁹⁶

กิจสุพัฒน์ ศรีกระโทก ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 อยู่ในระดับดีมาก 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกเพศ โดยรวมและรายด้านมีภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามประเภทการบริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านมีภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ⁹⁷

⁹⁶พระบัณฑิต ศรีชัย, “แนวทางการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548), บทคัดย่อ.

⁹⁷กิจสุพัฒน์ ศรีกระโทก, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1” (งานนิพนธ์หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549), บทคัดย่อ.

ภิรมย์ ถินถาวร ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเขิงเทรา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเขิงเทรา เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นอันดับสุดท้าย 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเขิงเทรา เขต 1 โดยรวมจำแนกตามเพศและประเภทของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจำแนกตามเพศ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและจำแนกตามประเภทสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้บริหารสถานศึกษา ประเภทโรงเรียนมัธยมศึกษา กับผู้บริหารสถานศึกษาประเภทโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ส่วนด้านการสร้างบารมี ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและด้านการสร้างแรงบันดาลใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ⁹⁸

งานวิจัยต่างประเทศ

อับดุลลาห์ เอบู-ทีเนห์ (Abdullah Abu- Tineh) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำที่สังเกตได้ของครูใหญ่และการปฏิบัติของครูในเรื่องหลักการศึกษาปฏิบัติทั้ง 5 ประการของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของครูใหญ่ เพศของครูใหญ่ เพศของครู ปีประสบการณ์การสอนของครู และจำนวนปีการสอนร่วมกับครูใหญ่คนเดียวกัน สามารถทำนายการฝึกปฏิบัติของครูในเรื่องหลักการศึกษาปฏิบัติทั้ง 5 ประการของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 34 เมื่อพิจารณาที่รูปแบบภาวะผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการฝึกปฏิบัติของครูเรื่องหลักการศึกษาปฏิบัติทั้ง 5 ประการ ของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญ แต่ภาวะผู้นำแบบตามสบายกลับมีความสัมพันธ์ทางลบ

⁹⁸ภิรมย์ ถินถาวร, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเขิงเทรา เขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550), บทคัดย่อ.

กับการฝึกปฏิบัติของครูเรื่องหลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการ ของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญในระดับปานกลาง”

อเล็กซ์ซานเดอร์ (Alexander) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในวิชาชีพครูในโรงเรียนเอกชนในเครือศาสนจักรอัลเบลต้า งานวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะศึกษาความพึงพอใจของครูโรงเรียนเอกชนในเครือศาสนจักรมีต่องานของครูในแง่มุมมองและมุมมองที่เลือกศึกษา เพื่อนำข้อมูลของงานวิจัยที่ได้ไปพัฒนาเพิ่มสะสมผลงาน ทั้งในระดับส่วนบุคคลและผลงานในวิชาชีพเพื่อนำมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและมุมมองในสถานการณ์ที่หลากหลาย ผู้ตอบแบบสอบถามคือ ครู 244 คน ในโรงเรียนเอกชนในเครืออัลเบลต้า ซึ่งครูโดยเฉลี่ยมีประสบการณ์ 11 ปี ขึ้นไป จบปริญญาครุศาสตร์ มีสัญญาจ้างแบบประจำเต็มเวลา ไม่มีภาระรับผิดชอบในงานธุรการ ผลงานวิจัยพบว่า ครูมีความพึงพอใจในงานแตกต่างหลากหลาย โดยสัมพันธ์กับอายุ ประสบการณ์การสอนโดยรวมทั้งหมด ขนาดของชั้น ลักษณะของสัญญาจ้างงาน ระดับการศึกษา การสั่งงาน งานที่รับผิดชอบขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความห่างไกลจากโรงเรียน บ้านมาโรงเรียน มีความสัมพันธ์ไม่มากนักกับเพศของครู หรือครูใหญ่ และการมอบหมายงานตามประสบการณ์ มุมมองภายในของการสอนได้สร้างระดับของความพึงพอใจในเกือบทุกสถานการณ์ ความสัมพันธ์กับเพื่อนครูและครูใหญ่สัมพันธ์กับความสำเร็จในระดับที่สูงการหวังอาชีพครูตลอดไปเป็นความพึงพอใจสูงสุด และในส่วนของความพึงพอใจดังกล่าวมีการกระตุ้นทางปัญญา การส่งเสริมการพัฒนาทางสติปัญญาที่มีส่วนเช่นกัน โดยปกติวิสัยนั้นสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจมาจากภายนอก เช่น อัตราการจ่ายเงินเดือน นโยบายของผู้จัดการ วัสดุอุปกรณ์¹⁰⁰

ลิน (Lin) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลกระทบของเงินเดือนและผลของความพึงพอใจในวิชาชีพครูและความตั้งใจในการประกอบอาชีพ ผลการวิจัยพบว่า อำนาจปัจจัยทางเงินตราไม่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจของครูที่จะประกอบอาชีพต่อ แต่มีผลกระทบทางอ้อมที่มีนัยสำคัญต่อจุดยืนของความพึงพอใจในวิชาชีพ อย่างไรก็ตามเงื่อนไขการทำงานที่มีผลค่าความถดถอยที่มีน้ำหนักมากกว่าต่อความพึงพอใจในวิชาชีพ และมีผลกระทบทางตรง ทางอ้อมต่อความตั้งใจประกอบอาชีพ

⁹⁹Abdullah Abu-Tineh, “Exploring the Relationship Between the Perceived Leadership Style of Principals and Their Teachers’ Practice of the Five Disciplines of Learning Schools,” *Dissertation Abstracts International* (2003): 2005-A.

¹⁰⁰Randy Alexander, “Teacher job satisfaction in religiously affiliated private school in Alberta,” (Ed.D. dissertation, University of Alberta (Canada),2003, Abstract, [Online], Accessed 3 July 2010, Available from, <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/nq88080>.

ของครู ยิ่งไปกว่านั้นงานวิจัยได้แสดงถึงผลในเชิงบวกของเงื่อนไขในการทำงานที่เกี่ยวกับทัศนคติของครูที่มีต่อรายได้/เงินเดือนและผลกระทบข้างที่ลดลงของความพึงพอใจในวิชาชีพของความคิดทำงานเมื่อครูมีประสบการณ์มากขึ้น หรือมีวุฒิการศึกษาสูงขึ้น¹⁰¹

มาติโน (Martino) ได้ศึกษารูปแบบภาวะความเป็นผู้นำ การเสริมแรงใจให้แก่ครูและความพึงพอใจในวิชาชีพในโรงเรียนประถม งานวิจัยได้รับการออกแบบให้บ่งชี้ถึงประเภทรูปแบบของความเป็นผู้นำของครูใหญ่ในโรงเรียนประถมของรัฐบาลในหมู่ครูและครูใหญ่เพื่อค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำและการเสริมแรงใจในครู เช่นเดียวกับรูปแบบของความเป็นผู้นำและความพึงพอใจในวิชาชีพ โดยมีครู 500 คน และครูใหญ่ 50 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นผู้นำใน 3 รูปแบบ คือ transformational, transactional, non-transactional กับการเสริมแรงใจและความพึงพอใจในวิชาชีพทั้งภายนอกและภายในของครูมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ยังพบว่า ระดับการเสริมแรงใจในครูและความพึงพอใจในวิชาชีพก็มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งงานวิจัยได้ชี้เฉพาะลงไปว่า ระดับความพึงพอใจในวิชาชีพของครูจะเพิ่มสูงขึ้นพร้อมกับแบบภาวะผู้นำ transformational และการสร้างแรงใจในบางประเภทไม่ปรากฏว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำกับการสร้างแรงใจในครู¹⁰²

โดโน-โครวริส (Dono-Kouloutis) ได้ทำการศึกษาภาวะความเป็นผู้นำ การเสริมแรงใจในครูและความพึงพอใจในงานในโรงเรียนประถมคาทอลิก งานวิจัยเพื่อค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของความเป็นผู้นำกับแรงใจในครู รวมถึงรูปแบบความเป็นผู้นำและความพึงพอใจในการทำงาน แต่ละโรงเรียนได้รับจดหมายแนะนำการศึกษาและแบบทดสอบความเป็นผู้นำในหลากหลายปัจจัย ให้กับครูใหญ่ของโรงเรียนเพื่อวัดค่าของรูปแบบความเป็นผู้นำชุดแบบทดสอบสำหรับครูประกอบไปด้วยแบบทดสอบความต้องการของมาสโลว์ ที่ใช้ทดสอบวัด

¹⁰¹Chien-Jung Lin, "The effect of salary and non-pecuniary attributes on teacher job satisfaction and labor supply intentions," (Ed.D. dissertation, University of North Carolina at Chapel Hill,2003),Abstract,[Online],Accessed 3 July 2010,Available from <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3086663>.

¹⁰²Marie Anne Martino, "Leadership style, teacher empowerment and job satisfaction in public elementary school" (E.d.D. dissertation, St. John's University, School of education and Human servicss,2003),Abstract ,[Online],Accessed 3 July 2010,Available from <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3104415>.

ความจริงใจของการสนองต่อภาวะผู้นำ การวัดการเสริมแรงจูงใจในครูหรือแบบจัดอันดับผลการทดสอบสภาวะความเป็นผู้นำของครูใหญ่ ในทัศนคติของครูและแบบทดสอบความพึงพอใจของรัฐมนตรีใช้วัดความพอใจในวิชาชีพ ได้ถูกนำมาใช้หาความสัมพันธ์แบบสหสัมพันธ์ของสภาวะความเป็นผู้นำ 3 รูปแบบ คือ transformational, transactional, non-transactional กับการเสริมสร้างแรงจูงใจในครูและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำแบบ transformational และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังพบว่า การเสริมสร้างแรงจูงใจในครูกับการเติบโตในอาชีพมีความสัมพันธ์กัน ครูและคุณค่าที่มีต่อองค์กร รวมถึงการสื่อสารระหว่างปัจเจกและกลุ่มซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทุกอย่างล้วนมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ¹⁰³

ชีวาเรลล่า (Civarella) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมการลงทุนที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ กล้าเสี่ยงของนายทุน ทุนทรัพย์ากรบุคคล และความกล้าเสี่ยงในความเลือกรูปแบบใหม่ที่มีศักยภาพสูงกับบทบาทของภาวะผู้นำที่เป็นที่ชื่นชอบ เป็นการวิจัยที่ศึกษา 1) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นที่นิยม และการตัดสินใจเสี่ยงของนักลงทุน 2) ผลของภาวะผู้นำที่เป็นที่นิยมชมชอบกับความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่อองค์กร ความพึงพอใจในภาวะของความเป็นผู้นำ และความมุ่งหวังในผลของกำไรของพนักงาน รวมถึงผลงานด้านการลงทุนใหม่ๆ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจของนักลงทุนกับพนักงานมีลักษณะสวนทางกัน การมีมุมมองในทางกลยุทธ์มีจุดมุ่งหมายมีผลทางบวกกับการตัดสินใจของนักลงทุนและทัศนคติของพนักงาน การตระหนักรู้ถึงปัญหาอุปสรรคมีผลต่อการตัดสินใจของนักลงทุนและความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อความเป็นผู้นำ การมีความรู้จักที่ตอบสนองไวต่อความต้องการของพนักงานไม่มีผลต่อการตัดสินใจของนักลงทุน แต่มีผลทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงานต่อภาวะผู้นำ ความเสี่ยงส่วนบุคคลมีผลต่อความคาดหวังของนักลงทุนที่จะล้างหยุดกิจการก่อนเวลาอันสมควร ลักษณะนิสัยและพฤติกรรมมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ทำนายความมุ่งมั่นในผลกำไรของพนักงาน

¹⁰³ Marilyn J. Dono-Koulouris, "Leadership style teacher empowerment and job satisfaction in selected Catholic elementary school" (E.d.D. dissertations, St. John's University, School of education and Human services, 2003), Abstract, [Online], Accessed 3 July 2010, Available from [http://www lib.umi.com/dissertations/fullcit/3107132415](http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3107132415).

ความรู้ที่ต่ออุปสรรคแวดล้อมเท่านั้นที่ส่งผลกระทบต่อการลงทุนใหม่ๆ การพัฒนาความเสี่ยงในการลงทุนไม่ได้ส่งผลกระทบต่อรูปแบบของภาวะผู้นำ¹⁰⁴

สรุป

ความสำคัญของพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ต้องการให้ผู้ผู้นำปรับปรุงพฤติกรรมภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับความสามารถและความมุ่งมั่นของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่ดีหมายถึงบุคคลที่สามารถจะค้นหาว่าอะไรที่ผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาต้องการและปรับตัวตนเพื่อให้อุปสรรคต่อความต้องการนั้นๆ ได้ ในการประเมินความมีประสิทธิภาพของพฤติกรรมภาวะผู้นำนั้น ได้มีผู้ที่ให้ความหมายและหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความมีประสิทธิภาพของพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แตกต่างกันไปตามค่านิยมของพฤติกรรมภาวะผู้นำ อย่างไรก็ตามภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกปัจจุบันมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการที่ใช้เป็นเกณฑ์ได้แก่ความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย การมีกระบวนการดำเนินการภายในองค์กรที่ราบรื่น และการสร้างองค์การให้มีความยืดหยุ่นพร้อมต่อการปรับตัวให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอกได้ดี¹⁰⁵

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานดังกล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีแนวคิดหลายทฤษฎีที่จะนำไปใช้เป็นที่เกณฑ์ในการวัดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งการจะใช้เกณฑ์ในการวัดความพึงพอใจในการทำงานในแนวใดนั้น ก็ควรจะใช้ให้เหมาะกับลักษณะของงาน ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้แนวคิดของ ล็อก (Locke) เป็นตัวบ่งชี้ในการวัดความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ เนื่องจากเป็นแนวคิดด้านบุคคลและด้านที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมสามารถตอบสนองความต้องการและความปรารถนาของบุคคลได้ทุกขั้นตอน ซึ่งตัวบ่งชี้ทั้ง 9 องค์ประกอบนี้ จะใช้เป็นที่เกณฑ์ในการวัดความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ว่ามีความรู้สึกอย่างไรต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยการวัดระดับความรู้สึกและความแตกต่างเกี่ยวกับความ

¹⁰⁴Mark A. Civarella, "Understanding how entrepreneur behaviors affect and venture performance in high potential new ventures: The role of charismatic leadership" (Ph.D. dissertation, University of Georgia,2003), Abstract,[Online],Accessed 5 July 2010, Available from [http://www lib.umi.com/dissertations/fullcit/f374353](http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/f374353).

¹⁰⁵สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์,ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ :บริษัท วิรัตน์ เอ็ดดุกะซัน จำกัด, 2548),17.

พึงพอใจในการทำงานว่า องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลีอยู่ในระดับใดและมีความแตกต่างกันหรือไม่ ในกลุ่มงานอำนวยการ กลุ่มงานวิชาการ และกลุ่มงานปกครอง ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี สำหรับตัวบ่งชี้ในการวัดความพึงพอใจในการทำงานของล๊อค (Locke) มีอยู่ 9 องค์กรประกอบดังนี้ 1) ตัวงาน (work) 2) เงินเดือน (pay) 3) การเลื่อนตำแหน่ง (promotion) 4) การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) 5) ผลประโยชน์ที่เกี่ยว (benefits) 6) สภาพการทำงาน (working conditions) 7) การนิเทศงาน (supervision) 8) เพื่อนร่วมงาน (co-workers) และ 9) หน่วยงานและการจัดการ (company and management)

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี 2) ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี 3) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี การวิจัยครั้งนี้เป็นการเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี หน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามทฤษฎีของ แทนนเนบอม และ ชมิตซ์ (Tannenbaum and Schmidt) และความพึงพอใจตามทฤษฎีของล๊อค (Locke) โดยการดำเนินงานมีขั้นตอนและระเบียบวิจัยดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบ และบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงกำหนดรายละเอียดและวิธีการศึกษาออกเป็นสามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการ การจัดเตรียมโครงการ เป็นการศึกษาจากเอกสาร ตำรา ข้อมูล สถิติ ปัญหา ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องรวมถึงงานวิจัยหรือรายงานของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เสนอ โครงร่างต่อภาควิชาเพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย โดยผู้วิจัยสร้างเครื่องมือ แล้วนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปเก็บข้อมูลจากตัวอย่างของการวิจัย นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มา ตรวจสอบความถูกต้องวิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

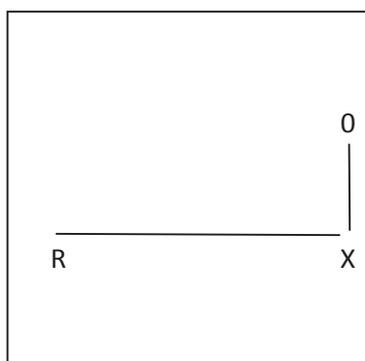
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนจัดทำรายงานการวิจัยเสนอ คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และนำมาปรับปรุงแก้ไขตามที่ คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะจัดพิมพ์และรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติสำเร็จการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยไว้ ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และขนาดกลุ่มตัวอย่างตัวแปรที่ศึกษาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แผนแบบของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะของตัวอย่างกลุ่มเดียว ตรวจสอบสภาพการณ์โดยไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม

X หมายถึง ตัวแปรที่ใช้เพื่อศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้รับจากการวัดค่าตัวแปร

ประชากร

ประชากรเป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี คณะสงฆ์ภาค 14 จำนวนโรงเรียนใน 4 จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดนครปฐม จังหวัดสุพรรณบุรี จังหวัดสมุทรสาคร จังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 119 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ซึ่งเปิดสอนปีการศึกษา 2553 โดยผู้วิจัยกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan)¹⁰⁶ ได้ขนาดตัวอย่างโรงเรียน จำนวน 92 โรงเรียน ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ผู้วิจัยใช้แบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) โดยแบ่งโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ตามขนาดของ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในแต่ละจังหวัด โรงเรียนพระปริยัติธรรมขนาดเล็ก 42 โรงเรียน โรงเรียนพระปริยัติธรรมขนาดกลาง 30 โรงเรียน โรงเรียนพระปริยัติธรรมขนาดใหญ่ 20 โรงเรียน

ผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียนพระปริยัติธรรม ประกอบด้วยผู้บริหาร 2 รูป คือ อาจารย์ใหญ่ และรองอาจารย์ใหญ่ ครูผู้สอนในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี 2 รูป รวมผู้ให้ข้อมูล 4 รูป รวมทั้งหมด 368 รูป ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

จังหวัด	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล		
	รวม		รวม	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน
นครปฐม	50	39	2	2	156
สุพรรณบุรี	30	23	2	2	92
สมุทรสาคร	17	13	2	2	52
กาญจนบุรี	22	17	2	2	68
รวม	119	92	8	8	368

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

¹¹⁰Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," Educational and Psychological Measurement 30,3(Autumn 1970):607-610.

1.ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย อายุ ตำแหน่งปัจจุบัน ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน

2.ตัวแปรต้น (independent variables) เป็นตัวแปรที่ประกอบด้วยพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงต่อเนื่อง(continuum of leadership behavior) พัฒนามาจากแนวคิดของแทนเนนบอม และ ชมิตซ์ (Tannenbaum and Schmidt) ปรับปรุงมาจากการแปลของสมยศ นาวิการ ซึ่งมาจากแนวคิดของแทนเนนบอม และ ชมิตซ์ (Tannenbaum and Schmidt) ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรม 7 แบบ ดังนี้

2.1 การตัดสินใจและประกาศการตัดสินใจ (X_1) หมายถึง ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมดังกล่าวนี้ ระบุปัญหา วิเคราะห์ทางเลือกที่มีอยู่เพื่อที่จะแก้ปัญหา เลือกทางเลือกที่จะใช้แก้ปัญหา และต้องการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาดำเนินการทางเลือกที่ได้เลือกไว้ ผู้บริหารอาจจะใช้หรือไม่ใช้การบังคับ แต่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่มีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมโดยตรงภายในกระบวนการตัดสินใจ

2.2 การเสนอการตัดสินใจ (X_2) หมายถึง ผู้บริหารจะระบุปัญหาและตัดสินใจโดยลำพัง แทนที่จะประกาศการตัดสินใจแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเพื่อการดำเนินการ ผู้บริหารจะพยายามชักจูงผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ยอมรับการตัดสินใจ

2.3 การนำเสนอความคิดเห็นและเรียกร้องคำถาม (X_3) หมายถึง ผู้บริหารตัดสินใจและสร้างการยอมรับด้วยการชักจูง แต่ขั้นตอนเพิ่มเติมอย่างหนึ่งที่ถูกใช้คือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะถูกขอให้ถามคำถามเกี่ยวกับการตัดสินใจ

2.4 การนำเสนอการตัดสินใจเป็นข้อเสนอที่อาจจะเปลี่ยนแปลงได้ (X_4) หมายถึง ผู้บริหารยอมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมบางด้านภายในกระบวนการตัดสินใจ แต่สงวนความรับผิดชอบของการระบุและการวิเคราะห์ปัญหาเอาไว้ ผู้บริหารได้ตัดสินใจเป็นข้อเสนอที่อาจจะเปลี่ยนแปลงได้บนพื้นฐานของข้อมูลจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา การตัดสินใจในที่สุดจะกระทำโดยผู้บริหาร

2.5 การนำเสนอปัญหา ขอคำแนะนำ และตัดสินใจ (X_5) หมายถึง กิจกรรมความเป็นผู้นำครั้งแรกที่เปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีโอกาสเสนอคำตอบของปัญหา ก่อนผู้บริหาร ผู้บริหารยังคงระบุปัญหาอยู่เหมือนเดิม

2.6 การระบุขอบเขตและขอให้กลุ่มตัดสินใจ (X_6) หมายถึง ผู้บริหารจะระบุปัญหาและกำหนดขอบเขตของการตัดสินใจ แล้วผู้บริหารจะใช้การมีส่วนร่วมกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ได้การตัดสินใจที่เหมาะสม แต่ถ้ากลุ่มของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่ได้รับรู้ว่าผู้บริหารต้องการการตัดสินใจโดยกลุ่มอย่างจริงจังแล้ว การตัดสินใจมักจะสะท้อนสิ่งที่กลุ่มคิดว่าผู้บริหารต้องการ แทนที่จะเป็นสิ่งที่กลุ่มต้องการ

2.7 การอนุญาตให้กลุ่มตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดไว้ (X_7) หมายถึง ผู้บริหารจะกลายเป็นสมาชิกที่เท่าเทียมกันคนหนึ่งของกลุ่มตัดสินใจ กลุ่มจะระบุและประเมินปัญหา สร้างทางเลือก และเลือกทางเลือกเพื่อที่จะดำเนินการ บุคคลทุกคนภายในกลุ่มเข้าใจว่าการตัดสินใจของกลุ่มจะถูกดำเนินการ

3. ตัวแปรตาม เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับความพึงพอใจ ตามทฤษฎีของล๊อค (Locke) ซึ่งมีองค์ประกอบ 9 ประการ ดังนี้

3.1 ตัวงาน (Y_1) หมายถึง ความน่าสนใจของงาน ความยากง่ายของงาน โอกาสเรียนรู้หรือศึกษางาน โอกาสที่จะทำงานสำเร็จ การควบคุมการกำหนดและวิธีการทำงาน

3.2 เงินเดือน (Y_2) หมายถึง จำนวนเงินที่ได้รับ ความเท่าเทียมและความยุติธรรมในการจ่ายเงินเดือนของหน่วยงาน

3.3 การเลื่อนตำแหน่ง (Y_3) หมายถึง โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่งของหน่วยงานและหลักการในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

3.4 การยอมรับนับถือ (Y_4) หมายถึง การได้รับคำยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน ความเชื่อมั่นในผลงาน

3.5 ผลประโยชน์เกี่ยวกับ (Y_5) หมายถึง บำเหน็จบำนาญตอบแทนสวัสดิการ การรักษาพยาบาล ค่าใช้จ่ายระหว่างการเดินทาง วันหยุดประจำปี

3.6 สภาพการทำงาน (Y_6) หมายถึง ชั่วโมงการทำงาน ช่วงเวลาพัก เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ความชื้น ที่ตั้งและรูปแบบ การก่อสร้างอาคารสถานที่ทำงาน

3.7 การนิเทศงาน (Y_7) หมายถึง รูปแบบและเทคนิคในการนิเทศงาน การให้คำแนะนำ โทษ ความมีมนุษยสัมพันธ์ และทักษะในด้านการบริหารงานของผู้นิเทศงาน

3.8 เพื่อนร่วมงาน (Y_8) หมายถึง ความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงานการช่วยเหลือซึ่งกันและกันและความมีมิตรภาพอันดีต่อกัน

3.9 หน่วยงานและการจัดการ (Y_9) หมายถึง ความเอาใจใส่บุคลากรในหน่วยงาน นโยบาย การบริหารของหน่วยงาน

เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะตรวจสอบรายการ (check list) สอบถามเกี่ยวกับ 1) อายุ 2) ตำแหน่งปัจจุบัน 3) ระดับการศึกษา และ 4) ประสบการณ์ในการทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเองจากทฤษฎีภาวะผู้นำต่อเนื่อง (Leadership Style Continuum) ของแทนเนบอม และ ชมิทซ์ (Tannenbaum and Schmidt) ประกอบด้วยพฤติกรรม 7 แบบ มีจำนวนข้อคำถามทั้งหมด 28 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ตามทฤษฎีของล๊อค (Locke) โดยผู้วิจัยได้ปรับปรุงมาจากแบบสอบถามของ ประพนอม ศรีสุขสวัสดิ์ มีจำนวนข้อคำถามทั้งหมด 38 ข้อ จำแนกตามตัวแปรย่อยทั้ง 9 ตัวแปร

แบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามชนิดจัดลำดับคุณภาพ 5 ระดับของ ลิกเคอร์ต (Likert rating scale) โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่/ความพึงพอใจของครู อยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 5

ระดับ 4 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่/ความพึงพอใจของครู อยู่ในระดับมาก ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 4

ระดับ 3 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่/ความพึงพอใจของครู อยู่ในระดับปานกลาง ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 3

ระดับ 2 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่/ความพึงพอใจของครู อยู่ในระดับน้อย ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 2

ระดับ 1 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่/ความพึงพอใจของครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 1

การสร้างเครื่องมือ

เพื่อให้การสร้างเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และนำผลจากการศึกษามาสร้างเป็นเครื่องมือ โดยการปรึกษากับอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 เสนอแบบสอบถามที่สร้างขึ้นต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม แล้วนำมาปรับปรุง และนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน

(ภาคผนวก จ) ที่มีประสิทธิภาพตรวจสอบความถูกต้อง ความเที่ยงตรงในด้านเนื้อหา (content validity) และภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม โดยใช้เทคนิค IOC (Index of item Objective Congruence)

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปทดลองใช้ (try-out) กับผู้บริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรม และครูผู้สอนในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ที่มีใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 8 โรงเรียน โรงเรียนละ 4 ฉบับ รวม 32 ฉบับ

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient)¹⁰⁷ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .868

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวอย่างตามขั้นตอนที่วางไว้ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังเจ้าสำนักเรียน หรือ ศาสนศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี คือ 1) จังหวัดนครปฐม 2) จังหวัดสุพรรณบุรี 3) จังหวัดสมุทรสาคร 4) จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ออกหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยไปยังโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลและติดตามรวบรวมแบบสอบถามคืนจากสถานศึกษาต่างๆ ด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับข้อมูลทั้งหมดคืนมา จึงพิจารณาตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมด เพื่อคัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วนแล้วรวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาจัดระเบียบข้อมูลลงรหัส จากนั้นนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยผู้วิจัยใช้ค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ซึ่งการวิเคราะห์ระดับของพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี มีรายละเอียดดังนี้

¹⁰⁷Lee J. Cronbach, Essentials of Psychological Testing, 3rd ed. (New York :Harper & Row Publisher, 1974), 161.

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่/ความพึงพอใจของครู อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่/ความพึงพอใจของครู อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่/ความพึงพอใจของครู อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่/ความพึงพอใจของครู อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่/ความพึงพอใจของครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ศึกษา และได้ข้อคำถามที่ต้องการทราบในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage)
2. การวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้เกณฑ์ต่อไปนี้ โดยพิจารณาค่าเฉลี่ยที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่า 3.50 ขึ้นไปเท่านั้น
3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ใช้การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

สรุป

การวิจัยเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี จำนวน 92 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ อาจารย์ใหญ่ และรองอาจารย์ใหญ่โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี จำนวน 184 รูป ครูผู้สอนในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี จำนวน 184 รูป รวมทั้งสิ้น 368 รูป เครื่องมือที่ใช้ในการ

วิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ โดยผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือตามแนวทฤษฎีของแทนเนนบอม และ ชมิตซ์ (Tannenbaum and Schmidt) และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ตามทฤษฎีของล๊อค (Locke) สถิติที่ใช้ คือ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และตอบข้อคำถามของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูล คือ อาจารย์ใหญ่ และรองอาจารย์ใหญ่ และครูผู้สอนในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 92 โรงเรียน รวม 368 รูป ซึ่งได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 91 โรงเรียน รวม 364 ฉบับคิดเป็นร้อยละ 98.91 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยายจำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของอาจารย์ใหญ่ และรองอาจารย์ใหญ่ และครูผู้สอนในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 91 โรงเรียน รวม 364 รูป จำแนกตาม อายุ ตำแหน่งปัจจุบัน ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน ดังรายละเอียด ในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1	อายุ 1. ต่ำกว่า 30 ปี	98	27.00
	2. 31- 40 ปี	113	31.00
	3. 41- 50 ปี	77	22.00
	4. 51 ปี ขึ้นไป	76	20.00
	รวม	364	100.00
2	ตำแหน่งปัจจุบัน		
	1. ผู้บริหาร โรงเรียน	182	50.00
	2. ครูผู้สอนใน โรงเรียน	182	50.00
	รวม	364	100.00
3	ระดับการศึกษาสูงสุด		
	1. ต่ำกว่าปริญญาตรี / เปรียญธรรม 4 ประโยค	165	45.20
	2. ปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า/ เปรียญธรรม 5 - 6 ประโยค	104	28.30
	3. ปริญญาโท / เปรียญธรรม 7 - 8 ประโยค	56	15.20
	4. สูงกว่าปริญญาโท / เปรียญธรรม 9 ประโยค	39	11.30
	รวม	364	100.00
4	ประสบการณ์การทำงาน		
	1. 5 ปีหรือต่ำกว่า	127	34.89
	2. 6 – 10 ปี	87	23.90
	3. 11- 15 ปี	53	14.56
	4. 16- 20 ปี	37	10.16
	5. 21 ปีขึ้นไป	60	16.49
	รวม	364	100.00

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็น ผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี พระภิกษุสงฆ์ จำนวน 364 รูป คิดเป็นร้อยละ 100 เป็นผู้ที่มียุทธะหว่าง 31 –

40 ปี มากที่สุด จำนวน 113 รูป คิดเป็นร้อยละ 31.0 ต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 98 รูป คิดเป็นร้อยละ 26.00 อายุ 41 – 50 ปี จำนวน 77 รูป คิดเป็นร้อยละ 22.00 และอายุ 50 ปี ขึ้นไป น้อยที่สุด จำนวน 76 รูป คิดเป็นร้อยละ 20.00 มีผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นอาจารย์ใหญ่ หรือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 182 รูป คิดเป็นร้อยละ 50.00 และครูผู้สอนในสถานศึกษา จำนวน 182 รูป คิดเป็นร้อยละ 50.00 เป็นผู้ที่มีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี หรือ เปรียญธรรม 4 ประโยค จำนวน 165 รูป คิดเป็นร้อยละ 45.20 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า/ เปรียญธรรม 5 - 6 ประโยค จำนวน 104 รูป คิดเป็นร้อยละ 28.30 มีการศึกษาระดับปริญญาโท หรือ เปรียญธรรม 7 - 8 ประโยค จำนวน 56 รูป คิดเป็นร้อยละ 15.20 มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาโท หรือ เปรียญธรรม 9 ประโยค จำนวน 39 รูป คิดเป็นร้อยละ 11.30 และเป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี มากที่สุดจำนวน 127 รูป คิดเป็นร้อยละ 34.89 มีประสบการณ์การทำงาน 6 - 10 ปี จำนวน 87 รูป คิดเป็นร้อยละ 23.90 มีประสบการณ์การทำงาน 21 ปี ขึ้นไป จำนวน 60 รูป คิดเป็นร้อยละ 16.49 มีประสบการณ์การทำงาน 11 – 15 ปี จำนวน 53 รูป คิดเป็นร้อยละ 14.56 และเป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน 16 – 20 ปี น้อยที่สุด จำนวน 37 รูป คิดเป็นร้อยละ 10.16

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

การวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากตัวอย่าง 91 โรงเรียน แล้วนำไปเปรียบเทียบตามเกณฑ์ พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ ตามแนวคิดของ แทนนอนบอม และ ชมิตซ์ (Tannenbaum and Schmidt) ที่กำหนดไว้ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ ในโรงเรียน
พระปริยัติธรรม แผนกบาลี โดยรวม

(n= 91)

พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่	ภาพรวม				
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	จำนวน	ร้อยละ
1.การตัดสินใจและประกาศการตัดสินใจ(X_1)	-	-	-	-	-
2. การเสนอการตัดสินใจ(X_2)	3.75	.58	มาก	1	1.10
3. การนำเสนอความคิดเห็นและเรียกร้องคำถาม(X_3)	3.59	.83	มาก	4	4.40
4. การนำเสนอการตัดสินใจเป็นข้อเสนอที่อาจจะเปลี่ยนแปลงได้(X_4)	3.80	.64	มาก	20	21.98
5. การนำเสนอปัญหาขอคำแนะนำและตัดสินใจ(X_5)	3.88	.67	มาก	36	39.56
6. การระบุขอบเขตและขอให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ(X_6)	3.59	.56	มาก	22	24.18
7. การอนุญาตให้กลุ่มตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดไว้(X_7)	-	-	-	-	-

จากตารางที่ 4 พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี คณะสงฆ์ภาค 14 จัดเป็นลำดับดังนี้ ลำดับที่ 1 เป็น การนำเสนอปัญหาขอคำแนะนำและตัดสินใจ(X_5) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}=3.88,S.D.= .67$) ลำดับที่ 2 การนำเสนอการตัดสินใจเป็นข้อเสนอที่อาจจะเปลี่ยนแปลงได้(X_4) ($\bar{X}=3.80,S.D.= .64$) ลำดับที่ 3การเสนอการตัดสินใจ(X_2) ($\bar{X}=3.75,S.D.= .58$) ลำดับที่ 4 การนำเสนอความคิดเห็นและเรียกร้องคำถาม(X_3) ($\bar{X}=3.59,S.D.= .83$) และลำดับที่ 5 การระบุขอบเขตและขอให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ(X_6) ($\bar{X}=3.59,S.D.= .56$) อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมการตัดสินใจและประกาศการตัดสินใจ(X_1)
จำแนกตามรายชื่อย่อย

(n= 91)

พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่	ภาพรวม		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การตัดสินใจและประกาศการตัดสินใจ(X_1)	3.88	.66	มาก
1.ผู้บริหารมีการระบุปัญหาของโรงเรียน	3.84	.94	มาก
2.ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ทางเลือกที่มีอยู่เพื่อการแก้ปัญหา	3.67	.89	มาก
3.ผู้บริหารมีการเลือกทางเลือกที่จะใช้แก้ปัญหา	3.78	.84	มาก
4.ผู้บริหารกำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามทางเลือกที่ได้เลือกไว้	3.65	.90	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี คณะสงฆ์ภาค 14 จำแนกตามรายชื่อย่อยอยู่ในระดับมาก คือ การตัดสินใจและประกาศการตัดสินใจ(X_1) ($\bar{X}=3.88, S.D.=.66$) จัดเป็นลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มากที่สุดคือ ผู้บริหารมีการระบุปัญหาของโรงเรียน โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=3.84, S.D.=.94$) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการเลือกทางเลือกที่จะใช้แก้ปัญหา ($\bar{X}=3.78, S.D.=.84$) ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ทางเลือกที่มีอยู่เพื่อการแก้ปัญหา ($\bar{X}=3.67, S.D.=.89$) และผู้บริหารกำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามทางเลือกที่ได้เลือกไว้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดที่ ($\bar{X}=3.65, S.D.=.90$) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของแต่ละโรงเรียนเป็นรายโรงเรียน พบว่า ไม่มีโรงเรียนใดเป็นแบบการตัดสินใจและประกาศการตัดสินใจ

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมกรรมการเสนอการตัดสินใจ (X_2) จำแนกตามราย
 ชื่อย่อย

(n= 91)

พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่	ภาพรวม		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การเสนอการตัดสินใจ(X_2)	3.66	.72	มาก
1.ผู้บริหารระบุปัญหาด้วยตนเองตามลำพัง	3.54	1.11	มาก
2.ผู้บริหารประกาศการตัดสินใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดำเนินการ	3.57	.88	มาก
3.ผู้บริหารไม่มีการแจ้งผลการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ	3.18	1.22	ปาน กลาง
4.ผู้บริหารชักจูงผู้ใต้บังคับ บัญชาให้ยอมรับการตัดสินใจของ ผู้บังคับบัญชา	3.37	1.02	ปาน กลาง

จากตารางที่ 6 พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนพระปริยัติธรรม
 แผนกบาลี คณะสงฆ์ภาค 14 จำแนกตามรายชื่อย่อยอยู่ในระดับมาก คือ การเสนอการตัดสินใจ(X_2)
 ($\bar{X}=3.66, S.D.= .72$) จัดเป็นลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มากที่สุดคือ ผู้บริหารประกาศการ
 ตัดสินใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดำเนินการ โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=3.57, S.D.= .88$) รองลงมา
 คือ ผู้บริหารระบุปัญหาด้วยตนเองตามลำพัง ($\bar{X}=3.54, S.D.=1.11$) ผู้บริหารชักจูงผู้ใต้บังคับ บัญชา
 ให้ยอมรับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา($\bar{X}=3.37, S.D.= 1.02$) และผู้บริหารไม่มีการแจ้งผลการ
 ตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดที่ ($\bar{X}=3.18, S.D.= 1.22$)

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมการนำเสนอความคิดเห็นและเรียกร้องคำถาม (X_3) จำแนกตามรายชื่อย่อย

(n = 91)

พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่	ภาพรวม		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การนำเสนอความคิดเห็นและเรียกร้องคำถาม(X_3)	3.79	.64	มาก
1.ผู้บริหารเสนอความคิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบ	3.80	.93	มาก
2.ผู้บริหารตัดสินใจและสร้างการยอมรับด้วยการชักจูง	3.62	.94	มาก
3.ผู้บริหารเสนอขั้นตอนเพิ่มเติมเกี่ยวกับการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบการตัดสินใจของผู้บริหารได้	3.61	1.01	มาก
4.ผู้บริหารเสนอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ถามคำถามเกี่ยวกับการตัดสินใจกับผู้บริหารได้	3.67	.99	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี คณะสงฆ์ภาค 14 จำแนกตามรายชื่อย่อยอยู่ในระดับมาก คือ การนำเสนอความคิดเห็นและเรียกร้องคำถาม(X_3) ($\bar{X}=3.79, S.D.= .64$) จัดเป็นลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มากที่สุดคือ ผู้บริหารเสนอความคิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบ โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=3.80, S.D.= .93$) รองลงมา คือ ผู้บริหารเสนอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ถามคำถามเกี่ยวกับการตัดสินใจกับผู้บริหารได้ ($\bar{X}=3.67, S.D.= .99$) ผู้บริหารตัดสินใจและสร้างการยอมรับด้วยการชักจูง ($\bar{X}=3.62, S.D.= .94$) และผู้บริหารเสนอขั้นตอนเพิ่มเติมเกี่ยวกับการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบการตัดสินใจของผู้บริหารได้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดที่ ($\bar{X}=3.61, S.D.= 1.01$)

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมการนำเสนอการตัดสินใจเป็นข้อเสนอที่
อาจจะเปลี่ยนแปลงได้(X_d) จำแนกตามรายชื่อย่อย

(n = 91)

พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่	ภาพรวม		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การนำเสนอการตัดสินใจเป็นข้อเสนอที่อาจจะเปลี่ยนแปลงได้(X_d)	3.85	.66	มาก
1.ผู้บริหารยอมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมบางด้านในกระบวนการการตัดสินใจ	3.82	1.03	มาก
2.ผู้บริหารให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการการตัดสินใจ แต่การตัดสินใจยังอยู่ที่ผู้บริหาร	3.79	.87	มาก
3.ผู้บริหารอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ โดยใช้ข้อเสนอแนะบนพื้นฐานข้อมูลของผู้ได้บังคับบัญชา	3.64	.97	มาก
4.ผู้บริหารดำเนินการตัดสินใจตามกระบวนการการตัดสินใจของตนเอง	3.54	1.01	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี คณะสงฆ์ภาค 14 จำแนกตามรายชื่อย่อยอยู่ในระดับมาก คือ การนำเสนอการตัดสินใจเป็นข้อเสนอที่อาจจะเปลี่ยนแปลงได้(X_d) ($\bar{X}=3.85, S.D.=.66$) จัดเป็นลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้มากที่สุดคือ ผู้บริหารยอมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมบางด้านในกระบวนการการตัดสินใจ โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=3.82, S.D.= 1.03$) รองลงมา คือ ผู้บริหารให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการการตัดสินใจ แต่การตัดสินใจยังอยู่ที่ผู้บริหาร ($\bar{X}=3.79, S.D.= .87$) ผู้บริหารอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ โดยใช้ข้อเสนอแนะบนพื้นฐานข้อมูลของผู้ได้บังคับบัญชา ($\bar{X}=3.64, S.D.= .97$) และผู้บริหารดำเนินการตัดสินใจตามกระบวนการการตัดสินใจของตนเอง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดที่ ($\bar{X}=3.54, S.D.= 1.01$)

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมการนำเสนอปัญหาขอคำแนะนำและ
ตัดสินใจ(X_5) จำแนกตามรายชื่อย่อย

(n = 91)

พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่	ภาพรวม		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การนำเสนอปัญหาขอคำแนะนำและตัดสินใจ(X_5)	3.88	.67	มาก
1.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอปัญหา	3.76	1.00	มาก
2.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขอคำแนะนำ	3.71	1.02	มาก
3.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการตัดสินใจ	3.67	1.00	มาก
4.ผู้บริหารยังคงระบุปัญหาอยู่เหมือนเดิม	3.51	1.02	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนพระปริยัติธรรม
แผนกบาลี คณะสงฆ์ภาค 14 จำแนกตามรายชื่อย่อยอยู่ในระดับมาก คือ การนำเสนอปัญหาขอ
คำแนะนำและตัดสินใจ(X_5) ($\bar{X}=3.88, S.D.= .67$) จัดเป็นลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มากที่สุดคือ
ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอปัญหา โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=3.76, S.D.= 1.00$)
รองลงมา คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขอคำแนะนำ ($\bar{X}=3.71, S.D.= 1.02$) ผู้บริหาร
เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการตัดสินใจ ($\bar{X}=3.67, S.D.= 1.00$) และผู้บริหารยังคง
ระบุปัญหาอยู่เหมือนเดิม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดที่ ($\bar{X}=3.51, S.D.= 1.02$)

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมกระบวนขอบเขตและขอให้ผู้ได้บังคับบัญชา
มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ(X_0) จำแนกตามรายชื่อย่อย

(n = 91)

พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่	ภาพรวม		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การระบุนขอบเขตและขอให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ(X_0)	3.66	.57	มาก
1.ผู้บริหารระบุนปัญหาและกำหนดขอบเขตการตัดสินใจ	3.79	1.02	มาก
2.ผู้บริหารจะใช้การมีส่วนร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้ได้ผลการตัดสินใจที่เหมาะสม	3.61	.94	มาก
3.กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาไม่ได้รับรู้ว่าผู้บริหารต้องการข้อเสนอในการตัดสินใจของกลุ่มอย่างจริงจัง	3.31	1.00	ปานกลาง
4.การตัดสินใจมักจะสะท้อนสิ่งที่กลุ่มคิดว่าผู้บริหารต้องการแทนที่จะเป็นสิ่งที่กลุ่มต้องการ	3.47	.98	ปานกลาง

จากตารางที่ 10 พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี คณะสงฆ์ภาค 14 จำแนกตามรายชื่อย่อยอยู่ในระดับมาก คือ การระบุนขอบเขตและขอให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ(X_0) ($\bar{X}=3.66, S.D.= .57$) จัดเป็นลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มากที่สุดคือ ผู้บริหารระบุนปัญหาและกำหนดขอบเขตการตัดสินใจ โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=3.79, S.D.= 1.02$) รองลงมา คือ ผู้บริหารจะใช้การมีส่วนร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้ได้ผลการตัดสินใจที่เหมาะสม ($\bar{X}=3.61, S.D.= .94$) การตัดสินใจมักจะสะท้อนสิ่งที่กลุ่มคิดว่าผู้บริหารต้องการแทนที่จะเป็นสิ่งที่กลุ่มต้องการ ($\bar{X}=3.47, S.D.= .98$) และกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาไม่ได้รับรู้ว่าผู้บริหารต้องการข้อเสนอในการตัดสินใจของกลุ่มอย่างจริงจังมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดที่ ($\bar{X}=3.31, S.D.= 1.00$)

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมการอนุญาตให้กลุ่มตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดไว้(X_i) จำแนกตามรายข้อย่อย

(n = 91)

พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่	ภาพรวม		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การอนุญาตให้กลุ่มตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดไว้(X_i)	3.68	.72	มาก
1.ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นเสมือนสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มในการตัดสินใจ	3.57	1.07	มาก
2.ผู้บริหารให้กลุ่มระบุปัญหาและประเมินปัญหาภายในขอบเขตที่กำหนด	3.52	.94	มาก
3.ผู้บริหารสร้างทางเลือกเพื่อการดำเนินการภายในกลุ่ม	3.55	.98	มาก
4.บุคคลทุกคนภายในกลุ่มเข้าใจว่าการตัดสินใจของกลุ่มจะนำไปสู่การปฏิบัติ	3.63	1.02	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี คณะสงฆ์ภาค 14 จำแนกตามรายข้อย่อยอยู่ในระดับมาก คือ การอนุญาตให้กลุ่มตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดไว้(X_i) ($\bar{X}=3.68, S.D.= .72$) จัดเป็นลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้มากที่สุดคือ บุคคลทุกคนภายในกลุ่มเข้าใจว่าการตัดสินใจของกลุ่มจะนำไปสู่การปฏิบัติ โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=3.63, S.D.= 1.02$) รองลงมา คือ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นเสมือนสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มในการตัดสินใจ ($\bar{X}=3.57, S.D.= 1.07$) ผู้บริหารสร้างทางเลือกเพื่อการดำเนินการภายในกลุ่ม ($\bar{X}=3.55, S.D.= .98$) และผู้บริหารให้กลุ่มระบุปัญหาและประเมินปัญหาภายในขอบเขตที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดที่ ($\bar{X}=3.52, S.D.= .94$) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายโรงเรียน พบว่า ไม่มีโรงเรียนใดที่มีผู้บริหารมีพฤติกรรมการอนุญาตให้กลุ่มตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดไว้

ตารางที่ 12 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึง

พอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี โดยจำแนกรายด้าน

จากการวิเคราะห์แบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี คณะสงฆ์ภาค 14 ทั้ง 91 โรงเรียน พบว่า มี 36 โรงเรียนที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและจัดอยู่ในแบบการนำเสนอปัญหาของคำแนะนำและตัดสินใจ โดยมีค่าเฉลี่ยรายข้อดังตารางที่ 12

(n= 36)

พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่	ภาพรวม		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเสนอปัญหา	4.00	.86	มาก
2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาขอคำแนะนำ	3.96	.81	มาก
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนในการตัดสินใจ	3.81	.96	มาก
4. ผู้บริหารยังคงระบุปัญหาอยู่เหมือนเดิม	3.76	.94	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า แบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี คณะสงฆ์ภาค 14 ทั้ง 91 โรงเรียน พบว่า มี 36 โรงเรียนที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและจัดอยู่ในแบบการนำเสนอปัญหาของคำแนะนำและตัดสินใจ โดยมีค่าเฉลี่ยรายข้อ จัดเป็นลำดับดังนี้ อันดับแรกคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเสนอปัญหา โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}=4.00, S.D.= .86$) รองลงมา ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาขอคำแนะนำ ($\bar{X}=3.96, S.D.= .81$) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนในการตัดสินใจ ($\bar{X}=3.81, S.D.= .96$) ผู้บริหารยังคงระบุปัญหาอยู่เหมือนเดิม ($\bar{X}=3.76, S.D.= .94$)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ระดับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ผู้วิจัยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากตัวอย่าง 91 โรงเรียน แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดในตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี และระดับของความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี โดยภาพรวมและรายด้าน

(n = 91)

ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี	ภาพรวม		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.ตัวงาน (Y_1)	3.92	.69	มาก
2.เงินเดือน (Y_2)	3.40	1.00	ปานกลาง
3.การเลื่อนตำแหน่ง (Y_3)	3.47	.99	ปานกลาง
4.การได้รับการยอมรับนับถือ (Y_4)	3.71	.91	มาก
5.ผลประโยชน์เกื้อกูล (Y_5)	3.44	.90	ปานกลาง
6.สภาพการทำงาน (Y_6)	3.51	.87	มาก
7.การนิเทศงาน (Y_7)	3.57	.83	มาก
8.เพื่อนร่วมงาน (Y_8)	3.77	.87	มาก
9.หน่วยงานและการจัดการ(Y_9)	3.90	.79	มาก
รวม (Y_{tot})	3.62	.69	มาก

จากตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในด้านอาจารย์ใหญ่ โดยภาพรวมพบว่า มีความพอใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.62, S.D.= .69$) เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านตัวงาน (Y_1) ($\bar{X}=3.92, S.D. = .69$) ด้านหน่วยงานและการจัดการ (Y_9) ($\bar{X}= 3.90, S.D. = .79$) ด้านเพื่อนร่วมงาน(Y_8)($\bar{X} = 3.77, S.D. = .87$) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ (Y_4) ($\bar{X}= 3.71, S.D. = .91$) ด้านการนิเทศงาน (Y_7) ($\bar{X}= 3.57, S.D.= .83$) ด้านสภาพการทำงาน (Y_6)

($\bar{X} = 3.51, S.D. = .87$) ด้านการเลื่อนตำแหน่ง (Y_3) ($\bar{X} = 3.74, S.D. = .99$) ด้านผลประโยชน์ที่เกื้อกูล (Y_4) ($\bar{X} = 3.44, S.D. = .90$) และเงินเดือน (Y_5) ($\bar{X} = 3.40, S.D. = 1.00$)

ตารางที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี และระดับของความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ด้านตัวงาน (Y_1) และรายชื่อ

(n = 91)

ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี	ภาพรวม		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ตัวงาน (Y_1)			
1.งานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่น่าสนใจ	3.99	.84	มาก
2.งานที่ท่านรับผิดชอบเป็นงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ	3.79	.88	มาก
3.ท่านพอใจที่ได้รับ โอกาสเรียนรู้และศึกษาเพิ่มเติม	4.08	.86	มาก
4.ท่านพอใจกับผลงานที่ท่านได้ทำ	3.92	.91	มาก
5.ท่านพอใจระบบการติดตามตรวจสอบการทำงานของหน่วยงานของท่าน	3.87	.87	มาก
6.ท่านพอใจกับระบบการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน	3.85	.92	มาก
รวม (Y_1)	3.92	.69	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในด้านอาจารย์ใหญ่ โดยแยกรายด้านตัวงาน (Y_1) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92, S.D. = .69$) เมื่อพิจารณาด้านตัวงาน เป็นรายชื่อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก “ท่านพอใจที่ได้รับโอกาสเรียนรู้และศึกษาเพิ่มเติม” มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.08, S.D. = .86$) รองลงมา คือ “งานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่น่าสนใจ” ($\bar{X} = 3.99, S.D. = .84$) “ท่านพอใจกับผลงานที่ท่านได้ทำ” ($\bar{X} = 3.92, S.D. = .91$) “ท่านพอใจระบบการติดตามตรวจสอบการทำงานของหน่วยงานของท่าน” ($\bar{X} = 3.87, S.D. = .87$) “ท่านพอใจกับระบบการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน” ($\bar{X} = 3.85, S.D. = .92$) และ “งานที่ท่านรับผิดชอบเป็นงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ” ($\bar{X} = 3.79, S.D. = .88$) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ตารางที่ 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี และระดับของความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ด้านเงินเดือน (Y_2) และรายข้อ

(n = 91)

ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี	ภาพรวม		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
เงินเดือน (Y_2)			
1.เงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสม สัมกับความรู้ความสามารถของท่าน	3.43	1.17	ปานกลาง
2.ท่านคิดว่าเงินเดือนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับปริมาณงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบ	3.49	1.07	ปานกลาง
3.การพิจารณาความดีความชอบของหน่วยงานของท่านเป็นไป ด้วยความยุติธรรมและเหมาะสม	3.54	1.10	มาก
4.เงินเดือนที่ท่านได้รับเพียงพอกับค่าใช้จ่ายของกิจกรรมที่ท่าน ดำเนินการอยู่	3.24	1.17	ปานกลาง
5.อัตราเงินเดือนที่ท่านได้รับในปัจจุบันนี้ยุติธรรมดีแล้ว	3.31	1.25	ปานกลาง
รวม (Y_2)	3.40	1.00	ปานกลาง

จากตารางที่ 15 พบว่า ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในด้านอาจารย์ใหญ่ โดยแยกรายด้านเงินเดือน (Y_2) โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$, S.D. = 1.00) เมื่อพิจารณาด้านเงินเดือน เป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากและปานกลาง “การพิจารณาความดีความชอบของหน่วยงานของท่านเป็นไปด้วยความยุติธรรมและเหมาะสม” มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.54$, S.D. = 1.10) รองลงมาคือ “ท่านคิดว่าเงินเดือนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับปริมาณงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ” ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = 1.07) “เงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน” ($\bar{X} = 3.43$, S.D. = 1.17) “อัตราเงินเดือนที่ท่านได้รับในปัจจุบันนี้ยุติธรรมดีแล้ว” ($\bar{X} = 3.31$, S.D. = 1.25) และเงินเดือนที่ท่านได้รับเพียงพอกับค่าใช้จ่ายของกิจกรรมที่ท่านดำเนินการอยู่ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.24$, S.D. = 1.17)

ตารางที่ 16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี และระดับของความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ด้านการเลื่อนตำแหน่ง (Y_3) และรายชื่อ

(n = 91)

ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี	ภาพรวม		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การเลื่อนตำแหน่ง (Y_3)			
1.ท่านพอใจกับวิธีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในหน่วยงานของท่าน	3.44	1.04	ปานกลาง
2.ทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกันในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น	3.57	1.12	มาก
3.การเลื่อนตำแหน่งมีความยุติธรรม	3.41	1.17	ปานกลาง
รวม(Y_3)	3.44	.99	ปานกลาง

จากตารางที่ 16 พบว่า ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในด้านอาจารย์ใหญ่ โดยแยกรายด้านการเลื่อนตำแหน่ง (Y_3) โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.44$, S.D. = .99) เมื่อพิจารณาด้านการเลื่อนตำแหน่ง เป็นรายชื่อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง คือ “ทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกันในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = 1.12) “ท่านพอใจกับวิธีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในหน่วยงานของท่าน” ($\bar{X} = 3.44$, S.D. = 1.04) และ”การเลื่อนตำแหน่งมีความยุติธรรม” มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.41$, S.D. = 1.17)

ตารางที่ 17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี และระดับของความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ (Y_4) และรายชื่อ

(n = 91)

ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี	ภาพรวม		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การได้รับการยอมรับนับถือ (Y_4)			
1.ท่านได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ	3.73	1.08	มาก
2.เพื่อนร่วมงานยอมรับผลงาน และรับฟังความคิดเห็นของท่าน	3.55	1.08	มาก
3.ผู้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในความสามารถและมอบหมายงานพิเศษให้ท่าน	3.87	.91	มาก
รวม (Y_4)	3.71	.91	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในด้านอาจารย์ใหญ่ โดยแยกด้านการได้รับการยอมรับนับถือ (Y_4) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = .91) เมื่อพิจารณาด้านการยอมรับนับถือ เป็นรายชื่อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก คือ “ผู้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในความสามารถและมอบหมายงานพิเศษให้ท่าน” มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = .91) “ท่านได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ” ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 1.08) และ “เพื่อนร่วมงานยอมรับผลงาน และรับฟังความคิดเห็นของท่าน” มีค่าเฉลี่ยตามลำดับ ($\bar{X} = 3.55$, S.D. = 1.08) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ตารางที่ 18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี และระดับของความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ด้านผลประโยชน์เกื้อกูล (Y_5) และรายชื่อ

(n = 91)

ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี	ภาพรวม		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ผลประโยชน์เกื้อกูล (Y_5)			
1.ท่านพอใจกับการบริหารและการจัดการเกี่ยวกับสวัสดิการของหน่วยงานของท่าน	3.68	.96	มาก
2.ท่านได้รับเงินพิเศษต่างๆ เนื่องจากการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ	3.35	1.05	ปานกลาง
3.เงินบำเหน็จบำนาญที่จะได้รับคุ้มค่าต่อการปฏิบัติงานของท่าน	3.27	1.10	ปานกลาง
4.ท่านได้รับการดูแลเอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชาขามเจ็บป่วย	3.48	1.21	ปานกลาง
5.ท่านได้รับความสะดวกในการลาเมื่อมีเหตุจำเป็น	3.40	1.06	ปานกลาง
รวม (Y_5)	3.44	.90	ปานกลาง

จากตารางที่ 18 พบว่า ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในด้านอาจารย์ใหญ่ โดยแยกด้านผลประโยชน์เกื้อกูล (Y_5) โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.44$, S.D. = .90) เมื่อพิจารณาด้านผลประโยชน์เกื้อกูล เป็นรายชื่อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากและปานกลาง คือ “ท่านพอใจกับการบริหารและการจัดการเกี่ยวกับสวัสดิการของหน่วยงานของท่าน” มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = .96) รองลงมาคือ “ท่านได้รับการดูแลเอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชาขามเจ็บป่วย” ($\bar{X} = 3.48$, S.D. = 1.21) “ท่านได้รับความสะดวกในการลาเมื่อมีเหตุจำเป็น” ($\bar{X} = 3.40$, S.D. = 1.06) “ท่านได้รับเงินพิเศษต่างๆ เนื่องจากการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ” ($\bar{X} = 3.35$, S.D. = 1.05) และ “เงินบำเหน็จบำนาญที่จะได้รับคุ้มค่าต่อการปฏิบัติงานของท่าน” มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.27$, S.D. = 1.10)

ตารางที่ 19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี และระดับของความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ด้านสภาพการทำงาน (Y_0) และรายชื่อ

(n = 91)

ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี	ภาพรวม		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
สภาพการทำงาน (Y_0)			
1.ห้องทำงานเป็นสัดส่วนเหมาะสมกับหน้าที่การงานของท่าน	3.47	1.04	ปานกลาง
2.สถานที่ทำงานและสภาพแวดล้อมมุ่งใจในการปฏิบัติงาน	3.41	1.00	ปานกลาง
3.การจัดหนังสือคู่มือและระเบียบการปฏิบัติงานต่างๆ ช่วยให้คุณปฏิบัติงานได้สะดวกและมีประสิทธิภาพ	3.54	1.04	มาก
4.งานที่ได้รับมอบหมายเหมาะสมกับระยะเวลาในการทำงานทุกครั้ง	3.45	1.02	ปานกลาง
5.การจัดบริการวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานเพียงพอและเหมาะสม	3.64	1.04	มาก
6.การจัดเวลาการทำงานกับเวลาที่พักมีความเหมาะสม	3.53	1.03	มาก
รวม (Y_0)	3.51	.87	มาก

จากตารางที่ 19 พบว่า ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในด้านอาจารย์ใหญ่ โดยแยกด้านสภาพการทำงาน(Y_0) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = .87) เมื่อพิจารณาด้านสถานภาพการทำงาน เป็นรายชื่อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากและปานกลาง “การจัดบริการวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานเพียงพอและเหมาะสม” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 1.04) รองลงมาคือ “การจัดหนังสือคู่มือและระเบียบการปฏิบัติงานต่างๆ ช่วยให้คุณปฏิบัติงานได้สะดวกและมีประสิทธิภาพ” ($\bar{X} = 3.54$, S.D. = 1.04) “การจัดเวลาการทำงานกับเวลาที่พักมีความเหมาะสม” ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = 1.03) และ “ห้องทำงานเป็นสัดส่วนเหมาะสมกับหน้าที่การงานของท่าน” ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = 1.04) “งานที่ได้รับมอบหมายเหมาะสมกับระยะเวลาในการทำงานทุกครั้ง” ($\bar{X} = 3.45$, S.D. = 1.02) และ “สถานที่ทำงานและสภาพแวดล้อมมุ่งใจในการปฏิบัติงาน” มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.41$, S.D. = 1.00)

ตารางที่ 20 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี และระดับของความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ด้านการนิเทศงาน (Y_7) และรายชื่อ

(n = 91)

ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี	ภาพรวม		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การนิเทศงาน (Y_7)			
1.รูปแบบและเทคนิคในการนิเทศงานของผู้บังคับบัญชา	3.51	.95	มาก
2.ผู้บังคับบัญชานำผลการนิเทศงานไปใช้ในการพิจารณาเพื่อการให้คุณให้โทษ	3.49	1.03	ปานกลาง
3.ผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเองในขณะนิเทศงาน	3.73	.96	มาก
4.ผู้บังคับบัญชานำทักษะที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการนิเทศงานเป็นอย่างดี	3.55	1.01	มาก
รวม (Y_7)	3.57	.83	มาก

จากตารางที่ 20 พบว่า ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในด้านอาจารย์ใหญ่ โดยแยกด้านการนิเทศงาน (Y_7) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = .83) เมื่อพิจารณาด้านการนิเทศงาน เป็นรายชื่อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากและปานกลาง “ผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเองในขณะนิเทศงาน” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = .96) รองลงมาคือ “ผู้บังคับบัญชานำทักษะที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการนิเทศงานเป็นอย่างดี” ($\bar{X} = 3.55$, S.D. = 1.01) “รูปแบบและเทคนิคในการนิเทศงานของผู้บังคับบัญชา” ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = .95) และ “ผู้บังคับบัญชานำผลการนิเทศงานไปใช้ในการพิจารณาเพื่อการให้คุณให้โทษ” มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = 1.03)

ตารางที่ 21 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี และระดับของความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ด้านเพื่อนร่วมงาน (Y_8) และรายชื่อ

(n = 91)

ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี	ภาพรวม		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
เพื่อนร่วมงาน (Y_8)			
1.เพื่อนร่วมงานมีความรู้ความสามารถในการ ปฏิบัติงาน	3.77	.94	มาก
2.เพื่อนร่วมงานให้การช่วยเหลือกันและกันอย่างเป็น กัลยาณมิตรในหน่วยงาน	3.78	.96	มาก
รวม (Y_8)	3.77	.87	มาก

จากตารางที่ 21 พบว่า ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในด้านอาจารย์ใหญ่ โดยแยกด้านเพื่อนร่วมงาน (Y_8) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = .87) เมื่อพิจารณาด้านเพื่อนร่วมงาน เป็นรายชื่อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก “เพื่อนร่วมงานให้การช่วยเหลือกันและกันอย่างเป็นกัลยาณมิตรในหน่วยงาน” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = .96) และ “เพื่อนร่วมงานมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน” มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = .94)

ตารางที่ 22 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี และระดับของความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ด้านหน่วยงานและการจัดการ (Y_0) และรายชื่อ

(n = 91)

ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี	ภาพรวม		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
หน่วยงานและการจัดการ(Y_0)			
1.การให้ความสนใจและเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา	4.04	.86	มาก
2.นโยบายการบริหารจัดการเป็นระบบชัดเจน	3.84	.93	มาก
3.ท่านพอใจกับการจัดการและการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา	3.85	.93	มาก
4.ผู้บังคับบัญชาสามารถจัดการแก้ไขปรับปรุงระบบการทำงาน of หน่วยงานให้เหมาะสมและทันสมัย	3.86	.94	มาก
รวม (Y_0)	3.90	.79	มาก

จากตารางที่ 22 พบว่า ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในด้านอาจารย์ใหญ่ โดยแยกด้านหน่วยงานและการจัดการ(Y_0)โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = .79) เมื่อพิจารณาด้านหน่วยงานและการจัดการ เป็นรายชื่อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก “การให้ความสนใจและเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา” มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = .86) รองลงมาคือ “ผู้บังคับบัญชาสามารถจัดการแก้ไขปรับปรุงระบบการทำงาน of หน่วยงานให้เหมาะสมและทันสมัย” ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = .94) “ท่านพอใจกับการจัดการและการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา” ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = .93) และ “นโยบายการบริหารจัดการเป็นระบบชัดเจน” มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = .93)

ตารางที่ 23 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี
โดยจำแนกรายด้าน

(n= 36)

ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี	ภาพรวม		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ตัวงาน (Y_1)	3.91	.58	มาก
เงินเดือน (Y_2)	3.57	.81	มาก
การเลื่อนตำแหน่ง (Y_3)	3.44	.73	ปานกลาง
การได้รับการยอมรับนับถือ (Y_4)	3.86	.77	มาก
ผลประโยชน์เกื้อกูล (Y_5)	3.52	.73	มาก
สภาพการทำงาน (Y_6)	3.63	.73	มาก
การนิเทศงาน (Y_7)	3.73	.74	มาก
เพื่อนร่วมงาน (Y_8)	3.90	.80	มาก
หน่วยงานและการจัดการ (X_9)	3.92	.66	มาก
Ytot	3.71	.55	มาก

จากตารางที่ 23 แสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี คณะสงฆ์ภาค 14 โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.71, S.D.= .55$) จัดเป็นลำดับดังนี้ อันดับแรกคือ หน่วยงานและการจัดการ (X_9) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}=3.92, S.D.= .66$) รองลงมา ตัวงาน (Y_1) ($\bar{X}=3.91, S.D.= .58$) เพื่อนร่วมงาน (Y_8) ($\bar{X}=3.90, S.D.= .80$) การได้รับการยอมรับนับถือ (Y_4) ($\bar{X}=3.86, S.D.= .77$) การนิเทศงาน (Y_7) ($\bar{X}=3.73, S.D.= .74$) สภาพการทำงาน (Y_6) ($\bar{X}=3.63, S.D.= .73$) เงินเดือน (Y_2) ($\bar{X}=3.57, S.D.= .81$) ผลประโยชน์เกื้อกูล (Y_5) ($\bar{X}=3.52, S.D.= .73$) และ การเลื่อนตำแหน่ง (Y_3) ($\bar{X}=3.44, S.D.= .73$) อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจของครูในโรงเรียน
พระปริยัติธรรม แผนกบาลี

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจ
ของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ดังตารางที่ 24

ตารางที่ 24 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึง
พอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

(n= 36)

ตัวแปร	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y ₆	Y ₇	Y ₈	Y ₉	Y _{tot}
X ₁	.408*	.378*	.343*	.433*	.326*	.481*	.531*	.320*	.614*	.562*
X ₂	.424*	.333*	.221*	.365*	.325*	.511*	.490*	.307*	.439*	.513*
X ₃	.390*	.333*	.224*	.331*	.339*	.504*	.417*	.281*	.459*	.495*
X ₄	-.035	.315*	.163	.238*	.354*	.183*	.176*	.095	.131	.248*
X _{tot}	.406*	.581*	.413*	.543*	.575*	.606*	.696*	.329*	.513*	.702*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 24 พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ (X_{tot}) กับความพึงพอใจของ
ครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี (Y_{tot}) มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
0.05 โดยมีค่าความสัมพันธ์ในลักษณะที่คล้อยตามกันที่ ($r_{xy} = .702$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ รายด้าน [(x₁),(x₂),(x₃),(x₄)] กับความพึงพอใจของ
ครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี มีความสัมพันธ์กัน คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้
ผู้ได้บังคับบัญชาเสนอปัญหา ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาขอคำแนะนำ ผู้บริหารเปิด
โอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนในการตัดสินใจ และผู้บริหารยังคงระบุปัญหาอยู่เหมือนเดิม มี
ความสัมพันธ์กับ ตั๋วงาน เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับการยอมรับนับถือ ผลประโยชน์
เกื้อกูล สภาพการทำงาน การนิเทศงาน เพื่อนร่วมงาน หน่วยงานและการจัดการ อย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ 0.05

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบ 1) พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ 2) ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี และ 3) พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ใช้ พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ตามแนวคิดของแทนเนนบอม และชมิทซ์ (Tannenbaum and Schmidt) กับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ความพึงพอใจตามทฤษฎีของลอค (Locke) เป็นขอบเขตของการวิจัยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี จำนวน 92 โรงเรียน โดยมีอาจารย์ใหญ่ และรองอาจารย์ใหญ่ และครูผู้สอนในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี จำนวน 368 รูป เป็นผู้ให้ข้อมูล ข้อมูลได้รับกลับคืนมา 91 โรงเรียน จำนวน 364 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.91 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ใช้ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ส่วนมากเป็นการนำเสนอปัญหาขอคำแนะนำและตัดสินใจ รองลงมาเป็นการนำเสนอการตัดสินใจเป็นข้อเสนอที่อาจจะเปลี่ยนแปลงได้

2. ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในระดับทุกด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับจากค่ามากไปหาน้อย ดังนี้ คือ

ตัวงาน เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับการยอมรับนับถือ ผลประโยชน์เกื้อกูล สภาพการทำงาน การนิเทศงาน เพื่อนร่วมงาน และหน่วยงานและการจัดการ อยู่ในระดับมาก

3. พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

การอภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อให้ทราบสภาพที่แท้จริงที่เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์จึงอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี อยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวม และรายด้านและรายข้อ อาจเป็นเพราะผู้บริหารในปัจจุบันมีความตื่นตัว ในการบริหารงาน และมีความสามารถในการบริหารจัดการ มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี มีความเป็นประชาธิปไตย และบริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยเน้นให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน ร่วมคิด ร่วมทำ สร้างให้ครูพระอาจารย์เกิดศรัทธา โดยทำตัวเป็นแบบอย่างแก่ครูพระอาจารย์ ให้ความสำคัญและกำลังใจ รวมทั้งมีการวางแผน ดำเนินงาน มีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำ โดยเฉพาะด้านการนำเสนอปัญหาขอคำแนะนำและตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่นๆ เนื่องจากผู้บริหารใช้การนำเสนอปัญหาขอคำแนะนำและตัดสินใจ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความสามารถ มีคุณสมบัติส่วนตัว ได้แก่ เป็นผู้มีความคุณธรรม จริยธรรม และยึดมั่นในหลักศาสนา มีมนุษยสัมพันธ์ดี และปฏิบัติตนให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธา มีคุณสมบัติด้านสังคมดี ได้แก่ มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชน และให้บริการชุมชนและสังคม มีการบริหารงานที่ดี มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำด้านการปฏิบัติ รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน เป็นนักฟังที่ดี และมองภาพรวมออก เป็นนักวางแผน มีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษา เช่น งบประมาณ สื่อแหล่งความรู้ อาคารสถานที่ รวมทั้งบุคลากร จึงทำให้งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การเสนอการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่นๆ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ควรแสดงบทบาทความเป็นผู้นำเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ร่วมงานยินดีปฏิบัติตาม ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจ มีความจงรักภักดี สร้างความเชื่อถือให้กับผู้ร่วมงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มีการเปลี่ยนแปลงทั้งโครงสร้างของหน่วยงานและอำนาจหน้าที่ และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 ที่กำหนดให้สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีฐานะเป็นนิติ

บุคคล ทำให้ผู้บริหารทุกคนต้องเป็นผู้นำหรือผู้รับผิดชอบสูงสุดในสถานศึกษาในการผลักดันให้เกิดการพัฒนาองค์ประกอบของการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษา จึงต้องเป็นผู้นำในการประสานงานกับบุคลากรในสถานศึกษา ทั้งต้องเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเสียดสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมได้ มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ทำให้บุคคลอื่นยึดถือปฏิบัติ นับเป็นการสร้างความเชื่อถือให้กับบุคลากรในการทำงานอันจะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกรักศรัทธาและนับถือในตัวผู้บริหาร ยินดีที่จะทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ซึ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผู้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลาง และพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลาง ต่างก็เอื้อประโยชน์ต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ขงยุทธ เกษสาคร, “ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม” กระบวนการในการตัดสินใจของผู้บริหารจึงควรมีกลยุทธ์ในการตัดสินใจ คือ ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจในสถานการณ์ หรือสภาพการณ์ปัจจุบันของปัญหาองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหามีอะไรบ้าง ผู้บริหารจะต้องยอมรับปัญหาจริงที่เกิดขึ้น และจะต้องพยายามระบุปัญหาให้ชัดเจน ผู้บริหารจะต้องแสวงหาทางเลือกหลายๆ ทางในการแก้ปัญหาแล้วนำมาวิเคราะห์ ประเมินทางเลือกที่ดีและสามารถนำไปปฏิบัติได้ ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่เห็นว่าดีที่สุด การตัดสินใจของผู้บริหารควรเป็นที่ยอมรับของหน่วยงาน และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ การตัดสินใจต้องอาศัยข้อมูลที่แท้จริง มิใช่ตัดสินใจ จากความรู้สึกของผู้บริหารเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประจวบพลอยละออง ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากระบี่ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษากระบี่ มีภาวะผู้นำในด้านต่างๆ ทั้ง 6 ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำทางการสอน พบว่าผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถทางด้านวิชาการเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานมากที่สุด ด้านภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้บริหารมีความสามารถเป็นที่ยอมรับศรัทธาทำให้ผู้อื่นร่วมมือมากที่สุด ด้านภาวะผู้นำทางจริยธรรม พบว่า ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ยุติธรรมมากที่สุด ด้านภาวะผู้นำการมีส่วนร่วม พบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีอิสระในการทำงานมากที่สุด ด้านภาวะผู้นำที่ต้องการแก้ปัญหา พบว่า ผู้บริหารสามารถที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจนเกิดผลดีเป็นที่พอใจของผู้ร่วมงานมากที่สุด และด้านภาวะผู้นำทางการจัดการ พบว่า ผู้บริหารมีการร่วมมือกับบุคลากรทุกฝ่ายวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนามากที่สุด อย่างไรก็ตามก็ยังมีบางประเด็นของภาวะผู้นำทางการสอน ภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำทางจริยธรรม และภาวะผู้นำการมีส่วนร่วม มีการปฏิบัติในระดับน้อย สอดคล้องกับงานวิจัยของ กิจสุพัฒน์ ครีกรกระโทก ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สระแก้ว เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสระแก้ว เขต 1 อยู่ในระดับดีมาก 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกเพศ โดยรวมและรายด้านมีภาวะผู้นำ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์บริหารสถานศึกษา โดยรวม และรายด้านมีภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของสนอง สุภาสัย พบว่า การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจแตกต่างกัน : กรณีศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหาร โรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง ทั้งลักษณะรวมและลักษณะย่อยอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับ งานวิจัยของลิเคิร์ต (Likert) การบริหารระบบการปรึกษาหารือ ผู้นำมีความเชื่อมั่น และไว้วางใจ ผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ผู้นำกำหนดเป้าหมายและสั่งการภายหลังการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับ บัญชาแล้วถึงแม้ว่าการตัดสินใจที่สำคัญจะกระทำโดยผู้บังคับบัญชาในระดับสูง แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ สามารถตัดสินใจด้วยตนเองว่าจะปฏิบัติงานต่อไปอย่างไร การติดต่อสื่อสารแบบสองทางจะเห็นได้ ชัดเจน มีความไว้วางใจและเชื่อมั่นบางอย่างระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผลตอบแทนถูก นำมาใช้จูงใจผู้ใต้บังคับ บัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกเป็นอิสระเมื่อปรึกษางานกับผู้นำ และ สอดคล้องกับงานวิจัยของเบดจ์ (Badhe) ได้ศึกษาถึงรูปแบบสัมพันธ์ของผู้ร่วมงานสำหรับการ ทำงานของอาจารย์ในพื้นที่ ที่มีความต้องการจำเป็นที่วิทยาลัย เมืองนอวิช (Norwich) ประเทศ อังกฤษ เพื่อที่จะนำมาใช้ในการค้นหาความจะเป็นที่จะต้องพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจากการศึกษา พบว่า ประสิทธิภาพในการทำงาน เกิดจากการประสานความเข้าใจกับความต้องการของบุคคลใน องค์กรเข้าด้วยกัน ทั้งนี้ ยังพบว่า ความต้องการรูปแบบของงาน เกิดจากความต้องการขององค์กร กับความคาดหวังในการทำงานและจากกิจกรรมในองค์กร ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ กิจกรรมภายนอก กับกิจกรรมภายในองค์กร พบว่า กิจกรรมภายนอกซึ่งเป็นกิจกรรมที่สัมพันธ์กับสังคมภายนอก เป็นกิจกรรมที่สนับสนุนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

2. จากการวิจัยที่พบว่า ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ผลการ วิเคราะห์ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในภาพรวมพบว่า มีความ พึงพอใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ด้านตัว งาน ด้านหน่วยงานและการจัดการ ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการนิเทศงาน ด้านการเลื่อนตำแหน่ง ด้านสภาพการทำงาน ด้านผลประโยชน์ และเงินเดือน อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัดติยา ค้วงสารัญ ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานที่ ส่งผลต่อความผูกพันของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด

นนทบุรี พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมศักดิ์ เหมะสุรินทร์ พบว่า ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนอัสสัมชัญลำปาง ในปีการศึกษา 2545 ความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนอัสสัมชัญลำปางโดยภาพรวมอยู่ในระดับพึงพอใจมาก โดยปัจจัยภายในโรงเรียนที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจมากที่สุด คือ ด้านความศรัทธาต่ออาชีพครู และด้านความภาคภูมิใจต่อโรงเรียน ส่วนความพึงพอใจที่มีต่อปัจจัยภายนอกโรงเรียน ในด้านที่สังคมให้การยอมรับอาชีพครู สถานภาพในสังคม และด้านสภาพเศรษฐกิจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมบัติ บ่อสมบัติ พบว่า แนวทางการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการครูโรงเรียนสระบุรีวิทยาคม ความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการครูโรงเรียนสระบุรีวิทยาคม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวูร์ม (Vroom's Expectancy Theory) ความคาดหวังของมนุษย์เรานั้นเป็นแรงกระตุ้นภายในของบุคคลที่ทำให้มนุษย์พยายามที่จะทำในสิ่งที่ทำให้ตนเองได้รับความสำเร็จสมหวังตามที่ต้องการ ความคาดหวังเปรียบเสมือนความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง มนุษย์ต้องการที่จะตอบสนองความคาดหวังของตนเอง แนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวังนี้ พิจารณาผลกระทบที่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถของบุคคลกับปัจจัยการบริหารองค์การ ที่มีผลกระทบต่อการจูงใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยงยุทธ เกษสาคร, “ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม” ความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานกับผลตอบแทนและความพึงพอใจ (Performance- outcome expectancy and valence) เป็นความเชื่อว่าจะได้รับผลตอบแทนอะไรก็ได้ จากที่ประสบผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานและผลตอบแทนนั้นจะต้องมีคุณค่าและความพึงพอใจต่อผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประนอม ศรีสุขสวัสดิ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการตำรวจในโรงเรียนตำรวจสังกัดกองบัญชาการการศึกษา สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า 1) ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการตำรวจ ชั้นสัญญาบัตร ชั้นประทวนและพลตำรวจ ในโรงเรียนตำรวจ สังกัดกองบัญชาการการศึกษา สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ทั้งในภาพรวม รายกลุ่มงาน และรายโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง 2) ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการตำรวจ ชั้นสัญญาบัตร ชั้นประทวนและพลตำรวจ ในกลุ่มงานอำนวยการ กลุ่มงานวิชาการ และกลุ่มงานปกครอง โรงเรียนตำรวจ สังกัดกองบัญชาการการศึกษาสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีความแตกต่างกันในด้านการเลื่อนตำแหน่ง ผลประโยชน์เกื้อกูล และสภาพการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ แมคสัน (Maxson) ได้ศึกษาการรับรู้ของครูระดับมัธยมศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์และความร่วมมือในการปฏิบัติงานระหว่างผู้ร่วมงานโดยศึกษากับครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาทางภาคเหนือของรัฐแคลิฟอร์เนีย จำนวนครูตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 193 คน ได้ทั้งหมด 6 โรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า ความร่วมมือในการทำงานของครูจะสูงและได้รับการพัฒนา เมื่อได้รับการ

สนับสนุนจากผู้บริหาร และความพึงพอใจที่ได้รับการยกย่องและยอมรับจากผู้บริหารจะส่งผลต่อการทำงานของสมาชิก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

3.จากผลการวิจัยที่พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในภาพรวมพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยพบว่า อาจเนื่องมาจากพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่เป็นเครื่องหมายแสดงให้เห็นถึงการนำเสนอความคิดเห็นและเรียกร้องคำถาม องค์กรใดก็ตาม หากบุคลากรในองค์กรไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ก็จะเป็นมูลเหตุที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานตกต่ำ คุณภาพงานลดลง มีการขาดงาน หยุ่งงาน หรืออาจก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมาอีกมากมาย แต่ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรมีบุคลากรที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ในการทำงานสูงจะมีผลบวกต่อ ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ผู้บริหารจึงต้องให้ความพึงพอใจ ที่เหมาะสมกับครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี จากงานวิจัยของพระบัณฑิต ศรีชัย ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่า 1)การบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 2)แนวทางการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 มีดังนี้ 2.1)งานวิชาการ ควรยึดธรรมเนียมโรงเรียนเป็นแนวทาง งาน/โครงการต้องเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของพระภิกษุสามเณร มีกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้หลากหลาย และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานวิชาการ ควรปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ และบุคลากรควรร่วมมือกันปฏิบัติ ควรมีการตรวจสอบตามแผน จัดทำปฏิทินการตรวจสอบ ตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ และตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ควรสรุปผลการปฏิบัติงาน และนำปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการปฏิบัติต่อไป 2.2)งานธุรการ ความยืดหยุ่นที่เกี่ยวข้อเป็นหลัก ควรให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมและใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย ควรปฏิบัติตามระเบียบอย่างถูกต้องเป็นระบบ และมอบหมายงานให้กับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ควรจัดเก็บหลักฐานต่างๆ อย่างเป็นระบบ ควรมีการตรวจสอบเอกสารหลักฐาน รวมทั้งให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบงาน ควรมีการสรุปผลและจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน 2.3) งานปกครองนักเรียน ควรจัดให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ควรให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม กิจกรรมนักเรียนควรมุ่งเน้นทั้งทางพระปริยัติธรรมและวิชาสามัญที่ค้ำนึ่งถึงกิจของสงฆ์ตามพระธรรมวินัยและระเบียบของสงฆ์ ควรให้ความสำคัญกับการ

ปฏิบัติอย่างจริงจัง ควรมีการสำรวจความพึงพอใจการปฏิบัติงาน ควรให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม ควรยึดระเบียบงานปกครองนักเรียน ควรวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นและนำข้อมูลที่ได้มาปรับแผนการปฏิบัติงาน 2.4) งานบริการ ควรมีจุดเน้นและตัวชี้วัดความสำเร็จของงานอย่างชัดเจน สอดคล้องกับการปฏิบัติตามศาสนกิจของสงฆ์ และควรแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ ควรเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร ควรสำรวจความพึงพอใจต่อการบริการ ควรมีการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง ควรจัดทำแบบบันทึกการดำเนินงานและติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ควรมีการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและนำข้อมูลที่ได้มาปรับแผนการดำเนินงาน และสอดคล้องงานวิจัยของ สนอง สุภาสัย ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหาร โรงเรียนที่ครุมีความพึงพอใจแตกต่างกัน : กรณีศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า 1) การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครุมีความพึงพอใจสูง ทั้งลักษณะรวมและลักษณะย่อยอยู่ในระดับสูงขณะที่ผู้บริหารโรงเรียนที่ครุมีความพึงพอใจต่ำ อยู่ในระดับปานกลางทั้งลักษณะรวมและลักษณะย่อย 2) การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครุมีความพึงพอใจสูงกับผู้บริหารโรงเรียนครุมีความพึงพอใจต่ำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การตัดสินใจและประกาศการตัดสินใจ การเสนอการตัดสินใจ การนำเสนอความคิดเห็นและเรียกร้องคำถาม การนำเสนอการตัดสินใจเป็นข้อเสนอที่อาจจะเปลี่ยนแปลงได้ การนำเสนอปัญหาขอคำแนะนำและตัดสินใจ การระบุขอบเขตและขอให้กลุ่มตัดสินใจ การอนุญาตให้กลุ่มตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

จากผลการวิจัยทำให้ค้นพบเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ผู้วิจัยขอเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ และความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี และเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและผลการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี และการเพิ่มความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้การวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ได้มีการศึกษาที่แพร่หลาย และพัฒนาต่อเนื่องเพื่อเป็นประโยชน์แก่โรงเรียนพระปริยัติธรรม และผู้ที่มีความสนใจ จึงเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในคณะสงฆ์ภาค อื่นๆ เพื่อจะได้ผลการวิจัยที่หลากหลาย และชัดเจนมากขึ้น

2. ควรมีการศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในคณะสงฆ์ภาค อื่นๆ เพื่อทราบความแตกต่างของพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ ในแต่ละโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

3. ควรมีการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในคณะสงฆ์ภาค อื่นๆ

4. ควรมีการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยเข้าไปอยู่ในพื้นที่ เพื่อสังเกต สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้นกว่าเดิม เกิดความหลากหลายในการศึกษาวิจัย

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กิจสุพัฒน์ ศรีกระโทก “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สระแก้ว เขต 1.” งานนิพนธ์หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา,2549.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. การบริหารทรัพยากรมนุษย์.พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : บริษัท รุ่งเรืองรัตน์
พรินติ้ง จำกัด,2550.
- ชัตติยา ค้วงสำราญ. “แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูในโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,2545.
- คณะสงฆ์ภาค 14.อบรมบาลีก่อนสอบ. พิมพ์ครั้งที่ 35.นครปฐม:วัดไร่จิง,2552.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา.พิมพ์ครั้งที่ 1.กรุงเทพฯ:
บุ๊ค พอยท์, 2545.
- ดุสิต ทิวถนอม . การนิเทศการศึกษาหลักการและการปฏิบัติ.นครปฐม:โครงการส่งเสริมการผลิต
ตำราและเอกสารการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร,2540.
- นภคณ เด่นดวง. “ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการปฏิรูปการศึกษาใน
โรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตพุทธรนคร นครปฐม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,2547.
- พระบัณฑิต ศรีชัย. “แนวทางการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขตการศึกษา
6.”วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,2548.
- ประจวบ พลอยละออง. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษากระบี่.” วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาการบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,2548.
- ประนอม ศรีสุขสวัสดิ์. “ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการตำรวจในโรงเรียนตำรวจ สังกัด
กองบัญชาการศึกษา สำนักงานตำรวจแห่งชาติ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,2547.
- พระพรหมคุณาภรณ์ .ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 9. โรงพิมพ์ บริษัท สหธรรมิก จำกัด, 2547.

พระธรรมปัญญาภรณ์. พระมหาทองดี ปญญาชิโร. “สอบบาลี ของสนามหลวงแผนกบาลี.”

พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ภาณีเจริญ. สำนักงานแม่กองบาลี สนามหลวง, 2553.

ภิรมย์ ถินถาวร. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู
โรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเขิงเทรา เขต 1.”

วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
บูรพา, 2550.

ยงยุทธ เกษสาคร. “ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม.” พิมพ์ครั้งที่ 9. สำนักพิมพ์ เอส แอนด์ จี
กราฟฟิค, 2551.

ยุพา เลิศวิริยะพงศ์. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขต
การศึกษา 5.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546.

วิทยา พัฒนวงศ์. “การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดมูลนิธิ
แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชา
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์,
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัท วิรัตน์ เอ็ดดู เคชั่น จำกัด, 2548.

เสน่ห์ ชัยโต. “การจัดการทรัพยากรมนุษย์.” กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 153-155.

สนอง สุภาสัย. “การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหาร โรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจแตกต่างกัน:
กรณีศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545.

สมศักดิ์ เหมะสุรินทร์. “ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนอัสสัมชัญ
ลำปาง.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขา วิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต
วิทยาลัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546.

สมบัติ บ่อสมบัติ. “แนวทางการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ของครู โรงเรียนสระบุรี
วิทยาคม.” สารนิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546.

สมยศ นาวิการ. การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ,
2540.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์.
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ฉบับปรับปรุง. บริษัท วิรัตน์ เอ็ดดู เคชั่น จำกัด, 2548.

ภาษาต่างประเทศ

Argyris, Chris. "Leadership, Learning and Changing the Status Quo." Organizational Dynamic, 3 (1976), 29.

Applewhite, P.B. Organizational Behavior. New York : Pentice – Hall, 1985.

Abu-Tineh, Abdullah. "Exploring the Relationship Between the Perceived Leadership Style of Principles and Their Teachers' Practice of the Five Disciplines of Learning Schools," Dissertation Abstracts International (2003): 2005-A.

Bass, Bernard M. Leadership and Performance Beyond Expectations (New York: The free Press, 1985),.

_____. Leadership and Performance beyond expectation .New York : The Free Press, 1985, 207; Quoted in Gary A. Yukl, Leadership in Organization , 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1989.

_____. "Improving Perspective on Charismatic Leadership," in Charismatic Leadership, eds. Jav A. Conger, Rabindra N. Kanungo, al (San Fransisco : Jossey-Bass, 1988), 40, quote in Andrew J. Dubrin, Leadership Boston, MA: Houghton Mifflin Co, 1995.

_____. Leadership and Performance beyond expectation. New York: The Free Press, 1985, 208; quoted in Gary A. Yukl, Leadership in Organization, 2nd ed. Englewood's Cliffs, New Jersey: prentice-hall, 1989.

Blake, Robert R., and Jane S. Mouton. The New Managerial Grid. Houston : Gulf Publishing, Co., 1978.

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

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

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

Blum, M.L., and J.C. Naylor. Organizational Behavior. New York: Pentice-Hall, 1989.

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

Bums, James M. Leadership. New York: Harper & Row, 1987.

- Alexander , Randy. "Teacher job satisfaction in religiously affiliated private school In Alberta." Ed.D. dissertation, University of Alberta (Canada),2003. Abstract, [Online] Accessed 3 July 2010. Available from,<http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/nq88080>.
- Cronbach, Lee J. Essentials of Psychological Testing. 3rd ed. New York :Harper & Row Publisher,1974.
- Civarella, Mark A. "Understanding how entrepreneur behaviors affect and venture performance in high potential new ventures: The role of charismatic leadership." Ph.D. dissertation. University of Georgia,2003. Abstract.[Online] Accessed 5 July 2010. Available from [http://www lib.umi.com/dissertations/fullcit/f374353](http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/f374353).
- Cohen. William A. The Art of the Leadership and Englewood Cliffs. New Jersey Prentice-Hall.1990.
- Dono-Koulouris, Marilyn J. "Leadership style teacher empowerment and job satisfaction in selected Catholic elementary school." E.d.D. dissertations, St. John's University, School of education and Human services, 2003.Abstract.[Online] Accessed 3 July 2010. Available from <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3107132415>.
- Donnelly, James H., Jr., Gibson, James L., and John M. Ivancevich. Fundamentals of Management. 3rd ed. Dallas. Texas :Business Publisher, Inc.,1978.
- Donnelly, James H., and others. Fundamentals of management. Dallas. Texas: Business Publication, 1971.
- Davis, Kelth. Human Relation and Organization Behavior. Philippines : Press,1982.
- Etzioni, Amitai. Modern organization. New Delhi : Prentice-Hall of India, 1965.
- Evans, Martin G. "The Effect of Supervisory on the Path-Goal Relationship." Journal of Contemporary Business 7,1 (Autumn12) :81-98.
- Fiedler, Fred E. Theories of Leadership Effectiveness.New York: McGraw-Hill Book Company,1967 .
- Fink, Robert A. "Leadership. Culture and Change on the College Campus." Campus Activities Programming 20 (1983):64-69.
- Harris, Phillip R. High Performance Leadership : Strategies for Maximum Career Productivity. Glenview Illinois : Scott Foresman and Company,1989.

- Howell, Jane M., and Bruce J. Avolio. "Transformational Leadership. Transformational Leadership. Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance." Journal of Applied Psychology 78 (1985):892.
- Halpin ,Andrew W. Theory and Research in Administration .New York: The McMillan Company,1967.
- Herzberg, Frederick. "The Motivation – Hygiene Concept and Problem of Manpower : Personnel Administration." Cleverland : World Publishing, (1964):113-115.
- Koontz , Harold,. and Cyril O' Donnell. Principles of Management. 2nd ed. New York: McGraw-Hill Book Company, 1964.
- Katz ,Daniel,. and Robert L. Kahn. The Social Psychology of Organization. 2nd ed. New York: John Wiley & Son, 1978.
- Krejcie, Robert V., and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities." Educational and Psychol Measurement30,3(Autumn 1970).
- Likert, Rensis. New Pattern of Management. New York :McGraw-Hill Book,1961.
- Likert, Rensis. The Human Organization.: Its Management Value. New York : McGraw-Hill,1967.
- Locke ,Edwin A. "The Nature and Causes of Job Satisfaction." In Handbook of Industrial and Organizational Phychology. 2nd ed. Chicago : Rand McNall, 1981.
- Locke ,Edwin A. "The Nature and Causes of Job Satisfaction." in Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally,1976.
- Luthan, Fred. Organizational Behavior. 2nd ed. Tokyo: McGraw – Hill, Kagakusha,1997.
- Locke, Edwin A. "A Theory of Goal Setting and Task Performance." New Jersey:Prentice-Hall, Inc.,1990.
- Lipham ,James M. "Leadership : General Theory and Research." in Leadership The science and the Art Today, ed. Luvern Cunningham and William J. Gephart . Itasca, Illinois : F.E. Peacock Publishers,Inc.,1964.

- Lin, Chien-Jung. "The effect of salary and non-pecuniary attributes on teacher job satisfaction and Labor supply intentions." Ed.D. dissertation, University of North Carolina at Chapel Hill, 2003. Abstract, [Online] Accessed 3 July 2010. Available from <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3086663>.
- Maslow A. H. Motivation and Personality. 2nd ed. New York : Harper & Rows Publishers, 1970.
- Martino, Marie Anne. "Leadership style, teacher empowerment and job satisfaction in public Elementary School." E.d.D. dissertation, St. John's University, School of education and Human servicss, 2003. Abstract. [Online] Accessed 3 July, 2010. Available from <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3104415>.
- Owen, James. "The Uses of Leadership." Michigan Business Review 25(Januaty, 1973).
- Reddin, William J. Managerial Effectiveness. New York : McGraw-Hill, 1970.
- Robbins, Stephen P. Management. 3 rd ed. New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1991.
- Stogdill, Ralp M. "Personal Factors Associated with Leadership." in Survey of Literature In Leadership. Maryland: Pennguin Book, 1969.
- Sarros, James C., and Don S. Woodman. "Leadership in Australia and Its organizations. Outcomes." Leadership Managing in Real Organization Development Joumal. 14,4 (1993).
- Simon, Herbert A. Smithburge, Donald W., and Thompson, Victor A. Public Administration. New York: Knopf, 1950.
- G. Strauss, and Personnel L.R. Sayles, The Human Problem of Management. New York: Pentic-Hall, 1987.
- Terry, George R. Principles of Managemet, p.493. อ้างใน ถวิล เกื้อกุลวงศ์, การบริหารการศึกษาสมัยใหม่, ทฤษฎี วิจัยและปฏิบัติ, 2530.
- Tannenbaum, Robert. Weschler, Irving R., and Fred massarik. "Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach." New York: McGraw Hill Book Company, 1959. อ้างถึงใน ถวิล เกื้อกุลวงศ์, การบริหารการศึกษาสมัยใหม่, ทฤษฎี วิจัยและปฏิบัติ, 2530.
- Tannenbaum , Robert,. and Warren H. Schmidt. "How to Choose a Leadership Patten", in Richard D. Max and William Niclander (Eds.). Reading in Management. Cineinneati, Ohio: South – Western Publishing, 1963.

- Tosi, Henry L., and Joseph, Carrol. Management Contingencies Structure and process .Chicago : St Clair Press, 1976.
- Tannenbaum, Robert., and Warren H. Schmidt, "How to choose a Leadership Pattern, Harvard Business Review 23 (May-June 1973) :164-165.
- Tichy, Noel M., and Mary Anne, Deanna. "The Transformational Leader," Training and Development Journal 40, 7 (July 1986):17-32.
- Tiffin, J., and F.J. Mc Cormick. Industrial Psychology. London: George Allen and Umvin, 1985.
- Vroom, Victor H. "Leadership." in Handbook of industrial and Organization Psychology . Chicago : Rand Menally,1976.
- Vroom ,Victor H. Work and Motivation. New York: John Wiley & Sons,inc.,1964.
- Weber, Max. The Theory of Social and Economic Organization. New York : Oxford university Press, 1946.
- Yukl, Gary A. Leadership in Organization. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1989.
- Yukl, Gary. Leadership in Organizations. 3 rd ed. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall,Inc.,1994.

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัยและรายนามผู้เชี่ยวชาญ

ที่ ศธ 0520.203.2/107



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

28 กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน(รายชื่อแนบท้าย)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย พระมหาบุญลือ พิพัฒน์เศรษฐกุล รหัสนักศึกษา 51252202 นักศึกษาระดับปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “แบบภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจ
ของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความ
อนุเคราะห์จากท่าน ตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์
ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

รายนามผู้เชี่ยวชาญขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย
ตามหนังสือภาควิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่ ศธ. 0520.203.2/107 ลงวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2554

1. พระธรรมปริยัติเวที (สุเทพ บุษบก) ป. ๕. 9
 - เจ้าอาวาสวัดพระปฐมเจดีย์ราชวรมหาวิหาร
 - พุทธศาสน์มหาบัณฑิต มหาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 - คุญฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ มหาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 - เจ้าคณะภาค 15
2. ผศ. ดร. ปรางศรี พนิชกุล
 - การศึกษาศึกษาคุญฎีบัณฑิต สาขาหลักสูตรการสอนและภาษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยบริจแฮม ยัง ประเทศสหรัฐอเมริกา (Brigham Young University, U.S.A.)
 - กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการบริหารพนักงาน
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
 - ผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนสุคนธ์วิทย์
3. ผศ. สอวงศ์ ดำเนินสวัสดิ์
 - ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาการสอนภาษาอังกฤษ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย
 - อาจารย์ประจำภาควิชาภาษาไทย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. นายจิรพร สมบูรณ์วงศ์
 - ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสนามจันทร์
 - ผู้อำนวยการโรงเรียนราชินีบูรณะ จังหวัด นครปฐม
5. นางเน่งน้อย ตราชู
 - M.A.(Ed.) สาขาการบริหารการศึกษา Arellano Univercity, Manila Philippine.
 - ผู้อำนวยการโรงเรียนสุคนธ์วิทย์ อำเภอ สามพราน จังหวัด นครปฐม

ภาคผนวก ข

หนังสือขอตกลงเครื่องมือวิจัยและรายชื่อโรงเรียน

ที่ ศธ 0520.203.2/112



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

21 มีนาคม 2554

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

นมัสการ เจ้าอาวาสวัด(รายชื่อแนบท้าย)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย พระมหาบุญถือ พิพัฒน์เศรษฐกุล รหัสนักศึกษา 51252202 นักศึกษาระดับปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “แบบภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจของครูใน
โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้รขอความอนุเคราะห์ให้
พระมหาบุญถือ พิพัฒน์เศรษฐกุล ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไป
ปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอนมัสการด้วยความเคารพ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองเครื่องมือวิจัย

วัด	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด	รหัสไปรษณีย์
1.หนองกะโดน	โพรงมะเดื่อ	เมืองนครปฐม	นครปฐม	73000
2.เกาะวังไทร	ถนนขาด	เมืองนครปฐม	นครปฐม	73000
3.คอนขนาท	คอนยายหอม	เมืองนครปฐม	นครปฐม	73000
4.ลาดหญ้าแพรก	สระกะเทียม	เมืองนครปฐม	นครปฐม	73000
5.หนองงูเหลือม	ทัพหลวง	เมืองนครปฐม	นครปฐม	73000
6.โคกพระเจดีย์	โคกพระเจดีย์	นครชัยศรี	นครปฐม	73120
7.โคกเขมา	แหลมบัว	นครชัยศรี	นครปฐม	73120
8.น้อยเจริญสุข	ท่าพระยา	นครชัยศรี	นครปฐม	73120

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและรายชื่อโรงเรียน

ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ 2677



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

18 เมษายน 2554

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

นมัสการ เจ้าอาวาสวัด(รายชื่อแนบท้าย)

ด้วย พระมหาบุญลือ พิพัฒนเสรษฐกุล นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "แบบภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากเจ้าอาวาส ผู้ช่วยเจ้าอาวาส และพระผู้สอนภายในวัด เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านโปรดแจ้งเจ้าอาวาส ผู้ช่วยเจ้าอาวาส และพระผู้สอนทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่นักศึกษาดังกล่าวตามความเหมาะสม

จึงนมัสการมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์

ขอนมัสการด้วยความเคารพ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปานใจ ชารัตน์สงวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 ต่อ 11

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง
รายชื่อโรงเรียนพระปริยัติธรรมที่เก็บข้อมูลการทำวิทยานิพนธ์
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี (จังหวัดนครปฐม)

ที่	โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี	ขนาดของวัด
1	วัดพระปฐมเจดีย์ ราชวรมหาวิหาร	ใหญ่
2	วัดพระประทีปเจดีย์ วรวิหาร	ใหญ่
3	วัดพระงาม พระอารามหลวง	ใหญ่
4	วัดวังตะกู	กลาง
5	วัดลาดปลาเค้า	เล็ก
6	วัดใหม่ปิ่นเกล้า	กลาง
7	วัดห้วยจรเข้มะ	กลาง
8	วัดพะเนียงแตก	กลาง
9	วัดทัพหลวง	เล็ก
10	วัดดอนยายหอม	เล็ก
11	วัดไร่เกะต้นตำโรง	กลาง
12	วัดดอนเสาเกียด	เล็ก
13	วัดโพรงมะเดื่อ	เล็ก
14	วัดหนองดินแดง	กลาง
15	วัดบางแอม	เล็ก
16	วัดตาก้อง	เล็ก
17	วัดบ้านยาง	เล็ก
18	วัดไผ่ล้อม	กลาง
19	วัดทุ่งรี	เล็ก
20	วัดธรรมศาลา	เล็ก
21	วัดตำโรง	กลาง
22	วัดกกตาล	เล็ก
23	วัดศิระชะทอง	เล็ก

(ต่อ) รายชื่อโรงเรียนพระปริยัติธรรมที่เก็บข้อมูลการทำวิทยานิพนธ์

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี (จังหวัดนครปฐม)

ที่	โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี	ขนาดของวัด
24	วัดกลางบางแก้ว	กลาง
25	วัดเสถียรรัตนาราม	เล็ก
26	วัดบางพระ	เล็ก
27	วัดบ่อตะกั่วพุทธาราม	เล็ก
28	วัดญาณเวศกวัน	ใหญ่
29	วัดไร่จิง	ใหญ่
30	วัดเขษานุสรณ์	เล็ก
31	วัดดอนหวาย	กลาง
32	วัดบางช้างเหนือ	กลาง
33	วัดท่าพุด	เล็ก
34	วัดเทียนดัด	เล็ก
35	วัดปรีดาราม	ใหญ่
36	วัดสามพราน	ใหญ่
37	วัดมหาสวัสดิ์คิ์นาคพุทธาราม	ใหญ่
38	วัดอ้อมใหญ่	กลาง
39	วัดหทัยนเรศวร	เล็ก

รายชื่อโรงเรียนพระปริยัติธรรมที่เก็บข้อมูลการทำวิทยานิพนธ์

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี (จังหวัดสุพรรณบุรี)

ที่	โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี	ขนาดของวัด
1	วัดไชนาวาส	กลาง
2	วัดปราสาททอง	ใหญ่
3	วัดสุวรรณภูมิ	ใหญ่
4	วัดป่าเลไลยก์(ป่าเลไลย์)	ใหญ่
5	วัดพระศรีรัตนมหาธาตุ	กลาง
6	วัดปู่บัว	กลาง
7	วัดสกุณปักยี่	ใหญ่
8	วัดโพธาราม	กลาง
9	วัดคอกวัว	เล็ก
10	วัดเขากำแพง	กลาง
11	วัดเขาคีสลัก	กลาง
12	วัดสองพี่น้อง	กลาง
13	วัดทุ่งคอก	เล็ก
14	วัดกลาง	เล็ก
15	วัดลานกา	เล็ก
16	วัดสวนหงษ์	ใหญ่
17	วัดเสาชง	เล็ก
18	วัดช่องลม	เล็ก
19	วัดดาว	เล็ก
20	วัดประตูลำ	เล็ก
21	วัดพระรูป	เล็ก
22	วัดพระลอย	เล็ก
23	วัดศรีบัวบาน	กลาง

รายชื่อโรงเรียนพระปริยัติธรรมที่เก็บข้อมูลการทำวิทยานิพนธ์
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี (จังหวัดสมุทรสาคร)

ที่	โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี	ขนาดของวัด
1	วัดสุทธิวาตวราราม	กลาง
2	วัดเจษฎาราม	ใหญ่
3	วัดป้อมวิเชียรโชติการาม	ใหญ่
4	วัดคลองมะเคื่อ	เล็ก
5	วัดราษฎร์บำรุง	กลาง
6	วัดเกษตรพันธาราม	เล็ก
7	วัดสุวรรณรัตนาราม	กลาง
8	วัดท่าไม้ ตำบลท่าไม้	เล็ก
9	วัดนางสาว ตำบลท่าไม้	เล็ก
10	วัดท่าเสา ตำบลท่าเสา	เล็ก
11	วัดท่ากระบือ	เล็ก
12	วัดศรีตำราญราษฎร์บำรุง	กลาง
13	วัดอ้อมน้อย	กลาง

รายชื่อโรงเรียนพระปริยัติธรรมที่เก็บข้อมูลการทำวิทยานิพนธ์
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี (จังหวัดกาญจนบุรี)

ที่	โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี	ขนาดของวัด
1	วัดถาวราราม	ใหญ่
2	วัดเทวสังฆาราม	ใหญ่
3	วัดไชยชุมพลชนะสงคราม	ใหญ่
4	วัดอุดมมงคล	กลาง
5	วัดราษฎร์ประชุมชนาราม	ใหญ่
6	วัดสิริกกาญจนาราม	ใหญ่
7	วัดเขาเทพนิมิต	กลาง
8	วัดกาญจนบุรีเก่า	กลาง
9	วัดทุ่งลาดหญ้า	กลาง
10	วัดราษฎร์บำรุงวราราม	เล็ก
11	วัดเขาจำทำโป่งธรรมไพบุลย์	เล็ก
12	วัดธรรมประวัติปริยาราม	เล็ก
13	วัดสันติราษฎร์บำรุงวราราม(พุทธกาญจนนิมิต)	กลาง
14	วัดเขื่อนท่าทุ่งนาประชาสรรค์(โป่งปัด)	เล็ก
15	วัดไทยวิวัฒนาราม	เล็ก
16	วัดพรหมกิตติยาราม	เล็ก
17	วัดตะเคียนงามลี้กณานุกูล	เล็ก

ภาคผนวก ง
เครื่องมือในการวิจัย

O ผู้บริหาร

O ครูผู้สอน

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง

พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม
แผนกบาลี

.....

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

2. แบบสอบถามฉบับนี้ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่

2.1 ผู้บริหารโรงเรียน 2 ท่าน

2.2 ครูผู้สอนในโรงเรียน 2 ท่าน

3. แบบสอบถามนี้มี 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ จำนวน 28 ข้อ

ตอนที่ 3 ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี
จำนวน 38 ข้อ

ขอความกรุณาท่านได้โปรดให้ข้อมูลตามสภาพความเป็นจริงที่ปรากฏในการปฏิบัติงานในโรงเรียนของท่าน และกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ เพราะข้อมูลที่สมบูรณ์เท่านั้นจึงจะสามารถนำมาวิเคราะห์ได้ ผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์แก่สถานศึกษา และขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบทางลบต่อตัวท่านหรือการปฏิบัติงานของท่านในโรงเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อมแต่อย่างใด หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดีจากทุกๆ ท่าน

กราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(พระมหาบุญลือ พิพัฒน์เศรษฐกุล)

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม
แผนกบาลี

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ใน O หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	อายุ <input type="radio"/> ต่ำกว่า 30 ปี <input type="radio"/> 30-40 ปี <input type="radio"/> 41-50 ปี <input type="radio"/> 50 ปีขึ้นไป	[]
2	ตำแหน่งปัจจุบัน <input type="radio"/> ผู้บริหารสถานศึกษา <input type="radio"/> ครูผู้สอนในสถานศึกษา	[]
3	ระดับการศึกษา <input type="radio"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี / เปรียญธรรม 4 ประโยค <input type="radio"/> ปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า / เปรียญธรรม 5-6 ประโยค <input type="radio"/> ปริญญาโท / เปรียญธรรม 7-8 ประโยค <input type="radio"/> สูงกว่าปริญญาโท/ เปรียญธรรม 9 ประโยค	[]
4	ประสบการณ์การทำงาน <input type="radio"/> 5 ปีหรือต่ำกว่า <input type="radio"/> 6 - 10 ปี <input type="radio"/> 11 - 15 ปี <input type="radio"/> 16 - 20 ปี <input type="radio"/> 21 ปีขึ้นไป	[]

ตอนที่ 2 พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่

คำชี้แจงโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว โดยพิจารณาตามเกณฑ์ดังนี้

- 5 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับ มากที่สุด
 4 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับ มาก
 3 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับ ปานกลาง
 2 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับ น้อย
 1 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อที่	พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	
	1. การตัดสินใจและประกาศการตัดสินใจ						
1	ผู้บริหารมีการระบุปัญหาของโรงเรียน						
2	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ทางเลือกที่มีอยู่เพื่อการแก้ปัญหา						
3	ผู้บริหารมีการเลือกทางเลือกที่จะใช้แก้ปัญหา						
4	ผู้บริหารกำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามทางเลือกที่ได้เลือกไว้						

ข้อที่	พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
2. การเสนอการตัดสินใจ							
1	ผู้บริหารระบุปัญหาด้วยตนเองตาม คำฟัง						
2	ผู้บริหารประกาศการตัดสินใจแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดำเนินการ						
3	ผู้บริหารไม่มีการแจ้งผลการตัดสินใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ						
4.	ผู้บริหารชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ ยอมรับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา						
3. การนำเสนอความคิดเห็นและ เรียกร้องคำถาม							
1	ผู้บริหารเสนอความคิดเห็นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบ						
2	ผู้บริหารตัดสินใจและสร้างการยอมรับ ด้วยการชักจูง						
3	ผู้บริหารเสนอขั้นตอนเพิ่มเติมเกี่ยวกับ การตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับ การตัดสินใจของผู้บริหารได้						
4	ผู้บริหารเสนอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ถามคำถามเกี่ยวกับการตัดสินใจกับ ผู้บริหารได้						

ข้อที่	พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
	4. การนำเสนอการตัดสินใจเป็น ข้อเสนอที่อาจจะเปลี่ยนแปลงได้						
1	ผู้บริหารยอมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมทางด้านในกระบวนการการตัดสินใจ						
2	ผู้บริหารให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการการตัดสินใจ แต่การตัดสินใจยังอยู่ที่ผู้บริหาร						
3	ผู้บริหารอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจโดยใช้ข้อเสนอแนะบนพื้นฐานข้อมูลของผู้ได้บังคับบัญชา						
4	ผู้บริหารดำเนินการตัดสินใจตามกระบวนการการตัดสินใจของตนเอง						
	5. การนำเสนอปัญหาขอคำแนะนำและ ตัดสินใจ						
1	ผู้บริหารเปิด โอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเสนอปัญหา						
2	ผู้บริหารเปิด โอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาขอคำแนะนำ						
3	ผู้บริหารเปิด โอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนในการตัดสินใจ						
4	ผู้บริหารยังคงระบุนปัญหาอยู่เหมือนเดิม						

ข้อที่	พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
	6. การระบุนขอบเขตและขอให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ						
1	ผู้บริหารระบุปัญหาและกำหนด ขอบเขตการตัดสินใจ						
2	ผู้บริหารจะใช้การมีส่วนร่วมกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ได้ผลการ ตัดสินใจที่เหมาะสม						
3	กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ได้รับรู้ว่า ผู้บริหารต้องการข้อเสนอในการ ตัดสินใจของกลุ่มอย่างจริงจัง						
4	การตัดสินใจมักจะสะท้อนสิ่งที่กลุ่มคิด ว่าผู้บริหารต้องการแทนที่จะเป็นสิ่งที่ กลุ่มต้องการ						

ข้อที่	พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
	7. การอนุญาตให้กลุ่มตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดไว้						
1	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นเสมือนสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มในการตัดสินใจ						
2	ผู้บริหารให้กลุ่มระบุนโยบายและประเมินปัญหาภายในขอบเขตที่กำหนด						
3	ผู้บริหารสร้างทางเลือกเพื่อการดำเนินการภายในกลุ่ม						
4	บุคคลทุกคนภายในกลุ่มเข้าใจว่าการตัดสินใจของกลุ่มจะนำไปสู่การปฏิบัติ						

ตอนที่ 2 พฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่าน เพียงช่องเดียว โดยพิจารณาตามเกณฑ์ดังนี้

- 5 หมายถึง ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี อยู่ในระดับมากที่สุด
 4 หมายถึง ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี อยู่ในระดับมาก
 3 หมายถึง ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี อยู่ในระดับปานกลาง
 2 หมายถึง ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี อยู่ในระดับน้อย
 1 หมายถึง ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ความพึงพอใจของครู ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี	ระดับความพึงพอใจ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	
	1.ตัวงาน						
1	งานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่น่าสนใจ						
2	งานที่ท่านรับผิดชอบเป็นงานที่ตรงกับความรู้อุ้ความสามารถ						
3	ท่านพอใจที่ได้รับโอกาสเรียนรู้และศึกษาเพิ่มเติม						
4	ท่านพอใจกับผลงานที่ท่านได้ทำ						
5	ท่านพอใจระบบการติดตามตรวจสอบการทำงานของหน่วยงานของท่าน						
6	ท่านพอใจกับระบบการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน						

ข้อที่	ความพึงพอใจของครู ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี	ระดับความพึงพอใจ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	
2. เงินเดือน							
1	เงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน						
2	ท่านคิดว่าเงินเดือนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับปริมาณงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ						
3	การพิจารณาความดีความชอบของหน่วยงานของท่านเป็นไปด้วยความยุติธรรมและเหมาะสม						
4	เงินเดือนที่ท่านได้รับเพียงพอกับค่าใช้จ่ายของกิจกรรมที่ท่านดำเนินการอยู่						
5	อัตราเงินเดือนที่ท่านได้รับในปัจจุบันนี้ยุติธรรมดีแล้ว						
3. การเลื่อนตำแหน่ง							
1	ท่านพอใจกับวิธีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในหน่วยงานของท่าน						
2	ทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกันในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น						
3	การเลื่อนตำแหน่งมีความยุติธรรม						
4. การได้รับการยอมรับนับถือ							
1	ท่านได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ						
2	เพื่อนร่วมงานยอมรับผลงาน และรับฟังความคิดเห็นของท่าน						

ข้อที่	ความพึงพอใจของครู ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี	ระดับความพึงพอใจ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	
3	ผู้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในความสามารถและมอบหมายงานพิเศษให้ท่าน						
5. ผลประโยชน์เกื้อกูล							
1	ท่านพอใจกับการบริหารและการจัดการเกี่ยวกับสวัสดิการของหน่วยงานของท่าน						
2	ท่านได้รับเงินพิเศษต่างๆ เนื่องจากการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ						
3	เงินบำเหน็จบำนาญที่จะได้รับคุ้มค่าต่อการปฏิบัติงานของท่าน						
4	ท่านได้รับการดูแลเอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชายามเจ็บป่วย						
5	ท่านได้รับความสะดวกในการลาเมื่อมีเหตุจำเป็น						
6. สภาพการทำงาน							
1	ห้องทำงานเป็นสัดส่วนเหมาะสมกับหน้าที่การงานของท่าน						
2	สถานที่ทำงานและสภาพแวดล้อมจูงใจในการปฏิบัติงาน						
3	การจัดหนังสือคู่มือและระเบียบการปฏิบัติงานต่างๆ ช่วยให้คุณปฏิบัติงานได้สะดวกและมีประสิทธิผล						
4	งานที่ได้รับมอบหมายเหมาะสมกับระยะเวลาในการทำงานทุกครั้ง						

ข้อที่	ความพึงพอใจของครู ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี	ระดับความพึงพอใจ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	
5	การจัดบริการวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานเพียงพอและเหมาะสม						
6	การจัดเวลาการทำงานกับเวลาที่พักมีความเหมาะสม						
7. การนิเทศงาน							
1	รูปแบบและเทคนิคในการนิเทศงานของผู้บังคับบัญชา						
2	ผู้บังคับบัญชานำผลการนิเทศงานไปใช้ในการพิจารณาเพื่อการให้คุณให้โทษ						
3	ผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเองในขณะนิเทศงาน						
4	ผู้บังคับบัญชานำทักษะที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการนิเทศงานเป็นอย่างดี						
8. เพื่อนร่วมงาน							
1	เพื่อนร่วมงานมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน						
2	เพื่อนร่วมงานให้การช่วยเหลือกันและกันอย่างเป็นกัลยาณมิตรในหน่วยงาน						

ข้อที่	ความพึงพอใจของครู ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี	ระดับความพึงพอใจ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	
	9. หน่วยงานและการจัดการ						
1	การให้ความสนใจและเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา						
2	นโยบายการบริหารจัดการเป็นระบบชัดเจน						
3	ท่านพอใจกับการจัดการและการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา						
4	ผู้บังคับบัญชาสามารถจัดการแก้ไขปรับปรุงระบบการทำงานของหน่วยงานให้เหมาะสมและทันสมัย						

ตอนที่ 3 ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก จ

ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
n1	124.09	551.894	.641	.958
n2	124.12	562.113	.338	.960
n3	123.78	560.628	.425	.959
n4	124.00	562.387	.342	.960
n5	124.09	562.346	.364	.959
n6	124.09	563.701	.347	.960
o7	124.50	537.097	.746	.957
o8	124.44	549.222	.589	.958
o9	124.34	541.523	.682	.958
o10	124.91	546.281	.569	.959
o11	124.78	547.725	.601	.958
p12	124.78	541.596	.751	.957
p13	124.50	555.484	.434	.959
p14	124.75	545.226	.591	.958
q15	124.47	535.999	.727	.957
q16	124.62	549.532	.596	.958
q17	124.06	540.577	.728	.957
r18	124.38	541.790	.741	.957
r19	124.66	550.362	.688	.958
r20	124.84	561.168	.364	.960
r21	124.56	541.093	.604	.958
r22	124.59	557.926	.593	.958
s23	124.47	537.999	.786	.957

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
s24	124.62	542.306	.780	.957
s25	124.44	542.319	.714	.958
s26	124.50	548.516	.684	.958
s27	124.47	540.257	.739	.957
s28	124.47	544.967	.762	.957
t29	124.53	550.386	.675	.958
t30	124.56	545.415	.718	.958
t31	124.25	548.903	.567	.958
t32	124.34	549.201	.646	.958
u33	124.06	555.351	.493	.959
u34	123.97	559.967	.401	.959
v35	124.00	547.677	.677	.958
v36	124.22	543.531	.774	.957
v37	124.16	551.814	.666	.958
v38	124.31	557.448	.518	.959

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
127.75	578.710	24.056	38

Reliability ที่งฉบ้บ

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.960	66

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
a1	3.62	1.008	32
a2	3.62	.976	32
a3	3.62	.976	32
a4	3.50	.762	32
b1	3.38	.942	32
b2	3.44	.801	32
b3	3.34	1.153	32
b4	3.53	.983	32
c1	3.59	1.043	32
c2	3.59	1.043	32

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
c3	3.72	.991	32
c4	3.62	1.070	32
d1	3.69	1.061	32
d2	3.75	.842	32
d3	3.53	1.016	32
d4	3.62	.907	32
e1	3.66	1.066	32
e2	3.53	.983	32
e3	3.53	1.107	32
e4	3.41	.911	32
f1	3.44	1.105	32
f2	3.50	.984	32
f3	3.16	.987	32
f4	3.34	.827	32
g1	3.34	1.004	32
g2	3.47	.879	32
g3	3.31	.965	32
g4	3.62	.793	32
n1	3.66	.865	32
n2	3.62	.976	32
n3	3.97	.861	32
n4	3.75	.950	32
n5	3.66	.902	32

n6	3.66	.865	32
----	------	------	----

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
o7	3.25	1.164	32
o8	3.31	1.030	32
o9	3.41	1.132	32
o10	2.84	1.167	32
o11	2.97	1.062	32
p12	2.97	1.031	32
p13	3.25	1.078	32
p14	3.00	1.164	32
q15	3.28	1.224	32
q16	3.12	1.008	32
q17	3.69	1.091	32
r18	3.38	1.040	32
r19	3.09	.856	32
r20	2.91	.963	32
r21	3.19	1.281	32
r22	3.16	.723	32
s23	3.28	1.085	32
s24	3.12	.976	32
s25	3.31	1.061	32
s26	3.25	.916	32
s27	3.28	1.085	32
s28	3.28	.924	32
t29	3.22	.870	32

t30	3.19	.965	32
-----	------	------	----

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
t31	3.50	1.078	32
t32	3.41	.946	32
u33	3.69	.965	32
u34	3.78	.941	32
v35	3.75	.950	32
v36	3.53	.950	32
v37	3.59	.837	32
v38	3.44	.840	32

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	222.62	1139.081	.760	.959
a2	222.62	1145.339	.689	.959
a3	222.62	1142.823	.728	.959
a4	222.75	1169.290	.421	.960
b1	222.88	1194.048	-.048	.961
b2	222.81	1187.383	.069	.961
b3	222.91	1196.668	-.078	.962
b4	222.72	1173.112	.263	.960
c1	222.66	1152.362	.542	.959
c2	222.66	1166.362	.342	.960
c3	222.53	1161.741	.430	.960

c4	222.62	1163.274	.375	.960
----	--------	----------	------	------

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
d1	222.56	1160.448	.418	.960
d2	222.50	1184.194	.119	.961
d3	222.72	1168.402	.322	.960
d4	222.62	1197.403	-.102	.961
e1	222.59	1145.539	.626	.959
e2	222.72	1152.080	.581	.959
e3	222.72	1138.338	.700	.959
e4	222.84	1194.394	-.054	.961
f1	222.81	1140.738	.668	.959
f2	222.75	1142.387	.729	.959
f3	223.09	1184.346	.095	.961
f4	222.91	1191.055	.001	.961
g1	222.91	1148.539	.621	.959
g2	222.78	1148.693	.710	.959
g3	222.94	1157.544	.508	.960
g4	222.62	1175.339	.291	.960
n1	222.59	1152.378	.658	.959
n2	222.62	1165.726	.377	.960
n3	222.28	1169.047	.374	.960
n4	222.50	1167.290	.364	.960
n5	222.59	1165.410	.415	.960
n6	222.59	1171.023	.338	.960

o7	223.00	1136.129	.692	.959
----	--------	----------	------	------

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
o8	222.94	1152.964	.540	.959
o9	222.84	1141.426	.642	.959
o10	223.41	1146.959	.550	.959
o11	223.28	1148.144	.591	.959
p12	223.28	1141.628	.705	.959
p13	223.00	1159.097	.430	.960
p14	223.25	1144.323	.586	.959
q15	222.97	1135.386	.666	.959
q16	223.12	1154.629	.528	.959
q17	222.56	1136.448	.737	.959
r18	222.88	1139.145	.735	.959
r19	223.16	1152.136	.670	.959
r20	223.34	1164.297	.405	.960
r21	223.06	1136.706	.619	.959
r22	223.09	1159.894	.637	.959
s23	222.97	1133.773	.778	.959
s24	223.12	1138.887	.789	.959
s25	222.94	1141.996	.679	.959
s26	223.00	1150.968	.644	.959
s27	222.97	1139.515	.698	.959
s28	222.97	1145.709	.723	.959
t29	223.03	1150.483	.687	.959

t30	223.06	1143.738	.722	.959
-----	--------	----------	------	------

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
t31	222.75	1150.774	.545	.959
t32	222.84	1151.233	.618	.959
u33	222.56	1159.609	.476	.960
u34	222.47	1166.193	.385	.960
v35	222.50	1145.613	.704	.959
v36	222.72	1141.564	.769	.959
v37	222.66	1156.620	.606	.959
v38	222.81	1162.673	.496	.960

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
226.25	1.192E3	34.523	66

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล	พระมหาบุญลือ พิพัฒน์เศรษฐกุล
เกิดวันที่	15 พฤษภาคม 2515
ที่อยู่	10 หมู่ 5 ตำบล เพชรชมพู อำเภอโกสุมพินคร จังหวัด กำแพงเพชร
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	วัดพระปฐมเจดีย์ ราชวรมหาวิหาร คณะ 4 ตำบล พระปฐมเจดีย์ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัด นครปฐม
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2525 จบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนบ้านใหม่พัฒนา ตำบล เพชรชมพู อำเภอโกสุมพินคร จังหวัดกำแพงเพชร พ.ศ. 2550 จบปริญญาธรรมชั้นประโยค ป.ธ.9 สำนักเรียน วัดพระปฐมเจดีย์ ราชวรมหาวิหาร
ประวัติการทำงาน	พ.ศ.2539 พระครูสอนประจำจังหวัดนครสวรรค์ วัดโพธาราม พระอารามหลวง พ.ศ.2541 พระครูสอนประจำจังหวัดนครปฐม วัดพระปฐมเจดีย์ ราชวรมหาวิหาร สอนที่เรือนจำกลางจังหวัดนครปฐม พ.ศ.2543-ปัจจุบัน พระครูสอนประจำจังหวัดนครปฐม วัดพระปฐมเจดีย์ ราชวรมหาวิหาร สอนที่โรงเรียนอนุบาลไพทวิทยา, สุนทรวิทย์ จ.นครปฐม พ.ศ.2549-2551 พระครูสอนบาลีประโยค ป.ธ.1-2 ของโรงเรียนสหศึกษาบาลี องค์พระปฐมเจดีย์ วัดพระปฐมเจดีย์ ราชวรมหาวิหาร พ.ศ.2552 พระครูสอนบาลีประโยค ป.ธ.4 ของโรงเรียนสหศึกษาบาลี องค์พระปฐมเจดีย์ วัดพระปฐมเจดีย์ ราชวรมหาวิหาร พ.ศ.2553 พระครูสอนบาลีประโยค ป.ธ.8 ของโรงเรียนสหศึกษาบาลี องค์พระปฐมเจดีย์ วัดพระปฐมเจดีย์ ราชวรมหาวิหาร