

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

อาจินต์ แซ่ฮุ้น

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

มกราคม 2561

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณา  
วิทยานิพนธ์ของ อาจิ้นค์ แซ่ถุ่น ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สกลายุ ชีระวนิชตระกูล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ดร.ชัยพจน์ รังงาม)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธาน  
(รองศาสตราจารย์ ชารี มณีศรี)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สกลายุ ชีระวนิชตระกูล)

..... กรรมการ  
(ดร.ชัยพจน์ รังงาม)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาให้คำปรึกษา และช่วยแนะนำแก้ไข  
ข้อบกพร่องต่างๆ อย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศญาญู ธีระวิชิตระกุล ซึ่งเป็นประธาน  
กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ดร.ชัยพจน์ รัชงาม และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวัสดิ์  
กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบคุณ รองศาสตราจารย์ชารี มณีศรี ประธานคณะกรรมการสอบปากเปล่า  
ที่ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ยิ่งในการนำไปปรับปรุงแก้ไข

ขอกราบขอบคุณ ผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่อำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวม  
ข้อมูล และตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย

ขอขอบคุณ ข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ทุกท่านที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และกลุ่มทดลองเครื่องมือที่ใช้เก็บ  
แบบสอบถาม ซึ่งได้ให้ความร่วมมือเสียสละเวลาตอบแบบสอบถามสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ให้การสนับสนุน และเป็นกำลังใจ รวมทั้งเจ้าหน้าที่  
คณะศึกษาศาสตร์ทุกท่าน ที่ได้อนุเคราะห์ให้ความสะดวกตามขั้นตอนต่าง ๆ เป็นอย่างดี

อาจินต์ แซ่ฮุ้น

55921205: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ความทุ่มเทในการทำงานของข้าราชการครู/ พลังอำนาจ/ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/  
วัฒนธรรมองค์กร

อาจินต์ แซ่ฮุ้น: ปัจจัยที่ส่งผลต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียน  
มัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 (FACTORS  
AFFECTING TEACHERS' JOB INVOLVEMENT IN EXTRA LARGE SECONDARY  
SCHOOLS UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1)  
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์: สฎายุ ชีระวิชิตระกุล, กศ.ด., ชัยพจน์ รั้งงาม, กศ.ด. 196 หน้า.  
พ.ศ. 2560.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน  
ของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ตามตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Kejcic  
and Morgan ได้จำนวน 330 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage sampling)  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าอำนาจจำแนกราย  
ข้อระหว่าง .28-.90 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับอยู่ที่ .99 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้  
โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอย  
พหุคูณ แบบหลายขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

ผลการวิจัย พบว่า

1. การใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ  
จากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านพึ่งพา ( $\bar{X} = 4.01$ ) ด้านความเชี่ยวชาญ ( $\bar{X} = 4.01$ ) และ  
ด้านการให้รางวัล ( $\bar{X} = 3.98$ )
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก  
โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.05$ )  
ด้านการสร้างบารมี ( $\bar{X} = 3.95$ ) และด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา ( $\bar{X} = 3.93$ )
3. วัฒนธรรมองค์กร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไป  
น้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ( $\bar{X} = 3.98$ ) ด้านความมุ่ง  
ประสงค์ของโรงเรียน ( $\bar{X} = 3.95$ ) และด้านความหลากหลายของบุคลากร ( $\bar{X} = 3.91$ )

4. ความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบต่องาน ( $\bar{X} = 4.21$ ) ด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับงาน ( $\bar{X} = 4.13$ ) และด้านการให้เวลากับงาน ( $\bar{X} = 4.12$ )

5. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูมากที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยตัวแปรทั้ง 2 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .489 และกำลังสองของค่าสหสัมพันธ์พหุคูณมีค่า .239 โดยมีค่าความคาดเคลื่อนการพยากรณ์เท่ากับ .511 สร้างเป็นสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานดังนี้

$$\hat{Y} = 1.955 + .144 (X_2) + .420 (X_3)$$

$$\hat{Z} = .151 (Z_{x_2}) + .390 (Z_{x_3})$$

55921205: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: TEACHERS' JOB INVOLVEMENT/ POWER/ TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP/ CORPORATE CULTURE

ARCHIN SAE-AUN: FACTORS AFFECTING TEACHERS' JOB INVOLVEMENT IN EXTRA LARGE SECONDARY SCHOOLS UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1 ADVISORY COMMITTEE: SADAYU TEERAVANITTRAKUL, Ed.D., CHAIPOOT RAKNGARM, Ed.D. 196 P. 2017.

The purpose of this research was to study the factors those affect teachers' job involvement in extra large secondary schools under the Secondary Educational Service Area Office 1. The sample size was determined with Kejcie & Morgan table, consisted of 330 secondary school teachers selected by using a Multi-Stage Sampling. The instrument for collecting the data was a set of rating scale questionnaires. The item-discrimination of the questionnaire was between 0.28-0.90 and the reliability was 0.99. The data were analyzed by the computer program using mean, standard deviation, and Stepwise Multiple Regression Analysis.

The findings were as follows:

1. Power Using by school administrators in overall and each aspects were at a high level. The top 3 aspects were Expert Power ( $\bar{X} = 4.01$ ), Connection Power ( $\bar{X} = 4.01$ ), and Reward Power ( $\bar{X} = 3.98$ ), respectively.
2. Transformational Leadership of school administrators in overall and each aspects were at a high level. The top 3 aspects were Inspiration Motivation ( $\bar{X} = 4.05$ ), Charisma ( $\bar{X} = 3.95$ ), and Intellectual Stimulation ( $\bar{X} = 3.93$ ), respectively.
3. Corporate Culture in overall and each aspects were at a high level. The top 3 aspects were Sense of Community ( $\bar{X} = 3.98$ ), School Purpose ( $\bar{X} = 3.95$ ), and Diversity ( $\bar{X} = 3.91$ ), respectively.
4. Teachers' Job Involvement in overall and each aspects were at a high level. The top 3 aspects were Response to work ( $\bar{X} = 4.21$ ), Expressions of being job involved ( $\bar{X} = 4.13$ ), and Sense of duty towards work ( $\bar{X} = 4.13$ ), respectively.

5. The most affecting factors that influenced teachers' job involvement were Corporate Culture and Transformational Leadership. The multiple correlation coefficient of the variables was equal to .489 and the squared multiple correlation coefficient was equal to .239. The standard error of the estimate was .511. The predicting equation in the form of raw scores and standard scores were as followed:

$$\hat{Y} = 1.955 + .144 (X_2) + .420 (X_3)$$

$$\hat{Z} = .151 (Z_{X_2}) + .390 (Z_{X_3})$$

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
คำถามในการวิจัย.....	6
สมมติฐานของการวิจัย.....	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	9
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	16
นโยบายและแนวทางการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 .....	16
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพลังอำนาจและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	23
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	44
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	60
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความทุ่มเทในการปฏิบัติงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	88
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	100
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	100
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	102
การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ.....	104



## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	106
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	107
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	110
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	111
สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	111
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	112
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	112
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	136
สรุป.....	136
อภิปรายผล.....	138
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้.....	142
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	142
บรรณานุกรม.....	143
ภาคผนวก.....	159
ภาคผนวก ก.....	160
ภาคผนวก ข.....	162
ภาคผนวก ค.....	166
ภาคผนวก ง.....	183
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	196

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเขตปกครองของโรงเรียน.....	101
2 จำนวนข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และกลุ่มตัวอย่าง.....	102
3 คุณภาพของแบบสอบถาม.....	106
4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โดยรวม.....	113
5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร ด้านการให้รางวัล...	114
6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร ด้านความเชี่ยวชาญ.....	115
7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร ด้านข่าวสารข้อมูล.	116
8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร ด้านพึ่งพา.....	117
9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวม....	118
10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบารมี.....	119
11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	120
12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้น เชาว์ปัญญา.....	121
13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านคำนี้มาถึง ปัจเจกบุคคล.....	122
14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานวัฒนธรรมองค์กร โดยรวม.....	123
15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานวัฒนธรรมองค์กร ด้านความมุ่งประสงค์ของ โรงเรียน.....	124
16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานวัฒนธรรมองค์กร ด้านการตัดสินใจ.....	125
17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานวัฒนธรรมองค์กร ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ของโรงเรียน.....	126
18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานวัฒนธรรมองค์กร ด้านความไว้วางใจ.....	127
19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานวัฒนธรรมองค์กร ด้านความหลากหลายของ บุคลากร.....	128

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน โดยรวม.....	129
21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ ต่องาน.....	130
22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับงาน.....	131
23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ด้านการให้เวลา กับงาน.....	132
24 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร.....	133
25 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณและกำลังสองของค่าสหสัมพันธ์พหุคูณโดยใช้ สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ.....	133
26 ความแปรปรวนที่ได้จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ.....	134
27 การวิเคราะห์หาปัจจัยที่ดีที่สุดที่ส่งผลต่อตัวแปรความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา (Y) โดยใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน .....	134
28 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 .....	192
29 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 .....	193
30 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ตามความคิดเห็น ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 1 .....	194
31 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามเกี่ยวกับความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ตาม ความคิดเห็นของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 .....	195

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	๐

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารงานในองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์มีความสำคัญอย่างยิ่ง และสิ่งที่สำคัญที่สุดขององค์กร คือ บุคลากร หากเป็น โรงเรียนก็หมายถึง ครูซึ่งปฏิบัติหน้าที่สายการสอน ถือได้ว่าเป็นหัวใจของโรงเรียน โรงเรียนจะทำหน้าที่ได้ตามวัตถุประสงค์หรือไม่ขึ้นอยู่กับครูเป็นหลัก การทำงานของครูจะมีประสิทธิภาพเพียงใด และช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเพียงใด นั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ในขณะเดียวกันก็สามารถทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงาน จะทำให้เกิดความกระตือรือร้น ความทุ่มเท และปรารถนาที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนต่อไป โดยธรรมชาติแล้วบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรย่อมมีความรู้สึกพึงพอใจที่แตกต่างกัน เพราะต่างก็มีพื้นความหลังลักษณะอื่น ๆ เป็นลักษณะเฉพาะตัว เช่น บางคนสนใจไม่เลี้ยงงาน บางคนสนใจสภาพแวดล้อม ค่าตอบแทน ความก้าวหน้า และลักษณะอื่น ๆ ที่แตกต่างกัน ซึ่งปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ (Satisfaction) และความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) ในการทำงานนั้นองค์กรใดต้องการให้บุคลากรในองค์กรมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยหวังผลงานดีเด่นซึ่งเป็นผลมาจากความพึงพอใจนั้น จำเป็นต้องค้นหาการรับรู้ร่วมของบุคลากรในองค์กร เพื่อหาทางปรับปรุงปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กรให้สนองตอบการรับรู้หรือความต้องการนั้น (วิชัย โถสุวรรณจินดา, 2535, หน้า 111) นอกจากนี้ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน คือ ผลตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง การบังคับบัญชา ลักษณะงาน กลุ่มงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์กรซึ่งจะมีผลเอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพด้วย บรรยากาศในการทำงาน ความมีอิสระ ความผูกพัน การมีส่วนร่วมและสิ่งอำนวยความสะดวกสบาย วิธีการส่งเสริมการทำงาน และลดความคับข้องใจของผู้ปฏิบัติงาน โดยสนองความต้องการดังกล่าว ดังนั้น แนวทางการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่จึงมุ่งไปที่การจัดสภาพแวดล้อมภายใต้เงื่อนไขที่จะทำงานได้อย่างมีความสุข และมีประสิทธิภาพรวมทั้งอุทิศร่างกาย แรงใจให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย (สมยศ นาวิการ, 2533, หน้า 221-224)

การบริหารโรงเรียน ผู้บริหาร คือ กลไกสำคัญในการดำเนินงานของโรงเรียน โรงเรียนมีภารกิจหลัก คือ การจัดการศึกษาและการบริหารต้องใช้ทั้งกระบวนการ และปัจจัยจึงจะบรรลุในกระบวนการ จะอาศัยทั้งผู้บริหารโรงเรียนและครู ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีศักยภาพหลายด้าน

จึงจะนำโรงเรียนประสบความสำเร็จ (ธีระ รุญเจริญ, 2546, หน้า 5) ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับสิทธิ หน้าที่ และอำนาจ เพื่อช่วยให้สามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้ (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2545, หน้า 235)

ในองค์กรนั้นอำนาจจะเข้ามาเกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตของคนในทุกขณะ ผู้นำ ผู้บริหารมีสถานภาพตามตำแหน่ง แต่การใช้อำนาจตามตำแหน่งอย่างเดียวนั้นคงเป็นไปไม่ได้ จึงจำเป็นต้องใช้อำนาจในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ เป็นทักษะของผู้บริหารแต่ละคนต้องนำไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และความจำเป็นเพื่อให้การใช้อำนาจนั้นส่งผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นประโยชน์ต่อการบริหารต่าง ๆ ในองค์กรด้านการบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ มากมาย ทั้งที่เป็นปัญหาจากตัวผู้บริหาร การใช้พลังอำนาจจึงมีความหมายต่อการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ Chung and Megginson (1981, p. 339) ได้กล่าวถึงการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียน ไว้ว่า ในการบริหารโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะไม่สามารถดำเนินการได้ตามหน้าที่ ถ้าไม่มีการใช้พลังอำนาจ เพื่อให้บุคลากรทำงาน พลังอำนาจจึงเป็นพลังสำคัญ ที่ผลักดันให้องค์กร ดำเนินงานไปได้อย่างราบรื่น ผู้บริหารองค์กร หรือผู้บริหารโรงเรียน จึงจำเป็นต้องใช้พลังอำนาจอยู่ตลอด ทั้งที่รู้ตัว และไม่รู้ตัว ดังที่ ปรัชญา เวสารัชช และ อรุณ รักธรรม (2522, หน้า 517) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารองค์กร หรือผู้บริหารโรงเรียน ไม่อาจหลีกเลี่ยงการใช้พลังอำนาจได้ เนื่องจากพลังอำนาจเป็นเครื่องมือสำคัญในการควบคุม และผลักดันการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในหน่วยงานให้เป็นไปตามนโยบาย พลังอำนาจกับผู้นำ หรือผู้บริหาร จึงเป็นสิ่งคู่กัน ถ้าหากผู้บริหารขาดพลังอำนาจก็ย่อมไม่มีอิทธิพลที่จะควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการได้ อันจะก่อให้เกิดความล้มเหลวในการปฏิบัติงานขององค์กร ดังนั้น พลังอำนาจจึงเปรียบเสมือนตัวยึดเหนี่ยวโครงสร้าง และกิจกรรมขององค์กรเข้าไว้ด้วยกันเพื่อให้องค์กรดำเนินไปตามเป้าหมาย หรือทิศทางเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร (สุพรรณยา ทองเปลว, 2554, หน้า 1) ตลอดจนเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร หรือโรงเรียน

ในขณะที่เดียวกันตัวแปรสำคัญของผู้บริหาร ที่มีผลต่อคุณภาพ และประสิทธิภาพทางการศึกษา มักแปรปรวนไปตามผู้นำเสมอ (รุ่ง แก้วแดง, 2546, หน้า 21) ซึ่งหน้าที่ของผู้นำที่สำคัญนั้นจะต้องจัดการภายในองค์กรเพื่ออำนวยความสะดวกให้ทรัพยากรที่เป็นตัวคน และวัตถุ ประสานเข้าด้วยกันสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำองค์กรให้สามารถดำเนินไปได้ ผู้นำที่มีความสามารถจะทำให้ผู้บังคับบัญชามีความขยันขันแข็ง สามัคคี มุ่งมั่น เต็มใจ และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร (วาโร เพ็งสวัสดิ์, 2549, หน้า 60) ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา ได้มีการศึกษาภาวะผู้นำ ที่มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคของ

การเปลี่ยนแปลงนี้ แนวคิดทฤษฎีใหม่ที่มีชื่อเสียง และเป็นที่ยอมรับกันมากในปัจจุบัน คือ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีการกระจายอำนาจ หรือการเสริมสร้างพลังใจ เป็นผู้มีคุณธรรม และมีการกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำด้วย ซึ่งพื้นฐานสำคัญ 3 ประการของภาวะผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลขององค์กร คือ 1) ความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบ และความรอบรู้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ของผู้นำที่มีคุณภาพ 2) ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงขององค์กร ให้มีความสอดคล้องกับภาวะความเปลี่ยนแปลงของสังคม และสิ่งแวดล้อม ถือว่าเป็นหลักการที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำต้องชี้แนะแนวทางให้ผู้ร่วมงาน ได้เข้าใจในจุดมุ่งหมายของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และ 3) ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ และโครงสร้างขององค์กร และสร้างบทบาทในการนำองค์กรให้สังคมยอมรับ โดยต้องมีการเรียนรู้ทฤษฎีใหม่ ๆ และมีความกล้าหาญที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติ (Bennis, 1986, pp. 64-71)

ความสำเร็จของหน่วยงานจะเกิดขึ้นเพียงไรขึ้นอยู่กับบุคคลที่มาร่วมทำงานในหน่วยงานนั้น การทำงานก็จะเกิดความทุ่มเทในการทำงานของบุคลากรในองค์กรนั้นจะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และการที่บุคคลจะปฏิบัติงานให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน่วยงานนั้น ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ แต่สิ่งที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ทุ่มเททั้งแรงกายแรงใจ ทุกคนร่วมมือกันทำงาน ก็จะทำให้ประสบความสำเร็จในที่สุด (Mondy, 1989, pp. 53-55 อ้างถึงใน มาลินี แซ่เตื่อง, 2533, หน้า 21) ซึ่งสอดคล้องกับขั้นตอนของความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของ Hersey and Blanchard (1993, pp. 445-446) ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) อนุญาตให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพิจารณาปรับปรุงการปฏิบัติงาน 2) อนุญาตให้บุคลากรได้กำหนดมาตรฐานการทำงาน 3) อนุญาตให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของค์การ และ 4) เน้นเรื่องของการเสริมสร้างสิ่งต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานทั้งในระบบและนอกระบบ อาทิ การให้รางวัลสินน้ำใจ เป็นต้น ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กร มีผลต่อความสำเร็จของงาน หากองค์กรใดบุคลากรไม่มีความพอใจในการทำงานก็จะกลายเป็นมูลเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลงานและการปฏิบัติงานต่ำ บุคลากรไม่มีความทุ่มเทในการทำงานคุณภาพของงานก็ลดลง แต่หากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความพอใจในการทำงานสูงย่อมมีผลต่อการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจะทุ่มเทการทำงาน และอุทิศเวลา แรงกาย ความคิด เพื่อให้งานในองค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น บุคคลเมื่อมีความพึงพอใจในการทำงานก็จะเกิดความตั้งใจ ทุ่มเทในการทำงาน เต็มใจที่จะอุทิศเวลา แรงกาย ความคิด เพื่อสนองความต้องการของหน่วยงาน (Green, 1972, p. 40)

นอกจากนี้ อีกตัวแปรหนึ่งที่จะส่งผลต่อความทุ่มเทในการทำงานของบุคลากรในแต่ละองค์กรที่แตกต่างกัน ก็คือ วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรนั้นสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการพัฒนาองค์กรของผู้บริหาร และบุคลากร เพราะวัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งอธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่รวมเอาข้อสมมติ ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วม และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม (Gordon, 1999, p. 342) แต่อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์กรจะสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรได้ก็ต่อเมื่อวัฒนธรรมนั้นเหมาะสมกับกับองค์กรนั้น ๆ ซึ่งความเหมาะสมของวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละองค์กรก็มีความแตกต่างกันไป ตามสภาพแวดล้อมขององค์กร ลักษณะขององค์กร ฯลฯ อีกทั้งการจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยทั้งระยะเวลาที่ยาวนาน ความเข้มแข็งของผู้นำ และความร่วมมือของคนในองค์กรอีกด้วย

ในทศวรรษ 90 Denison (1990, p. 2) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กร เนื่องจากความเชื่อและค่านิยมของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเชื่อที่แข็งแกร่ง (Strong) ความไว้วางใจต่อพันธกิจ (Mission) หรือค่านิยม (Value) และความเชื่อ (Belief) ที่พนักงานมีอย่างมั่นคงสม่ำเสมอเป็นพื้นฐานสำคัญต่อความร่วมมือกันปฏิบัติงานภายในองค์กร โดยเฉพาะความเชื่อและค่านิยมหลักที่สอดคล้องกับนโยบายและการปฏิบัติงานมีผลต่อประสิทธิผลขององค์กร คือ สามารถนำวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้นำไปปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริงได้พร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง (Strong culture) ทำให้ค่านิยมและพฤติกรรมสอดคล้องกันอย่างมาก (Highly consistent) นำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงานและประสิทธิผลขององค์กรในที่สุด

จากปัจจัยข้างต้นจะพบว่า การทุ่มเทในการทำงานของครูและบุคลากรในโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากการที่องค์กรใด ๆ จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลนั้น ส่วนหนึ่งจะต้องมาจากการที่บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี มีความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้น การสนับสนุนให้เกิดความทุ่มเทในการทำงานจำเป็นต้องส่งเสริมพฤติกรรมทางบวก จากการศึกษาผลงานวิจัยหลายชิ้น พบว่า การใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจของครูในการปฏิบัติงาน (กุลธิดา เนื่องจางค์, 2555, หน้า 67) รวมทั้งส่งผลให้การบริหารสถานศึกษามีประสิทธิผล และสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ (นันทิญา สารจันทร์, 2557, หน้า 79) ซึ่งพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารจะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ และขวัญในการทำงาน ผู้บริหารที่มีความรู้ ความเข้าใจในทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำมาก ๆ จะทำให้มีความสามารถลดความคับข้องใจ ความบ่นใจ และเพิ่มบรรยากาศของขวัญกำลังใจ และความพึงพอใจให้แก่ครูเป็นอย่างมาก (Wilcox, 1993, p. 3079) โดยเฉพาะในสภาวะการณ์โลก



ปัจจุบันอยู่ในยุคของการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาให้ผู้ตามสนใจที่จะเป็นผู้นำมากกว่าทำตามความสนใจของตนเอง (Bass, 1999, p. 9) โดยสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร อย่างเต็มศักยภาพ มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล อย่างไรก็ตามผู้บริหารควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับวัฒนธรรมในองค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่แสดงออกถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ซึ่งจากการศึกษาของ Denison (1990, p. 2) ในปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลขององค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กรเป็นอย่างมาก หากผู้บริหารมีความเข้าใจ และประเมินสภาพของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ได้อย่างเหมาะสม ก็จะสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ไปในแนวทางที่เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้

การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีภารกิจและความรับผิดชอบ คือ การจัดการศึกษาภาคบังคับให้แก่เด็กที่อยู่ในเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับได้เข้าเรียนจนจบหลักสูตรอย่างมีคุณภาพ มีการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีจำนวนสถานศึกษาที่อยู่ในสังกัด จำนวน 67 โรงเรียน จำแนกตามโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวนนักเรียนน้อยกว่า 500 คน มีจำนวน 5 โรงเรียน มีข้าราชการครู จำนวน 197 คน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500-1,499 คน มีจำนวน 26 โรงเรียน มีข้าราชการครู จำนวน 1,599 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500-2,499 คน มีจำนวน 18 โรงเรียน มีข้าราชการครู จำนวน 3,304 คน และขนาดใหญ่พิเศษ จำนวนนักเรียนมากกว่า 2,500 คน มีจำนวน 18 โรงเรียน มีข้าราชการครู จำนวน 2,348 คน ซึ่งครูผู้สอนส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีจรรยาบรรณในวิชาชีพครู และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนและชุมชน

ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความทุ่มเทในการทำงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ซึ่งผลการศึกษาจะเป็นแนวทางหนึ่งที่จะทราบว่า การที่ครูเหล่านั้นปฏิบัติหน้าที่อันยิ่งใหญ่ด้วยความทุ่มเทต่อการพัฒนาการศึกษาของนักเรียนและเยาวชนนั้น ด้วยเหตุผลใด และนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการบริหาร และช่วยให้ผู้บริหารทราบปัญหาขององค์กร ทั้งในด้านการใช้พลังอำนาจในการบริหารการศึกษา การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กร ว่ามีผลต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูอย่างไร เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร ของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1
2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1
3. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1
4. เพื่อศึกษาความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1
5. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จากการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

### คำถามในการวิจัย

1. การใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร ของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 อยู่ในระดับใด
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 อยู่ในระดับใด
3. วัฒนธรรมองค์กร ของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 อยู่ในระดับใด
4. ความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 อยู่ในระดับใด
5. การใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และ วัฒนธรรม องค์กร มีความสัมพันธ์กับความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 หรือไม่
6. การใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และ วัฒนธรรม องค์กร สามารถทำนายความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ได้หรือไม่

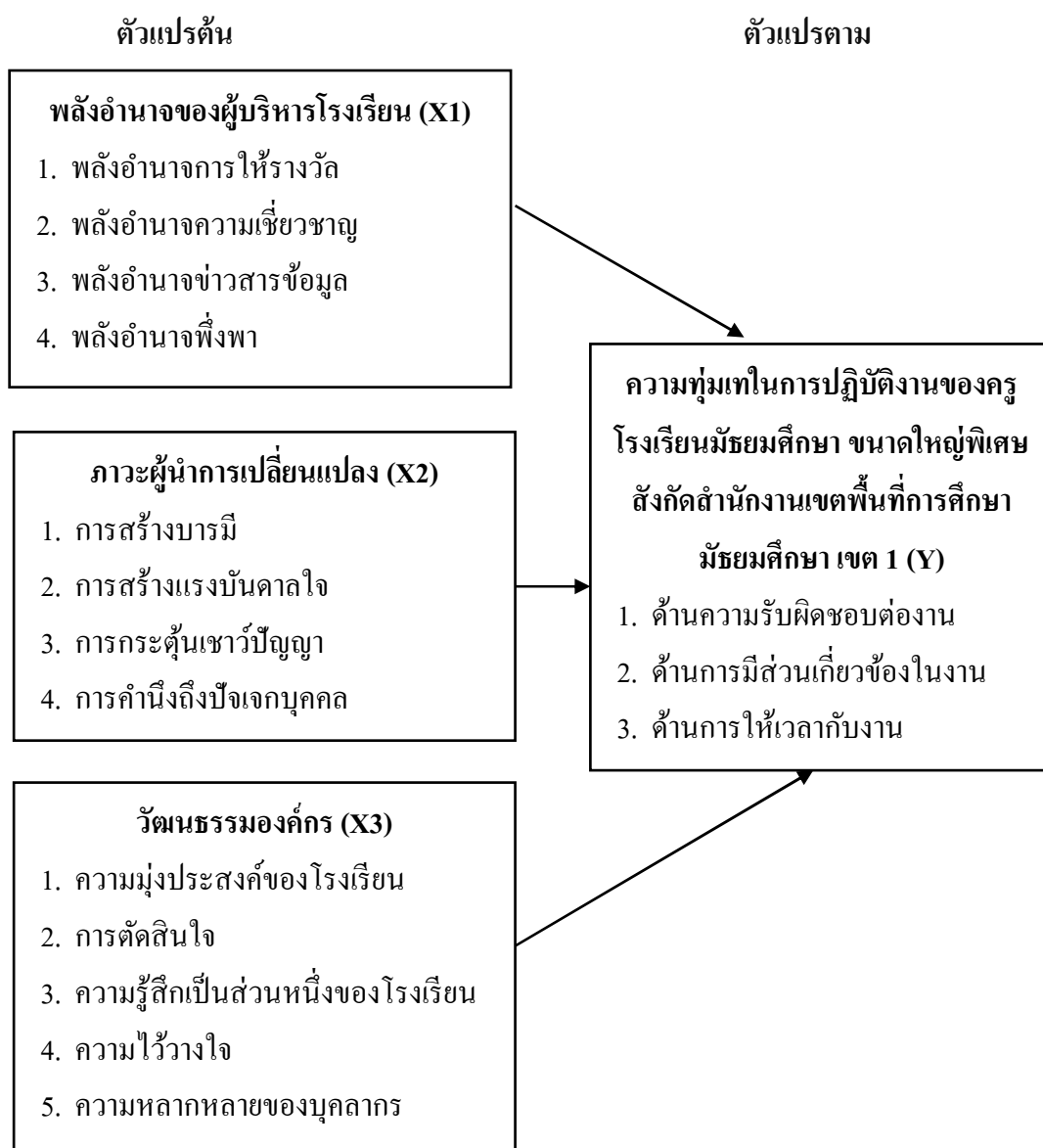
## สมมติฐานของการวิจัย

1. ผลของการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารที่มีต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีความสัมพันธ์กัน
2. ผลของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีความสัมพันธ์กัน
3. ผลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีความสัมพันธ์กัน
4. การใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และ วัฒนธรรม องค์กร สามารถทำนายความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ได้

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาผลของพลังอำนาจของผู้บริหาร ผลของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และผลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยผู้วิจัยอาศัยแนวคิด และทฤษฎีวิธีการใช้พลังอำนาจตามที่ French and Raven (1968, pp. 259-270; Raven & Kruglanski, 1975, pp. 177-219) 4 ด้าน มาประยุกต์ใช้ดังนี้ พลังอำนาจการให้รางวัล (Reward power) พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert power) พลังอำนาจข่าวสารข้อมูล (Information power) และพลังอำนาจพึ่งพา (Connection power) สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994, pp. 2-6) 4 ด้าน มาประยุกต์ใช้ ดังนี้ การสร้างบารมี (Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) การกระตุ้นเขavnปัญญา (Intellectual stimulation) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) และวัฒนธรรมองค์กร ตามแนวคิดของ Patterson (1988, pp. 107-109) 5 ด้าน มาประยุกต์ใช้ ดังนี้ ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน (School purpose) การตัดสินใจ (Decision making) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน (Sense of community) ความไว้วางใจ (Trust) และความหลากหลายของบุคลากร (Diversity) ซึ่งมีผลต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติ (Job involvement) ของข้าราชการครู โดยประยุกต์ใช้แนวคิดของ Lodahl and Kejner (1965, pp. 24-33) ที่กล่าวว่า ความทุ่มเทในการปฏิบัติงานเป็นการวัดระดับ

ความสามารถของบุคคลที่จะทำงานโดยทุ่มเททั้งเวลา และพลังงาน ถือว่างานเป็นศูนย์กลางของชีวิต เป็นส่วนสำคัญ และเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต เป็นสมมติฐานที่ใช้วัดคุณภาพที่จะเรียนรู้ กระบวนการทางสังคม ซึ่งทำได้หลายวิธี และผลลัพธ์ที่ออกมาเป็นเรื่องของคุณภาพงาน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ผลจากการวิจัยในครั้งนี้ สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร โรงเรียน โดยเฉพาะ การพัฒนาและส่งเสริมปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความทุ่มเทในการทำงานของข้าราชการครู ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

1. ผู้บริหารนำผลการวิจัยที่ได้รับไปกำหนดเป็นนโยบายในการส่งเสริม สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครูและบุคลากรเพื่อให้ครูได้เสียสละและทุ่มเทการทำงานต่อสถานศึกษาตลอดจน ผู้เรียน ซึ่งจะส่งผลให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. ได้ทราบถึงผลของพลังอำนาจของผู้บริหาร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ วัฒนธรรมองค์กร ที่มีต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1
3. ผู้บริหารสถานศึกษานำไปใช้เป็นแนวทาง ปรับปรุง พัฒนาการใช้พลังอำนาจ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมในแต่ละด้าน เพื่อให้เกิดความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู และพัฒนาการบริหาร โรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
4. ได้ทราบความสัมพันธ์ของพลังอำนาจของผู้บริหาร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ วัฒนธรรมองค์กร ที่มีต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู

## ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาวิจัยไว้ดังนี้

1. ขอบเขตเนื้อหา การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษา
  - 1.1 พลังอำนาจของผู้บริหาร โดยนำแนวคิดของ French and Raven (1968, pp. 259-270; Raven & Kruglanski, 1975, pp. 177-219) มาประยุกต์ใช้ 4 ด้าน ดังนี้
    - 1.1.1 พลังอำนาจการให้รางวัล (Reward power)
    - 1.1.2 พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert power)
    - 1.1.3 พลังอำนาจข่าวสารข้อมูล (Information power)
    - 1.1.4 พลังอำนาจพึ่งพา (Connection power)
  - 1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้ศึกษาตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994, pp. 2-6) 4 ด้าน ดังนี้

- 1.2.1 การสร้างบารมี (Charisma)
- 1.2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation)
- 1.2.3 การกระตุ้นเขาวินิจฉัย (Intellectual stimulation)
- 1.2.4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized consideration)

1.3 วัฒนธรรมองค์กร ศึกษาตามแนวคิดของ Patterson (1988, pp. 107-109) และนำมาประยุกต์ใช้ 5 ด้าน ดังนี้

- 1.3.1 ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน (School purpose)
- 1.3.2 การตัดสินใจ (Decision making)
- 1.3.3 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน (Sense of community)
- 1.3.4 ความไว้วางใจ (Trust)
- 1.3.5 ความหลากหลายของบุคลากร (Diversity)

1.4 ความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน (Job involvement) ของครู ศึกษาตามแนวคิดของ Lodahl and Kejner (1965, pp. 24-33) และนำมาประยุกต์ใช้ 3 ด้าน ดังนี้

- 1.4.1 ความรับผิดชอบต่องาน (Response to work)
- 1.4.2 การมีส่วนเกี่ยวข้องในงาน (Expressions of being job involved)
- 1.4.3 การให้เวลากับงาน (Sense of duty towards work)

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ปีการศึกษา 2560 จำนวน 2,348 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ปีการศึกษา 2560 โดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) และเทคนิคการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง 330 คน

## 3. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

### 3.1 ตัวแปรต้น

3.1.1 การใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 แบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้

- 3.1.1.1 พลังอำนาจการให้รางวัล (Reward power)
- 3.1.1.2 พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert power)
- 3.1.1.3 พลังอำนาจข่าวสารข้อมูล (Information power)

3.1.1.4 พลังอำนาจพืงพา (Connection power)

3.1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 แบ่งเป็น 4 ประการ คือ

3.1.2.1 การสร้างบารมี (Charisma)

3.1.2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation)

3.1.2.3 การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา (Intellectual stimulation)

3.1.2.4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized consideration)

3.1.3 วัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 1 แบ่งเป็น 5 ประการ คือ

3.1.3.1 ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน (School purpose)

3.1.3.2 การตัดสินใจ (Decision making)

3.1.3.3 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน (Sense of community)

3.1.3.4 ความไว้วางใจ (Trust)

3.1.3.5 ความหลากหลายของบุคลากร (Diversity)

3.2 ตัวแปรตาม

3.2.1 ความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 แบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้

3.2.1.1 ความรับผิดชอบต่องาน (Response to work)

3.2.1.2 การมีส่วนเกี่ยวข้องกับงาน (Expressions of being job involved)

3.2.1.3 การให้เวลากับงาน (Sense of duty towards work)

### นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียน หรือผู้ที่ได้รับการแต่งตั้ง ให้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

ครู หมายถึง ข้าราชการครู ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการสอนใน โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีทั้งหมด 18 โรงเรียน

โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป ซึ่งแบ่งตามเกณฑ์การกำหนดขนาดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

พลังอำนาจ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร ที่ทำให้ครูสายผู้สอนกระทำการ หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เจตคติ ค่านิยม ความคิดเห็น ความต้องการ หรือจุดมุ่งหมายไปในทิศทางที่ผู้บริหารต้องการ

การใช้พลังอำนาจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกในลักษณะของการใช้พลังอำนาจในด้านต่าง ๆ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. พลังอำนาจการให้รางวัล (Reward power) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่จะให้รางวัลตอบแทนบุคลากรในโรงเรียนสำหรับความสำเร็จของงานด้วยวิธีการขึ้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือการยกย่องสรรเสริญ

2. พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert power) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญแล้วใช้ทักษะ ความรู้ จนเป็นที่ประจักษ์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับนับถือในความเชี่ยวชาญว่ามีเหนือตนเอง

3. พลังอำนาจข่าวสารข้อมูล (Information power) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความรอบรู้ข่าวสาร และข่าวสารนั้นมีประโยชน์ และคุณค่าแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ และปฏิบัติตาม

4. พลังอำนาจพึ่งพา (Connection power) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารเป็นผู้มีเส้นสายเกี่ยวข้องกับบุคลากรที่มีอำนาจ หรือบุคคลที่มีความสำคัญทั้งภายในและภายนอกองค์การ สามารถทำให้คนอื่นต้องปฏิบัติตามเพราะต้องการได้รับความพอใจ หรือหลีกเลี่ยงความลำบากใจอันเกิดจากพลังอำนาจพึ่งพา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารตามแนวคิดของ แบบส ซึ่งเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของบุคคลให้สูงขึ้น จากความพยายามที่คาดหวัง และเป็นผลให้ผลการปฏิบัติงานเกิดความคาดหวัง โดยผู้บริหารแสดงบทบาทให้ครูมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี และน่านับถือ มีผลทำให้บุคลากรกลายเป็นผู้ที่มีความศรัทธา เป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงตนเองได้ สามารถควบคุมตนเองได้ดี ซึ่งพิจารณาจากการที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมให้เห็นเป็นกระบวนการ 4 ด้าน คือ

1. การสร้างบารมี (Charisma) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออก และสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกสนับสนุน รักใคร่เลื่อมใส ไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ ซึ่งทำให้ผู้นำสามารถโน้มน้าวชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จ ซึ่งพฤติกรรมผู้นำดังกล่าว ได้แก่ การมีความมั่นใจในตนเองสูง สนับสนุนการทำงานของผู้ตาม กระตุ้นจูงใจสร้าง



ความมั่นใจให้แก่ลูกน้อง เป็นผู้ที่มีมองการณ์ไกล สามารถเห็นเป้าหมายเพื่ออนาคตที่ดี เป็นผู้ที่มีความกล้าเสี่ยง มีความคิดริเริ่ม รวมทั้งเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) หมายถึง วิธีการที่ผู้นำจูงประกายความคิดที่ทำให้ผู้ตามคิดที่จะช่วยทำงานให้สำเร็จ โดยใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น รวมทั้งทำงานให้เห็นประโยชน์แก่ส่วนรวม ซึ่งทำโดยการให้แรงหนุนทางอารมณ์ คือ การสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ตาม สร้างความเข้าใจว่า สิ่งที่ทำนั้นมีคุณค่า สร้างความคาดหวังว่าจะทำได้สำเร็จ

3. การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง วิธีการที่ผู้นำช่วยผู้ตามให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ สนับสนุนให้แก้ปัญหาในลักษณะป้องกันเอาไว้ก่อน มากกว่าจะตามมาแก้ปัญหา

4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) หมายถึง การที่ผู้นำสนใจในผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตาม ตามความต้องการ ความสนใจ ความสามารถ ตลอดจนผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งเสนอแนะและให้ข้อมูลย้อนกลับ สนับสนุนให้ผู้ตามพัฒนาตนเอง เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนการประพฤติปฏิบัติของบุคลากรในโรงเรียนที่แสดงถึงวิถีชีวิต ค่านิยม ความเชื่อ ซึ่งใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและบรรทัดฐานร่วมกันภายในโรงเรียน ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ

1. ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน (School purpose) หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน/ โครงการ/ กิจกรรมของโรงเรียน โดยการจัดทำแผนงาน/ โครงการมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียนเสมอ รวมทั้งสร้างความตระหนัก และเห็นคุณค่าความสำคัญของเป้าหมายโรงเรียนให้เกิดขึ้นกับบุคลากร โดยการแจ้งข่าวสารและทำความเข้าใจกับบุคลากรให้ทราบถึงนโยบายและเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจน เพื่อให้การบริหารงานของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2. การตัดสินใจ (Decision making) หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญที่รู้ทันสถานการณ์ และปัญหาเป็นอย่างดีนำเสนอข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเสนอความคิดเห็น รวมทั้งมีการศึกษาข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ ก่อนการตัดสินใจเสมอ ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันในการจัดสรรทรัพยากรภายในโรงเรียน โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ทางปฏิบัติ และโอกาสในการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายมากที่สุด

3. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน (Sense of community) หมายถึง บุคลากร มีความรัก ความผูกพัน เป็นเจ้าของหน่วยงาน โดยไม่คิดโอนย้าย หรือลาออกไปทำงานที่หน่วยงานอื่น ผู้บริหารมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จก้าวหน้าของโรงเรียนให้กับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานสอนในโรงเรียน ทำให้มีความทุ่มเทในการทำงาน แม้ทางโรงเรียนขอความร่วมมือให้มาปฏิบัติงานในวันหยุด หรือนอกเวลาปฏิบัติงาน โดยไม่ได้ค่าตอบแทน บุคลากรก็มีความยินดี ให้ความร่วมมือในการมาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเสมอ บุคลากรภายในหน่วยงานมีความรักความสามัคคีต่อกันมีการยกย่องชมเชยในความสำเร็จของเพื่อนร่วมงานเสมอ

4. ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง ผู้บริหารเชื่อมั่นว่าบุคลากรสามารถปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้ตามจุดมุ่งหมาย และบุคลากรมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหารว่า สามารถบริหารงานภายในโรงเรียนได้สำเร็จตามที่คาดหวัง ซึ่งการสร้าง ความไว้วางใจให้เกิดขึ้นได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเชื่อใจในการมอบหมายงานที่มีการคาดหวังผลสำเร็จในระดับสูงให้บุคลากร ได้มีโอกาสแสดงความสามารถ เปิดโอกาสให้บุคลากร ได้เลือกวิธีการทำงาน และตัดสินใจได้อย่างอิสระ เพื่อให้ปฏิบัติงานตามความต้องการอย่างเต็มที่ โดยเชื่อมั่นว่าจะเกิดผลดีแก่โรงเรียน

5. ความหลากหลายของบุคลากร (Diversity) คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ปรัชญา ศาสนา ฯลฯ สามารถแสดงออกได้อย่างเต็มที่ แม้มีความหลากหลายของบุคลากรภายในโรงเรียนแต่ทุกคนต่างสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นให้การยอมรับในความแตกต่างของกันและกัน รวมทั้งความหลากหลายของบุคลากรภายในโรงเรียน จะทำให้เกิดแนวคิดแตกต่าง ซึ่งจะส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูยึดหยุ่นในวิธีการจัดการเรียนการสอน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

ความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลที่แสดงออกต่องาน โดยมีการใช้ทั้งเวลา พลังงานอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน และถือว่างาน คือ สิ่งที่สำคัญที่สุดในชีวิต แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ความรับผิดชอบต่องาน (Response to work) หมายถึง การที่บุคลากรมีความสนใจเอาใจใส่งาน มีความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติอยู่ มีความทะเยอทะยาน รวมถึงความกล้าในการเผชิญหน้ากับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้จากการปฏิบัติงาน ไม่หลีกเลี่ยงงาน และมีความพยายามในการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ

2. การมีส่วนเกี่ยวข้องกับงาน (Expressions of being job involved) หมายถึง การที่บุคลากรเข้าไปมีส่วนร่วมในขั้นตอนการปฏิบัติงานหรือการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ นำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. การให้เวลากับงาน (Sense of duty towards work) หมายถึง ความรู้สึกที่บุคลากรเชื่อว่า ผลลัพธ์ของงานที่ปฏิบัติคุ้มค่างบเวลาที่เสียไป โดยบุคลากรจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการปฏิบัติงาน โดยไม่ได้สนใจ หรือมุ่งหวังในเรื่องค่าตอบแทน หรือรางวัลใดๆ

## บทที่ 2

### เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. นโยบายและแนวทางการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพลังอำนาจและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความทุ่มเทในการปฏิบัติงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### นโยบายและแนวทางการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีนโยบายและแนวทางการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1, 2558)

#### ประวัติความเป็นมา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ณ วันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2553 ได้กำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ประกอบด้วย ท้องที่ เขตพญาไท บางซื่อ ดุสิต สัมพันธวงศ์ ปทุมวัน ราชเทวี พระนคร ป้อมปราบศัตรูพ่าย บางแค บางขุนเทียน บางบอน ทุ่งครุ ราษฎร์บูรณะ จอมทอง คลองสาน ธนบุรี ภาษีเจริญ ดลิ่งชัน ทวีวัฒนา บางพลัด บางกอกน้อย บางกอกใหญ่ และหนองแขม กรุงเทพมหานคร ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ตั้งอยู่ที่ เขตราชเทวี

### อำนาจหน้าที่

ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงาน เขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา พ.ศ. 2553 วันที่ 13 กันยายน พ.ศ. 2553 ข้อ 3 ให้สำนักงานเขตมีอำนาจหน้าที่ ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วย ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้ สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและ ความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงาน ในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้ง กำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา ในเขตพื้นที่ การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและ สถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาใน เขตพื้นที่ การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้าน การศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ ในเขตพื้นที่ การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใด โดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

#### ส่วนราชการภายในและอำนาจหน้าที่

ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา พ.ศ. 2553 วันที่ 13 กันยายน พ.ศ. 2553 ข้อ 4 ให้แบ่งส่วนราชการสำนักงานเขต ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
  2. กลุ่มบริหารงานบุคคล
  3. กลุ่มนโยบายและแผน
  4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
  5. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
  6. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
- และข้อ 5 ให้ส่วนราชการสำนักงานเขต มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มอำนวยการ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้
  - 1.1 ปฏิบัติงานสารบรรณของสำนักงานเขต
  - 1.2 ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยการ
  - 1.3 ดำเนินการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และยานพาหนะ
  - 1.4 จัดระบบบริหารงาน การควบคุมภายใน และพัฒนาองค์กรสำนักงานเขต
  - 1.5 ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่กิจการและผลงานของสำนักงานเขตและส่วนราชการใน

สังกัด

- 1.6 เผยแพร่และให้บริการข้อมูลข่าวสาร
- 1.7 ประสานการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอก เขตพื้นที่

การศึกษา

- 1.8 ประสานงานที่เกี่ยวกับการสรรหากรรมการและอนุกรรมการในระดับต่าง ๆ

1.6 ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการภายในของสำนักงานเขต ที่มีใช้งานของส่วนราชการใดโดยเฉพาะ

1.7 ส่งเสริมการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพในสำนักงานเขต สถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษา

1.8 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

## 2. กลุ่มบริหารงานบุคคล มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 2.1 วางแผนอัตรากำลัง กำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะ
- 2.2 สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ย้าย โอน และการออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 2.3 ดำเนินงานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ
- 2.4 พัฒนาคณะกร ส่งเสริม ยกย่อง เชิดชูเกียรติ และพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ
- 2.5 ดำเนินงานวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์ และการดำเนินคดีของรัฐ
- 2.6 ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่การศึกษา
- 2.7 จัดทำมาตรฐาน คุณภาพงาน กำหนดภาระงานขั้นต่ำและเกณฑ์การประเมินผลงาน สำหรับข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขต
- 2.8 ประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคลและจัดทำรายงานประจำปีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ในหน่วยงานการศึกษาเพื่อเสนอคณะกรรมการบริหารงานบุคคลเขตพื้นที่การศึกษา และคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 2.9 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

## 3. กลุ่มนโยบายและแผน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 3.1 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษา
- 3.2 จัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษาแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
- 3.3 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณ
- 3.4 ตรวจสอบ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณและผลการปฏิบัติตามนโยบายและแผน
- 3.5 ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบ รวม เลิก และโอนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3.6 ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา
- 3.7 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

#### 4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 4.1 ส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในรูปแบบการศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย
- 4.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของบุคคล ครอบครัว องค์กร ชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น
- 4.3 ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบาย และมาตรฐานการศึกษา
- 4.4 ส่งเสริมการจัดการศึกษาสำหรับผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษ
- 4.5 ส่งเสริมงานการแนะแนว สุขภาพอนามัย กีฬาและนันทนาการ ลูกเสือ ยุวกาชาด เนตรนารี ผู้บำเพ็ญประโยชน์ นักศึกษาวิชาทหาร ประชาธิปไตย วินัยนักเรียน การพิทักษ์สิทธิเด็ก และเยาวชน และงานกิจการนักเรียนอื่น
- 4.6 ส่งเสริมสนับสนุนการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 4.7 ส่งเสริมงานกิจกรรมพิเศษและงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ
- 4.8 ประสานการป้องกันและแก้ไขปัญหาการใช้สารเสพติด และส่งเสริมป้องกัน แก้ไข และคุ้มครองความปลอดภัยนักเรียนและนักศึกษา รวมทั้งระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- 4.9 ดำเนินงานวิเทศสัมพันธ์
- 4.10 ประสาน ส่งเสริมการศึกษากับการศาสนาและการวัฒนธรรม
- 4.11 ส่งเสริมแหล่งการเรียนรู้ สิ่งแวดล้อมทางการศึกษาและภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 4.12 ประสานและส่งเสริมสถานศึกษาให้มีบทบาทในการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน
- 4.13 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

#### 5. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 5.1 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักสูตร การศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา และหลักสูตรการศึกษาพิเศษ
- 5.2 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาหลักสูตร การสอนและกระบวนการเรียนรู้ของ ผู้เรียน
- 5.3 วิจัย พัฒนา ส่งเสริม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินเกี่ยวกับการวัดและ การประเมินผลการศึกษา



- 5.4 วิจัย พัฒนา ส่งเสริม มาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษารวมทั้งประเมิน ติดตาม และตรวจสอบคุณภาพการศึกษา
- 5.5 นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
- 5.6 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา ส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
- 5.7 ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา
- 5.8 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย
6. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้
- 6.1 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารการเงิน
- 6.2 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบัญชี
- 6.3 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานพัสดุ
- 6.4 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบริหารสินทรัพย์
- 6.5 ให้คำปรึกษาสถานศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารการเงิน งานบัญชีงานพัสดุและงานบริหารสินทรัพย์
- 6.6 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย
- วิสัยทัศน์ พันธกิจ**
1. วิสัยทัศน์
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 1 เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ บนพื้นฐานความเป็นไทย
2. พันธกิจ
- 2.1 บริหารจัดการอย่างมืออาชีพ
- 2.2 เสริมสร้างความเสมอภาค สิทธิและโอกาสทางการศึกษา
- 2.3 ยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
- 2.4 ส่งเสริมและปลูกฝังให้ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรมและมีคุณภาพชีวิตบนพื้นฐานความเป็นไทย
- 2.5 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ

### 3. เป้าประสงค์

- 3.1 ผู้บริหารเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง
- 3.2 บริหารงานอย่างเป็นระบบตามหลักธรรมาภิบาล
- 3.4 นำนวัตกรรม สื่อ และเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 3.5 นำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ
- 3.6 องค์กรบุคลากรมีความเข้มแข็งและมีส่วนร่วมในการส่งเสริมสนับสนุน การจัดการศึกษา
- 3.7 ประชากรวัยเรียนทุกกลุ่มได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสิทธิอย่างเท่าเทียม และเสมอภาค
- 3.8 นักเรียนจบการศึกษาภายในเวลาที่หลักสูตรกำหนด
- 3.9 ลดอัตราการออกกลางคันของนักเรียนในทุกระดับชั้น
- 3.10 อัตราการเรียนต่อของนักเรียนเพิ่มขึ้นในทุกระดับ
- 3.11 ผู้เรียนกลุ่มเสี่ยงได้รับการดูแลจากระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- 3.12 สถานศึกษาทุกแห่งผ่านเกณฑ์การประเมินตามมาตรฐาน/ ระบบประกันคุณภาพภายใน
- 3.13 สถานศึกษาได้รับการรับรองตามมาตรฐานของ สมศ.
- 3.14 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ สูงเป็นอันดับหนึ่งของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา
- 3.15 สถานศึกษามีคุณภาพผ่านเกณฑ์โรงเรียนมาตรฐานสากล (World-class standard school)
- 3.16 ผู้เรียนที่มีความเป็นเลิศได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพ
- 3.17 ผู้เรียนนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำเนินชีวิต
- 3.18 ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรม
- 3.19 ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการสืบสาน อนุรักษ์ ประเพณี วัฒนธรรมท้องถิ่นและชาติ
- 3.20 ผู้เรียนอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงภาวะการณ์ของโลก
- 3.21 ครูและบุคลากรทางการศึกษามีทักษะและสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ
- 3.22 ครูและบุคลากรทางการศึกษาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สู่ความเป็นประชาคมโลก

#### 4. ค่านิยม

ยึดหลักธรรมาภิบาล สร้างงานสร้างสัมพันธ์ มุ่งมั่นบริการ สืบสานเศรษฐกิจพอเพียง

#### 5. วัฒนธรรมองค์กร

มุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นกัลยาณมิตรกับเพื่อร่วมงาน ร่วมคิดร่วมบริหาร บริการด้วย

#### จิตสาธารณะ

#### 6. เอกลักษณ์องค์กร

รักความเป็นไทย ก้าวไกลสู่สากล

#### 7. กลยุทธ์

7.1 พัฒนาการบริหารจัดการให้เป็นระบบด้วยวิธีการที่หลากหลาย

7.2 สร้างโอกาสและทางเลือกในการเข้ารับการศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยวิธีการที่

หลากหลาย

7.3 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ

7.4 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงบนพื้นฐานความเป็นไทย

7.5 พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้ปฏิบัติงานได้เต็มตามศักยภาพ

จากสภาพการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีข้าราชการครูในสังกัดจำนวนมาก ขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกัน แต่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 ได้จัดระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น เพื่อให้โรงเรียนในสังกัดสามารถบริหารจัดการการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามเป้าหมายของการศึกษา และสามารถวัดผลสำเร็จของงานได้อย่างเป็นรูปธรรม และเป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความทุ่มเทในการทำงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพลังอำนาจและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ความหมายของพลังอำนาจ

พลังอำนาจ (Power) เป็นความสามารถและศักยภาพของบุคคลที่เกิดจากการสร้างสมเพิ่มพูน โดยประสบการณ์และการเรียนรู้ ปฏิบัติจนเป็นคุณลักษณะที่มีพลัง ผลักดันทำให้เกิดการเคลื่อนที่ (Movement) หรือเปลี่ยนแปลงได้ และกลายเป็นอิทธิพลส่งผลกระทบต่อบุคคลหรือสิ่งแวดล้อม จึงมีคำ และความหมายคล้ายคลึงกัน คือ พลังอำนาจและอิทธิพล (Power and

influence) พลังอำนาจ หมายถึง แรงผลักดันที่เกิดจากความสามารถหรือศักยภาพของบุคคลที่เป็นผลมาจากพลังทางกายภาพและพลังทางจิตใจ รวมทั้งการใช้พลังทางปัญญาทำให้เกิดพลังอำนาจ ส่วนอิทธิพล คือ การส่งผลเกี่ยวเนื่องกัน ซึ่งเป็นผลมาจากการใช้พลังอำนาจ อย่างไรก็ตาม พลังอำนาจเกิดจากภายในบุคคลเป็นการเรียนรู้ และฝึกปฏิบัติจนกลายเป็นอำนาจ เป็นคุณลักษณะของบุคคล

พลังอำนาจ (Power) เป็นคำที่มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน คือ คำว่า “Potere” ซึ่งหมายถึง มีความสามารถเหนือปรากฏการณ์หรือผู้อื่น (Winter, 1973, p. 4) ด้วยเหตุนี้ เมื่อมีการให้นิยามของพลังอำนาจจึงมักจะเป็นไปในลักษณะที่ว่า การที่บุคคลหนึ่งสามารถมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ แต่อย่างไรก็ตาม มีนักวิจัยหรือนักวิชาการ ต่างก็ให้ความหมายของคำว่า พลังอำนาจไว้ในลักษณะต่าง ๆ กัน ดังนี้

French and Raven (1968, p. 259) กล่าวถึง พลังอำนาจว่า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิด ทศนคติ จุดมุ่งหมาย ความต้องการ ค่านิยม และอื่น ๆ

Weber (1947, p. 192) กล่าวว่า พลังอำนาจ คือ ความเป็นไปได้ในเขตของสังคมที่คนหนึ่งจะทำงานขอเขาให้ลู่ลวงโดยปราศจากการต่อต้าน

Gerth and Mills (1964, p. 180) ได้กล่าวว่า พลังอำนาจ เปรียบเสมือนความบังเอิญของมนุษย์ที่จะตระหนักถึงความตั้งใจของตนเองในการกระทำใด ๆ อย่างต่อเนื่องกัน ไม่ว่าจะเป็นการต่อต้านบุคคลอื่น ๆ ซึ่งร่วมกระทำด้วยกันก็ตาม พลังอำนาจย่อมจะเกิดขึ้นกับผู้ที่สามารถให้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการแลกเปลี่ยนที่ไม่เท่าเทียมกัน ระหว่างผู้มีทรัพยากรกับผู้ที่ไม่มีทรัพยากร จะนำไปสู่การมีพลังอำนาจของฝ่ายที่มีทรัพยากรมากกว่า

Schein (1965, pp. 13-14) ได้ให้คำนิยามของพลังอำนาจว่า เป็นความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ที่ทำให้คนอื่น หรือกลุ่มอื่นเปลี่ยนแปลงในท่าที หรือวิถีชีวิตได้

Gill (2006, p. 245) ได้ให้ความหมายว่า พลังอำนาจ หมายถึง ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อความคิด และการกระทำอะไรก็ได้ที่ผู้ใช้อำนาจกระทำ

Robbins (1994, pp. 152-153) ได้ให้ความหมายของพลังอำนาจว่า พลังอำนาจ หมายถึง ความสามารถของผู้กระทำที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้ถูกกระทำ หรือบุคคลเป้าหมาย ให้กระทำบางสิ่งบางอย่างโดยที่ผู้กระทำนั้นไม่ต้องทำด้วยตนเอง พลังอำนาจเป็น 1) ศักยภาพในตัวบุคคล 2) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแสดงออกในรูปของอิทธิพลจากผู้มีอำนาจต่อผู้อยู่ใต้อำนาจหรือผู้ยอมตามอำนาจ 3) การใช้พลังอำนาจมีผลทำให้ผู้ใต้อำนาจแสดงพฤติกรรมด้วยความสำนึก รับผิดชอบตามที่ผู้มีอำนาจตั้งใจให้ทำไม่ว่าจะเป็นการใช้อำนาจโดยตรงหรือทางอ้อม

Yukl (1999, p. 18) ได้ทำการศึกษาการใช้พลังอำนาจของ French and Raven แล้วนิยามว่า พลังอำนาจ หมายถึง ความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ในการชักจูงบุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้เปลี่ยนแปลงเจตคติ หรือพฤติกรรมในทิศทางที่ต้องการ

สรุปได้ว่า พลังอำนาจเป็นความสามารถในการแสดงออกถึงศักยภาพของบุคคลหนึ่งที่จะชักจูงให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางที่ตนต้องการ นั่นคือบุคคลใดก็ตามเมื่อมีพลังอำนาจมากเท่าใดก็ย่อมจะมีความสามารถให้ผู้อื่นยอมรับ และปฏิบัติตามตามเดาเท่านั้น อย่างไรก็ตาม คำว่า พลังอำนาจ (Power) ยังมีผู้อภิปรายและกล่าวถึงมาก ยกที่จะหาข้อยุติได้ แต่หากพิจารณากันอย่างจริงจังแล้ว พลังอำนาจ น่าจะเป็นสิ่งที่เกิดจากความสัมพันธ์ที่มีพื้นฐานต่อการกระทำได้ต่อกันระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล และหน่วยงาน ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมานั่นเอง

#### การก่อเกิดพลังอำนาจ

นักสังคมสงเคราะห์กล่าวถึงที่มา และฐานของพลังอำนาจว่า ทั้งแหล่งที่มาและฐานของพลังอำนาจต่างที่เป็นตัวการก่อให้เกิดพลังอำนาจ แต่มีวิธีการที่ต่างกันไป หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าการที่มีอำนาจเหนือบุคคลใดบุคคลหนึ่งก็ตาม มีแหล่งที่มาและรากฐานจากสิ่งต่าง ๆ กัน แหล่งที่มาและฐานพลังอำนาจ (Sources and bases of power) เดิมนั้นทั้งสองคำมีความหมายใกล้เคียงกันมาก ยกแก่การแยกแยะ ในเรื่องของความหมายในบางครั้งจะมีผู้ใช้ความหมายเดียวกัน แต่ปัจจุบันใช้คำทั้งสองคำในความหมายแตกต่างกันไป แต่บุคคล โดยทั่วไปมักจะสับสนว่า คำทั้งสองคำนี้มีความหมายและเป็นสิ่งเดียวกัน

French and Raven (1968, p. 141) ได้ให้ความหมายของ แหล่งที่มาและฐานของพลังอำนาจ หมายถึง แหล่งที่ทำให้เกิดอำนาจ ต่อมา Bacharach and Lawler (1980, p. 34) ได้ให้ความหมายของคำทั้งสองต่างกันออกไป กล่าวคือ แหล่งที่มาของพลังอำนาจ หมายถึง การกระทำของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มาควบคุมฐานพลังอำนาจ ส่วนฐานพลังอำนาจ หมายถึง สิ่งใดก็ตามที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลไปควบคุม หรือสามารถจะใช้สิ่งนั้นไปเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนอื่นได้ สามปีต่อมา Robbins (2003, p. 132) ได้ให้ความหมายของแหล่ง ที่มาของพลังอำนาจว่า หมายถึง วิธีที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเข้ามาควบคุมฐานพลังอำนาจ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า แหล่งที่มาของฐานพลังอำนาจมาจากที่ใด ส่วนฐานพลังอำนาจ หมายถึง การนำพลังอำนาจจากแหล่งที่มาไปใช้ในเรื่องอะไร

#### แหล่งที่มาของพลังอำนาจ

แหล่งที่มาของพลังอำนาจ หมายถึง คุณสมบัติของบุคคล หรือทรัพยากรของบุคคลที่บุคคลครอบครองอยู่ เช่น บุคลิกลักษณะ ทรัพย์สิน เงินทอง เกียรติยศ ชื่อเสียง ความรู้

ความชำนาญ คุณธรรม ตำแหน่งหน้าที่ตามกฎหมาย แหล่งพลังอำนาจภายในองค์กรตามความเชื่อของ Mintzberg (1979, p. 238) ประกอบด้วย แหล่งพลังอำนาจจากทรัพยากร (Resource) แหล่งพลังอำนาจจากความชำนาญ (Technical skill) แหล่งพลังอำนาจจากความรู้ (Knowledge) และแหล่งพลังอำนาจทางกฎหมาย (Legal prerogative) โดยมีความเชื่อว่าพลังอำนาจเกิดจาก การที่บุคคลเข้าไปสัมผัสกับพลังอำนาจ Mintzberg ได้อธิบายพลังอำนาจในองค์กร 4 ระบบ คือ

1. ระบบการบังคับบัญชา (System of authority) คือ พลังอำนาจที่เกิดจากสายงานบังคับบัญชา ซึ่งทำให้เกิดการควบคุม 2 ประเภท คือ

1.1 ระบบควบคุมบุคลากรแต่ละคน (Personal) ได้แก่ การใช้คำสั่ง การตัดสินใจ การทบทวน และการจัดสรรทรัพยากรบุคคล

1.2 การควบคุมองค์การ (Bureaucratic) ได้แก่ การสร้างความเป็นมาตรฐานของงาน และพฤติกรรมในการปฏิบัติเวลาเริ่ม และเลิกงานการสอน การดูแลนักเรียนซึ่งเป็นมาตรฐานเดียวกัน

2. ระบบมโนคติ (System of ideology) คือ พลังอำนาจที่เกิดจากปทัสฐานของกลุ่มครู ปทัสฐานเกิดจากการรวมค่านิยมของแต่ละคน องค์ประกอบที่สำคัญ คือ การรวมกลุ่มของผู้ปฏิบัติงานบรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์การ

3. ระบบความเชี่ยวชาญ (System of expertise) คือ พลังอำนาจที่เกิดจากการหลอมรวมความเชี่ยวชาญจากผู้บริหาร ครู รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ปัญหาที่เกิดจากระบบราชการ และปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้งระหว่างครูวิชาชีพกับระบบราชการ

4. ระบบการเมือง (System of politics) คือ พลังอำนาจที่เกิดจากระบบเครือข่ายการเมืองในองค์กร

French and Raven (1968, pp. 259-270) วิเคราะห์เรื่องพลังอำนาจมาจาก 5 ฐาน คือ พลังอำนาจการให้รางวัล พลังอำนาจบังคับ พลังอำนาจตามกฎหมาย พลังอำนาจบารมี ต่อมา Raven and Kruglanski (1975, pp. 177-219) ได้เพิ่มพลังอำนาจข่าวสารข้อมูล (Information power) และพลังอำนาจพึ่งพา (Connection power) มีรายละเอียดดังนี้

1. พลังอำนาจการให้รางวัล (Reward power) เกิดจากการที่ผู้นำหรือผู้บริหารได้บำเน็จความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง การยกย่องชมเชย และประกาศเกียรติคุณ สิ่งเหล่านี้เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นแก่สมาชิก ทำให้เกิดการปฏิบัติตาม

2. พลังอำนาจบังคับ (Coercive power) เป็นอำนาจที่เกิดจากความเกรงกลัว ถ้าไม่ปฏิบัติตามจะทำให้เกิดการลงโทษทางวินัย เช่น บกพร่องในหน้าที่ ภาคทัณฑ์ หรือไล่ออกจากงาน ถ้าทำดีก็ยกย่องชมเชย ให้บำเน็จรางวัล

3. พลังอำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power) พลังอำนาจนี้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของตำแหน่ง ถ้ามีตำแหน่งสูงในองค์กร ผู้นำก็มีอำนาจมาก และจงใจหรือมีอิทธิพลเหนือกว่าคนอื่นสูงไปด้วย จึงทำให้เกิดความเกรงกลัวที่ต้องปฏิบัติตาม

4. พลังอำนาจบารมี (Reference power) อำนาจจากการเป็นตัวอย่งที่ดี ซึ่งเป็นพื้นฐานของคุณลักษณะส่วนบุคคล ผู้มีบารมี หรือคุณงามความดีสูง มักจะได้รับความนิยมนิยมชอบ นับถือศรัทธาจากผู้อื่น

5. พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert power) พลังอำนาจที่เกิดจากผู้นำมีความชำนาญเฉพาะอย่างมีทักษะความรู้สูง เป็นผู้มีชื่อเสียงในทางวิชาการ เป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป และสมาชิกในหน่วยงานยกย่องนับถือ และปฏิบัติตาม

6. พลังอำนาจข่าวสารข้อมูล (Information power) อยู่บนพื้นฐานของการเข้าถึงข้อมูลมากกว่าผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นยอมรับ และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ยิ่งในปัจจุบัน ใครมีระบบข่าวสารที่ทันสมัย ถูกต้อง รวดเร็ว จะได้เปรียบคนอื่น ๆ

7. พลังอำนาจพึ่งพา (Connection power) พลังอำนาจประเภทนี้เกิดจากที่ผู้บริหารมีเส้นสายเกี่ยวข้องกับผู้มีอิทธิพลหรือบุคคลสำคัญภายในหรือภายนอกองค์กร ผู้บริหารที่มีอำนาจประเภทนี้มักจะสามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับปฏิบัติตาม เพราะต้องการได้รับความพอใจ หรือหลีกเลี่ยงความลำบากใจที่เกิดจากอำนาจการพึ่งพา

Weber (1947, pp. 328-332) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพลังอำนาจ และกล่าวถึงแหล่งที่มาขอพลังอำนาจไว้ดังนี้

1. พลังอำนาจตามกฎหมาย (Legal power) เป็นพลังอำนาจที่มีอยู่บนพื้นฐานของกฎหมายกำหนด ไม่ผูกพันกับตัวบุคคลหรือตำแหน่ง กล่าวคือ สามารถขยายไปสู่บุคคลและตำแหน่งเฉพาะตามที่กฎหมายระบุ และภายในขอบเขตของหน้าที่ในหน่วยงานเท่านั้น

2. พลังอำนาจตามประเพณี (Traditional power) เป็นพลังอำนาจที่อยู่บนพื้นฐานความเชื่อในสิ่งศักดิ์สิทธิ์ของสถานภาพบุคคล ซึ่งได้ใช้พลังอำนาจนั้นมาในอดีต เป็นพลังอำนาจที่เป็นมรดกตกทอดจากประเพณี ค่านิยมในอดีต

3. พลังอำนาจบารมี (Charismatic power) เป็นพลังอำนาจที่ได้รับการยกย่องบูชา หรือความนับถือในตัวบุคคลเป็นพิเศษ จากคุณลักษณะที่ดีที่มีในตัวเขา เป็นเรื่องของทัศนคติ หรือการยอมรับเฉพาะบุคคล เช่น บุคลิกภาพของบุคคลแล้วเกิดเป็นค่านิยมที่ปกติร่วมกันภายใน

Robbins (2003, p. 134) ได้ให้แนวคิดแหล่งที่มาของพลังอำนาจว่ามาจากสิ่งต่อไปนี้

1. พลังอำนาจตามตำแหน่ง (Position power) เกิดจากการที่กลุ่มคนและองค์กรส่วนใหญ่ยอมรับบุคคลที่มีพลังอำนาจตามตำแหน่งของบุคคลนั้น

2. พลังอำนาจเฉพาะตัวบุคคล (Personal power) เกิดจากการมีบุคลิกภาพที่มีลักษณะเด่นเป็นที่ศรัทธาของผู้อื่น บางครั้งมักจะอนุโลมเรียกว่า เป็นอำนาจที่เกิดจากบารมี สามารถทำให้คนอื่นกระทำตามในสิ่งที่ตนปรารถนา

3. พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert power) ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ที่มีพลังอำนาจในการควบคุมข่าวสารพิเศษ ซึ่งเป็นที่ถกเถียงกันว่าพลังอำนาจนี้เป็นพลังอำนาจเกี่ยวกับความรู้ ผู้เชี่ยวชาญส่วนมากจะเป็นผู้มีพลังอำนาจในแหล่งที่มีอิทธิพล และจะเป็นผู้เชี่ยวชาญที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทาง

4. พลังอำนาจทางโอกาส (Opportunity power) เป็นการจับความเหมาะสมในเรื่องของเวลาและโอกาสให้กับบุคคลที่มีพลังอำนาจความเชี่ยวชาญ

Peabody (2000, pp. 462-463) ได้นิยามอำนาจกับการบงการบังคับบัญชามาจากองค์การตามรูปแบบ อำนาจตามตำแหน่ง อำนาจตามหน้าที่ รวมทั้งอำนาจที่เกิดจากความสามารถและอำนาจมนุษยสัมพันธ์ สรุปได้ คือ

1. อำนาจตามรูปแบบ (Formal authority) คือ อำนาจที่เกิดจากองค์การ บุคลากรในองค์การยอมรับวัตถุประสงค์

2. อำนาจหน้าที่ที่ปฏิบัติ (Functional authority) คือ อำนาจที่เกิดจากหน้าที่รับผิดชอบหรือได้รับมอบหมาย

3. อำนาจนอกรูปแบบ (Informal authority) คือ อำนาจที่เกิดจากการปทัสถานของกลุ่มย่อยในองค์การ

ในสังคมไทยมีการศึกษาเกี่ยวกับแหล่งที่มาของพลังอำนาจหลายหน่วยงาน ดังนี้ อรุณ รัชธรรม (2540, หน้า 56-70) ได้รวบรวมแหล่งที่มาของพลังอำนาจไว้ 9 ประการ ดังนี้

1. หน้าที่ปฏิบัติ (Functional performance) หน้าที่ปฏิบัติย่อมแสดงถึงการมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น หน้าที่ที่ปฏิบัตินั้นเป็นสิ่งสำคัญในการเสริมให้บุคคลมีอำนาจด้วย

2. จำนวนสมาชิกในองค์การ (Numbers in organization) คือ จำนวนสมาชิกที่ร่วมกันทำงานในองค์การจะทำให้ผู้นำหรือผู้บริหารในองค์การนั้นมีอำนาจมากกว่ากันได้

3. การคบค้าสมาคมกับบุคคล (Social contact) เป็นการคบค้าสมาคม หรือการเป็นมิตรกับบุคคลที่มีอำนาจ ย่อมทำให้มีอำนาจเทียบเคียงกับบุคคลนั้นไปได้ในบางครั้ง ซึ่งขึ้นอยู่กับชนิดขององค์การ งาน หรือสิ่งที่มีการติดต่อสัมพันธ์กันเป็นกรณี ๆ ไป

4. บุคลิกลักษณะ (Personality) เป็นบุคลิกลักษณะที่เด่นเป็นที่ชื่นชอบ เคารพยำเกรงต่อผู้พบเห็น อัน ได้แก่ รูปลักษณะ ร่างกาย การแต่งกาย กริยา ท่าทางและวาจา รวมทั้งรูปร่างหน้าตา



หากผู้นำหรือผู้บริหารมีบุคลิกลักษณะดี จะมีส่วนช่วยดึงดูดความสนใจและมีผลในการจูงใจผู้ร่วมงาน

5. มนุษยสัมพันธ์ (Human relationship) เป็นปัจจัยอันดับแรกในการติดต่อสื่อสารกัน อันจะนำมาซึ่งความเข้าใจอันดี มีความรู้สึกที่ดีต่อกัน เกิดความพอใจ เกิดความรักใคร่ ชอบพอ จนถึงได้ว่า มนุษยสัมพันธ์เป็น “อำนาจภายใน” ของบุคคล และเป็น “สิทธิอำนาจ” เป็นสมบัติส่วนตัวของบุคคลนั้นตลอดไป ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งหรือหน้าที่การงานใด ๆ ก็ตาม หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ “การชนะจิตใจคน” ไปได้ต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์นั่นเอง

6. สถานภาพทางเศรษฐกิจสังคม (Social-economic status) เป็นแหล่งพลังอำนาจที่สำคัญอีกแหล่งหนึ่งที่มีผลในด้านการให้คุณให้โทษแก่ผู้อื่น คนที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดีมักจะเป็นผู้มีอิทธิพลให้ผู้อื่นเคารพยำเกรง เชื่อถือ รวมทั้งบุคคลอื่นที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานที่ต่ำกว่า

7. การควบคุมทรัพยากร (Control of resource) เป็นการควบคุมกำลังคน งบประมาณ วัสดุ สิ่งของ เครื่องใช้ต่าง ๆ บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งควบคุมทรัพยากรมาก ย่อมมีอำนาจเหนือกว่าบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งควบคุมทรัพยากรน้อยกว่า โดยทั่วไปตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณเป็นจำนวนมาก จะเป็นสิ่งที่ปรารถนาของนักบริหารระดับต่าง ๆ ที่จะเข้าไปควบคุม เพราะจะเป็นสิ่งที่น่าสนใจอำนาจและบริวาร

8. ประเพณีนิยม (Traditional power) เป็นอำนาจจากประเพณีที่ยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา จะเป็นการยอมรับให้บุคคลมีสิทธิเหนือบุคคลอื่นในระบบสังคมเดียวกัน อำนาจตามประเพณีไม่ได้มาจากตำแหน่งตามระเบียบข้อบังคับหรือกฎหมาย แต่ได้มาโดยการกล่อมเกลางานสังคม เช่น ในสังคมไทย มีการเคารพผู้อาวุโส ลูกเชื่อฟังพ่อแม่ น้องเชื่อฟังพี่ เป็นต้น

9. ความยุติธรรม (Justice) บุคคลที่มีความยึดมั่นในคุณธรรม โดยให้ความยุติธรรมแก่คนทุกฝ่าย ย่อมได้รับความเคารพนับถือ และศรัทธาจากผู้ร่วมงาน และคนทั่วไปให้เป็นผู้มีอำนาจ  
รสสุคนธ์ พหลเทพ (2546, หน้า 103) ได้กล่าวว่า แหล่งที่มาของพลังอำนาจมาจากสิ่งต่อไปนี้

1. พลังอำนาจมาจากฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม สังคมไทยยอมรับผู้มีฐานะหรือผู้มีเงินเป็นอันมาก เงินหรือทรัพย์สินสมบัติจะทำฐานะทางเศรษฐกิจดี และเมื่อฐานะทางเศรษฐกิจดี ฐานะทางสังคมจะตามมา ผู้บริหารหากมีฐานะดี จะทำให้การบริหารเป็นไปด้วยความราบรื่นไม่เดือดร้อน เนื่องจากภายีสังคมแพงกว่าธรรมดา พลังอำนาจชนิดนี้จะขึ้นอยู่กับคนแต่ต่างกายดี มีรถส่วนตัวใช้ ร่ำรวย มีบ้านหลังใหญ่ ครอบครัวยุติมีสุข

2. พลังอำนาจที่เกิดจากความจริงใจ ความจริงใจช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดี เกิดความร่วมมือในการทำงาน ซึ่งจะดูได้จากการเสียสละกำลังกาย กำลังทรัพย์ การร่วมทุกข์ ร่วมสุข ความจริงใจจะช่วยยึดเหนี่ยวน้ำใจคนไว้ได้

3. พลังอำนาจเกิดจากการยึดมั่นในหลักศาสนา หรือความมีคุณธรรม ศาสนาพุทธได้หยั่งรากลึกในหัวใจคนไทยมาเป็นระยะเวลาาน ผู้ที่ปฏิบัติตนอยู่ได้คำสอนของพระพุทธศาสนาก็เท่ากับกำหัวใจคนไว้ได้

4. พลังอำนาจจากขนบธรรมเนียมประเพณีและค่านิยมในสังคมนั้น ๆ สังคมไทยเป็นสังคมที่มีประวัติอันยาวนาน ย่อมมีการยึดถือแนวทางการปฏิบัติสืบทอดกันมา การปฏิบัติตนผิดจากขนบธรรมเนียม สังคมจะลงความเห็นว่าผิด และยิ่งสังคมไทยค่อนข้างจะเป็นสังคมที่จัดอยู่ในพวกอนุรักษนิยมอำนาจจากการยึดถือขนบธรรมเนียมประเพณี จึงมีความหมายมากขึ้น และเนื่องจากสภาพสังคมเปลี่ยนแปลงไป ค่านิยมต่าง ๆ จึงแปรเปลี่ยนเวียนเข้ามาในแต่ละสภาพการณ์ การกระทำที่สอดคล้องกับค่านิยมคนส่วนใหญ่ย่อมเป็นการตัดปัญหาทั้งปวง

5. พลังอำนาจการเมืองในองค์กร มีการใช้อำนาจทางการเมืองทั้งอำนาจทางการเมืองภายนอก และอำนาจทางการเมืองภายในองค์กร คือ ทำอย่างไรจนถึงจะก้าวหน้าเลยหน้าคนอื่น ๆ ในองค์กร แต่ในอีกลักษณะหนึ่ง คือ การที่ทำอย่างไรจึงจะได้อำนาจนั้นขึ้นมา เช่น การปิดแข่งปิดข่า การชักบันไดหนี

6. พลังอำนาจการรู้สถานการณ์ และการปรับบริหารให้เข้ากับสถานการณ์ได้ ทุกครั้งที่ใช้อำนาจ ไม่ว่าจะใช้อำนาจประเภทใด จึงจำเป็นต้องเข้าใจสถานการณ์เป็นคู่มือประกอบด้วยเสมอ เทคนิคการใช้อำนาจให้เข้ากับสถานการณ์ช่วยให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่ออำนาจต่ออำนาจที่ใช้ การใช้อำนาจโดยที่ไม่ดูสถานการณ์ ยากนักที่จะถึงวัตถุประสงค์ของงานอย่างมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจโดยยึดความเห็นส่วนตัว ค่านิยม หรือหลักตายตัว มีแต่จะก่อให้เกิดความผิดพลาดง่าย

7. พลังอำนาจเกิดจากการรับรู้ปัญหาล่วงหน้าโดยการทำนายอย่างมีระบบระเบียบในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การตัดสินใจโดยใช้หลักเกณฑ์ หรือสูตรสำเร็จเก่าไม่ได้ผลต่อไป การแก้ปัญหาจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัญหา ที่จำเป็นต้องวิเคราะห์ปัญหาที่ละเอียดสุดแล้วแต่ว่าปัญหานั้นจะเกิดขึ้นเมื่อไร เวลาใด องค์กรประกอบของกาลเวลาและสถานที่ที่มีความสำคัญที่จะต้องนำมาพิจารณา แต่เนื่องจากการแก้ปัญหาไปตามสถานการณ์อย่างกะทันหันย่อมไม่รอบคอบผิดพลาดง่าย จึงจำเป็นต้องมีการทำนายว่าปัญหาจะเกิดอย่างไร ที่ใดบ้าง แม้การทำนายว่าจะเกิดอย่างไร เวลาใด ทำนายไม่ได้ แต่อย่างน้อยก็ช่วยให้มองเหตุการณ์ในอนาคตได้บ้าง

จะเห็นได้ว่าแหล่งที่มาของพลังอำนาจที่กล่าวมาทั้งหมดมีทั้งแหล่งพลังอำนาจที่เป็นคุณสมบัติ หรือบุคลิกลักษณะส่วนตัวของบุคคล เช่น รูปร่างหน้าตา การพูดจา กริยา ท่าทาง ฯลฯ

และสิ่งที่เรียนรู้หามาได้ภายหลัง เช่น ตำแหน่งหน้าที่การงาน เกียรติยศ ชื่อเสียง ความรู้ ความชำนาญ ความชอบธรรมตามระบบสังคม ขนาดขององค์กร ทรัพย์สินเงินทอง สิ่งของ เครื่องใช้ และความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ความมีมนุษยสัมพันธ์ การคบหาสมาคมกับผู้ที่มีอำนาจ และการใช้ความยุติธรรมกับคนทุกฝ่ายเป็นต้น แหล่งพลังอำนาจเหล่านี้สามารถใช้เป็นฐานสร้างพลังอำนาจให้เกิดขึ้นกับตัวบุคคลได้จะต้องได้รับการยอมรับ เคารพยกย่อง เชื้อถือศรัทธามาจากผู้อื่น บุคคลนั้นจึงจะเป็นผู้มีพลังอำนาจขึ้นได้

### ประเภทของพลังอำนาจ

การแบ่งประเภทของพลังอำนาจที่สำคัญเป็นที่ยอมรับของผู้บริหารและนำไปใช้กัน อย่างแพร่หลาย ได้แก่ การแบ่งประเภทของพลังอำนาจตามแนวทฤษฎี French and Raven (1968, pp. 259-270) คือ 1) พลังอำนาจการให้รางวัล 2) พลังอำนาจการบังคับ 3) พลังอำนาจตามกฎหมาย 4) พลังอำนาจบารมี 5) พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ และแนวคิดของ Raven and Kruglanski (1975, pp. 250-270) คือ พลังอำนาจข่าวสารข้อมูล และ พลังอำนาจพึ่งพา (Connection power) ดังนี้

1. พลังอำนาจการให้รางวัล (Reward power) คือ คือ ความสามารถของผู้บริหารในการใช้อิทธิพลต่อบุคคลด้วยการให้รางวัล เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าผู้บริหารสามารถให้รางวัลแก่เขาได้ รางวัลนี้อาจจะเป็นสิ่งของ เงิน หรือ โอกาส ความสะดวกในการทำงาน หรือทำชมเชยได้ ประสิทธิภาพของรางวัลนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคคล หากสิ่งที่ได้ไม่สามารถสนองความต้องการของเขาในขณะนั้นได้ ถือว่าเป็นผู้มีประสิทธิภาพไม่สูง ดังนั้นการให้รางวัล ผู้บริหารต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละบุคคล พลังอำนาจการให้รางวัลจะเพิ่มขึ้นขึ้นอยู่กับการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการรางวัลเพิ่มขึ้น รางวัลที่มีประสิทธิภาพสูงด้วยการที่ผู้บริหารให้รางวัล โดยการให้เงินเดือนขึ้น 2 ชั้น ผู้บริหารคนใดสามารถให้รางวัลสิ่งนี้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ จะมีอำนาจเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาคนนั้นมาก พลังอำนาจการให้รางวัลจะครอบคลุมพฤติกรรมของบุคคล โดยที่บุคคลรู้ว่าถ้ายอมตาม หรือปรับเปลี่ยนแล้วจะได้รางวัลตามที่ต้องการ เช่น การแต่งตัวดีและเหมาะสมมาทำงานแต่เช้า พลังอำนาจนี้จะคงมีพลังอยู่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า หากคงไว้ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้แล้ว จะได้รับรางวัลอีกในอนาคต เช่น เกิดความทรมานในการปฏิบัติงาน และถ้าบุคคลเกิดรับรู้ว่าจะไม่ได้รับรางวัลเนื่องจากพฤติกรรมเหล่านี้ ความทรมานในการทำงานก็จะสูญไป เว้นแต่บุคคลที่เห็นว่าเป็นพฤติกรรมที่มีคุณค่า ก็จะคงพฤติกรรมเหล่านี้ต่อไป

2. พลังอำนาจบังคับ (Coercive power) คือ ความสามารถของผู้บังคับบัญชา ในการใช้อิทธิพลต่อบุคลากรด้วยการลงโทษ การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า จะได้รับโทษตามที่ผู้บังคับบัญชามุ่งไว้ ถ้าไม่ยอมทำตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ ก็จะได้รับโทษ ความศักดิ์สิทธิ์ของพลังอำนาจชนิดนี้

ขึ้นอยู่กับกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าโทษที่เขาจะได้รับจากการไม่ยอมทำตามนั้น สูงกว่าผลเสียที่เกิดจากการยอมทำตามแค่ไหน เช่น ถ้าเลิกงานก่อนเวลาจะถูกตัดเงินเดือน 100 บาท ถ้าพิจารณาว่าเลิกงานแล้วมีรายได้ส่วนอื่นมากกว่า การขู่จะถูกตัดเงินเดือนไม่มีความหมาย หรือ ครูที่เป็นหัวหน้ากลุ่มครู ต้องขัดคำสั่งผู้บริหารที่ชอบด้วยเหตุผล เมื่ออยู่ต่อหน้าครูที่เป็นลูกน้อง ทั้งที่รู้ว่าการทำเช่นนั้นจะเป็นโทษ แต่มันก็อาจจะน้อยกว่าการเสียหน้า เสียศักดิ์ศรี ดังนั้น ผู้บริหารที่จะเปลี่ยนแปลงบุคคลด้วยพลังอำนาจบังคับนี้ บุคคลจะเปลี่ยนแปลงและคงอยู่ตราบเท่าที่บุคคลนั้นยอมรับว่าเขาอยู่ในสายตาของผู้บริหาร หรือผู้บริหารล่วงรู้ถึงพฤติกรรมของเขาได้ แต่ถ้ารู้ว่าผู้บริหารไม่อาจรู้ถึงพฤติกรรมของเขา เขาจะหยุดทำตามทันที การใช้พลังอำนาจนี้ผลมักไม่ดีเท่าที่ควร และทำให้บุคคลมีแนวโน้มในการต่อต้าน

3. พลังอำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power) คือ ความสามารถของผู้บริหารต่อการใช้อิทธิพลต่อบุคคลากร ด้วยการใช้อำนาจตามตำแหน่ง เป็นอำนาจที่เกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าผู้บริหารมีอิทธิพลตามกฎหมาย หรือตามขนบธรรมเนียมประเพณีของหน่วยงานสังคมที่กำหนดให้เขามีพฤติกรรมใดบ้างพลังอำนาจชนิดนี้มีความหมายกว้างกว่า พลังอำนาจที่มาจากตำแหน่ง เช่น การที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับปากว่าจะช่วยทำงาน หรือยอมทำตามที่ผู้บริหารกำหนดหรือมอบหมายให้ ทั้ง ๆ ที่งานนั้นอยู่นอกเหนืออำนาจตามตำแหน่ง แต่ยอมทำตามเพราะไม่ควรเสียคำพูด

พลังอำนาจตามกฎหมายจะมีผลมากน้อย ขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 สิ่งต่อไปนี้

3.1 ค่านิยมที่ผู้ใต้บังคับบัญชายังถืออยู่ว่าผู้บริหารมีสิทธิกำหนดพฤติกรรมของเขามากน้อยเพียงใด

3.2 โครงสร้างทางสังคมของหน่วยงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ ทั้งโครงสร้างตามรูปแบบ และนอกรูปแบบ

3.3 กฎหมายที่รองรับอำนาจหรือสิทธิของผู้บริหาร ผู้บริหารมีอิทธิพลครอบคลุมทุกพฤติกรรมที่กฎหมายกำหนดไว้ในราชการ และการแจ่มแจ้งของผู้ใต้บังคับบัญชา และค่านิยมทางสังคมที่หน่วยงานตั้งอยู่

4. พลังอำนาจบารมี (Reference power) คือ ความสามารถของผู้บริหารในการใช้อิทธิพลต่อบุคคลากรด้วยการสร้างความ “ชอบ” และความ “เหมือนกัน” ของบุคคลากรกับผู้บริหาร พลังอำนาจชนิดนี้เกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปรารถนาจะเอาอย่างผู้บริหาร พลังอำนาจชนิดนี้จะส่งผลมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความรู้สึก ความปรารถนาของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีมากน้อยเพียงใด ผู้บริหารที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศิษย์เก่าสถาบันเดียวกัน ย่อมมีอำนาจทางสังคมชนิดนี้ ผู้บริหารที่มีท่าทางวาจาที่น่าประทับใจ ดึงดูดใจ มีบุคลิกที่น่าศรัทธา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยาก

เอาอย่าง พลังอำนาจชนิดนี้จะเกิดจากความรู้อิทธิภาคภูมิใจในตัวผู้บริหารของผู้ได้บังคับบัญชา และความตั้งใจของผู้บริหาร ซึ่งถ้าผู้บริหารมีสิ่งเหล่านี้มากเท่าใด ก็มีอิทธิพลต่อผู้ได้บังคับบัญชามากเท่านั้น ความคงทนของพฤติกรรมในตัวผู้ได้บังคับบัญชา จะคงทนอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะอยู่ในสายตาของผู้บริหารหรือไม่ก็ตาม

5. พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert power) คือ ความสามารถของผู้บริหารที่ใช้ อิทธิพลต่อบุคลากร ด้วยความเชี่ยวชาญทางด้านความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงาน มีลักษณะ คล้าย พลังอำนาจบารมี (Reference power) คือ พลังอำนาจที่เกิดจากตัวผู้บริหารเอง เป็นอำนาจที่เกิดจาก ผู้ได้บังคับบัญชาเชื่อว่า ผู้บริหารเป็นผู้มีความสามารถ หรือความชำนาญในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะงานที่หน่วยงานรับผิดชอบอยู่ สามารถให้คำแนะนำได้ถูกต้อง ผลของพลังอำนาจชนิดนี้จะมี มากน้อยขึ้นอยู่กับความรู้ ความชำนาญของผู้บริหารที่มีเหนือผู้ได้บังคับบัญชา หรือสูงกว่า เกณฑ์มาตรฐานที่ผู้ได้บังคับบัญชาบัญญัติขึ้น อิทธิพลของพลังอำนาจชนิดนี้มักจะทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงทางปัญญาในตัวผู้ได้บังคับบัญชาเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้ ยังทำให้ ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกยอมรับในความรู้อิทธิภาคภูมิใจในตัวผู้บริหารในเรื่องอื่น ๆ ที่ยังไม่ทราบมาก่อนว่า ผู้บริหารมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ หรือเปล่า ความเข้มแข็งของพลังอำนาจชนิดนี้ จะคงทนตราบเท่าที่ผู้ได้บังคับบัญชาไม่เกิดการลืมนั่นหมายความว่าผู้บริหารจะปรากฏอยู่หรือไม่ก็ตาม

6. พลังอำนาจข่าวสารข้อมูล (Information power) คือ พลังอำนาจที่อยู่บนพื้นฐาน การเข้าถึงข้อมูลมากกว่าคนอื่น ทำให้คนอื่นยอมรับ และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ยิ่งในปัจจุบันใครมีระบบข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยถูกต้องรวดเร็ว จะได้เปรียบกว่าคนอื่น ๆ โดยเฉพาะปัจจุบันข่าวสารข้อมูลด้านเทคโนโลยีได้เพิ่มมากขึ้น ผู้บริหารรับรู้ข่าวสารได้เร็วกว่า คนอื่นย่อมได้เปรียบ และเป็นที่ยอมรับของคนทั่ว ๆ ไป

7. พลังอำนาจพึ่งพา (Connection power) หรือพลังอำนาจความสัมพันธ์ คือ พลังอำนาจ ที่บุคคลมีความสัมพันธ์กับผู้มีชื่อเสียง ไม่ว่าจะเป็นผู้นำท้องถิ่น ผู้เหนือบังคับบัญชา หรือผู้ที่ มีบทบาทในองค์กรที่ตนทำงานอยู่ ย่อมทำให้คนที่พบเห็นเกิดความชมชอบ หรือบางครั้งเรียกว่า อำนาจแฝง จะจูงใจให้คนอื่นนิยมปฏิบัติตาม

การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ พลังอำนาจการให้รางวัล พลังอำนาจ บังคับ พลังอำนาจตามกฎหมาย พลังอำนาจบารมี พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ พลังอำนาจข่าวสาร ข้อมูล และพลังอำนาจพึ่งพา ล้วนเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ ลุล่วงตามเป้าหมาย ผู้บริหารอาจจะใช้พลังอำนาจประเภทใดประเภทหนึ่ง หรือมากกว่าหนึ่ง ประเภท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และความเหมาะสม

Fisher (1984, p. 28) แบ่งประเภทการใช้พลังอำนาจ 5 ประเภทดังนี้

1. พลังอำนาจในรูปของการบังคับขู่เข็ญ (Coercive power) เป็นการใช้อำนาจผลักดันบีบบังคับ ลงโทษ ให้เกิดความยินยอม ผู้บริหารได้รับอำนาจในหน้าที่ไม่เพียงพอ จะพยายามใช้อำนาจบังคับเพื่อให้งานลุล่วงโดยเร็ว

2. พลังอำนาจในรูปแบบการตอบแทนหรือรางวัล (Reward power) อำนาจประเภทนี้เป็นการใช้ความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ที่จะทำให้ได้งานที่คาดหวัง โดยใช้ความดีความชอบเป็นรางวัลแก่ผู้ทำงาน

3. พลังอำนาจในรูปของการใช้กฎระเบียบหรือกฎหมายที่ระบุไว้ชัดเจน (Legitimate power) อำนาจประเภทนี้เป็นการใช้อำนาจตามกฎหมาย อำนาจตามสิทธิหน้าที่ ซึ่งเกิดจากระเบียบประเพณีของกลุ่ม หรืออำนาจที่กำหนดไว้ตามภาระหน้าที่ หรือตำแหน่งที่ครองอยู่ หรือโดยการแต่งตั้งที่มีการระบุไว้ชัดเจน

4. พลังอำนาจในรูปแบบของการใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญ (Expert power) อำนาจประเภทนี้เป็นอำนาจสำคัญซึ่งจะทำให้ผู้บริหารเป็นผู้สมควรดำรงตำแหน่ง และสามารถเป็นผู้ใช้อำนาจโดยชอบธรรม อำนาจความรู้ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และใช้ได้ทุกสถานการณ์ ผู้บริหารที่เข้าไปช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา โดยใช้ความรู้ความชำนาญแก้ปัญหาการทำงาน จะช่วยให้ลดความวิตกกังวล ลดความขัดแย้ง ช่วยสร้างความสำเร็จ และงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. พลังอำนาจในรูปของการใช้เสน่ห์หรือบารมี (Preference and charismatic power) อำนาจประเภทนี้เป็นการใช้คุณภาพพิเศษในตัวบุคคล ซึ่งทำให้บุคคลอื่นเชื่อถือ ไว้วางใจ สามารถเคารพรักโดยสนิทใจ ผู้บริหารที่คนชอบและไว้นับถือเชื่อใจ จะใช้อำนาจกับผู้อื่นได้มาก แต่คนที่มิมีเสน่ห์และบารมีจะต้องใช้อำนาจให้มีคุณธรรม จึงจะยั่งยืน และเกิดประโยชน์ต่อสถาบันของตนเองและส่วนรวม

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพลังอำนาจข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยนำแนวคิดดังกล่าว มาประสาน สรุปได้ว่า แหล่งหรือฐานพลังอำนาจมีอยู่ 7 แหล่ง ซึ่งประกอบไปด้วย พลังอำนาจการให้รางวัล (Reward power) พลังอำนาจบังคับ (Coercive power) พลังอำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power) พลังอำนาจบารมี (Reference power) พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert power) พลังอำนาจข่าวสารข้อมูล (Information power) และ พลังอำนาจพึ่งพา (Connection power) ซึ่งผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

#### **ผลของการใช้พลังอำนาจในการบริหารงานต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน**

การบริหารองค์การ โดยทั่วไป มักจะมีวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์การเหมือนกัน นั่น คือ การดำเนินงานเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ และให้องค์การนั้นเกิดประสิทธิผล

สูงสุด การปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน่วยงานนั้นต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ แต่สิ่งที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ทุ่มเท ทั้งร่างกาย แรงใจ ทุกคนร่วมมือกันทำงาน หน่วยงานจะประสบความสำเร็จ หากบุคลากรภายใน องค์กรมีคุณภาพชีวิตที่ดีก็จะส่งผลให้สมาชิกรู้สึกมีความผูกพันต่อองค์กร มีความเต็มใจ พร้อมจะ อุทิศเวลา แรงกายและใจ ทุ่มเทพฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ (พนัส หันนาคินทร์, 2529, หน้า 2) และการบริหารสถานศึกษานั้น ผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้อำนาจในการบริหาร เพื่อประโยชน์ต่อหน่วยงานและงานนั้น ๆ ดำเนินไปด้วยดีมีคุณภาพ และประสิทธิภาพ การใช้ อำนาจนั้นก่อให้เกิดผลดี และผลเสีย ผู้บริหารจึงควรตระหนัก ทำความเข้าใจ และบริหารการใช้ อำนาจให้ดี เพื่อให้บุคคลมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน เมื่อบุคคลมีความพึงพอใจ ก็จะพยายาม เพิ่มผลผลิตให้แก่งาน (อารี เพชรสุค, 2530, หน้า 58) และผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจ ต้องการ ที่จะทุ่มเทความสามารถเพื่องาน และหน่วยงาน มีความเต็มใจที่จะใช้พลังในการทำงานให้ประสบ ผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ซึ่งจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีผู้วิจัยทำการวิจัย ไว้ดังนี้

การที่ผู้บริหาร โรงเรียนจะสามารถบริหาร โรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้ นั้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรภายในโรงเรียนทุกด้าน พลังอำนาจจึงมีความสำคัญใน การบริหารของผู้บริหาร แต่การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารต้องให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของ องค์กร (จุมพล นิมพานิช, 2539, หน้า 103; Kanter, 1979, pp. 67-68) ให้แนวคิดที่ว่า ผู้บริหาร ผู้นำ หรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน หรือองค์กร ต้องใช้พลังอำนาจ เพราะอำนาจมีความสำคัญ สำหรับชีวิตขององค์กร และบทบาทในการบริหารส่วนรวม Chung and Megginson (1981, pp. 353-354) เสนอเกี่ยวกับการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร ดังนี้

1. ผู้บริหารที่มีพลังอำนาจจะรู้สึกสบายใจในการใช้พลังอำนาจ และจะยอมรับว่าพลัง อำนาจเป็นสิ่งสำคัญในการจัดเรื่องคน เขาจะรู้สึกว่ามีความหมายมาก เขาจะใช้อิทธิพลให้คนอื่น ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย สำหรับผู้บริหารเหล่านี้ พลังอำนาจเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่ง และเป็น ทรัพยากรที่สำคัญ

2. ผู้บริหารที่มีพลังอำนาจจะเข้าใจแจ่มแจ้งในเรื่องของรูปแบบต่าง ๆ ของพลังอำนาจ เขาจะรู้จักอ่อน จุดแข็ง และข้อจำกัดของแหล่งที่มาในเรื่องของรูปแบบต่าง ๆ ของพลังอำนาจ และ รู้จักสถานการณ์ที่ได้มาซึ่งพลังอำนาจ และการใช้พลังอำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะยอมรับ ว่าความนิยมในเรื่องความเชี่ยวชาญในอาชีพ มีพลังอำนาจมากกว่าอำนาจในตำแหน่ง แต่เขาจะรู้สึก ว่าการที่จะใช้พลังอำนาจเชี่ยวชาญจำเป็นจะต้องใช้อำนาจในตำแหน่งเสียก่อน

3. ผู้บริหารที่มีพลังอำนาจจะมีเหตุผลในเรื่องการใช้พลังอำนาจในตำแหน่งตามกฎหมาย เขาจะยอมรับในความสำคัญของความคิด เขาจะคิดไตร่ตรองทั้งในเรื่องภายใน และภายนอกองค์กร เขาจะไม่ค่อยใช้พลังอำนาจบังคับ หากจะใช้ก็จะใช้อย่างมีสติ ผู้บริหารที่มีอำนาจจะพยายามสร้างความเชื่อถือให้แก่ตนเอง และจะเป็นคนตรงไปตรงมา ซึ่งคนอื่น ๆ จะเต็มใจรับฟัง

4. ผู้บริหารที่มีพลังอำนาจจะมีความรู้สึกเฉียบไวในเรื่องการพึ่งพาคนอื่น ผู้บริหารที่มีพลังอำนาจจะพยายามไม่พึ่งพาคนอื่น แต่จะพยายามให้ความช่วยเหลือคนอื่นที่มาพึ่งพาตนเอง

5. ผู้บริหารที่มีพลังอำนาจจะสร้างบทบาทญัตติที่สำคัญ ๆ ขึ้นมา ผู้บริหารจะเป็นสมาชิกที่มีจุดยืนในองค์กร จะสร้างบรรทัดฐาน สร้างค่านิยม และอุดมการณ์ จะรวมพลังจากภายในและภายนอกองค์กร แต่จะไม่ยอมให้พลังอำนาจภายในมีน้อยกว่าพลังอำนาจภายนอก ดังนั้น ผู้บริหารกับการใช้พลังอำนาจเป็นของกลุ่มกันในการบริหารงาน

ในสถานการณ์ที่เป็นจริงผู้นำกับผู้บริหารจะแยกออกจากกันโดยเด็ดขาดนั้น คงเป็นไปได้ยาก แต่อยู่ที่ส่วนผสมของพฤติกรรมทั้ง 2 อย่างว่า ส่วนผสมด้านพฤติกรรมของผู้บริหารมากกว่าก็จะเป็นผู้บริหารมากกว่าผู้นำ ถ้าส่วนผสมด้านพฤติกรรมของผู้นำมากกว่าก็จะเป็นผู้นำมากกว่าผู้บริหาร ความสำเร็จของงานอยู่ที่ส่วนผสมทั้งสองอย่างแต่มีตัวแปรที่สำคัญ คือ สถานการณ์ นักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแตกต่างกันดังนี้

Tannenbaum (1959, p. 24) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อำนาจอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจให้คนปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่ง หรือการให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้อื่น

Terry (1960, p. 293) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อำนาจอิทธิพล ให้คนอื่นเกิดความพอใจที่จะทำงานเพื่อกลุ่ม และให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

Boles and Devenport (1975, p. 117) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ ซึ่งบุคคลให้ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ โดยสนองความต้องการสมาชิกในกลุ่มนั้น ๆ ด้วย

Hersey and Blanchard (1993, p. 94) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคล หรือกลุ่มคน ใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานหรือหน้าที่ ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้

ผู้นำกับผู้บริหารอาจเป็นคน ๆ เดียวกัน หรืออาจจะเป็นคนละคนก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่แสดงออก ความแตกต่างของผู้นำ (Leader) กับผู้บริหาร (Administrator) สามารถแยกแยะได้ คือ ผู้นำเป็นผู้ที่มีพลังอำนาจสามารถโน้มน้าวจิตใจคนอื่นให้ทำตาม โดยอาศัยคุณงามความดี เรียกว่า พระคุณ โดยไม่ต้องมีตำแหน่งเหมือนผู้บริหาร ส่วนผู้บริหารเป็นผู้มีตำแหน่ง และมี



พลังอำนาจตามกฎหมาย จึงเป็นผู้มี พระเดช ถิ่นบุคคลใดมีทั้งพระเดชและพระคุณแล้ว ผู้นำและผู้บริหารจึงเป็นคน ๆ เดียวกัน

ความแตกต่างของผู้นำและผู้บริหารในด้านต่าง ๆ (เสนาะ ดิยาวี, 2534, หน้า 6-8) มีดังนี้

1. การใช้อำนาจ ผู้บริหารใช้อำนาจในฐานะผู้ดำรงตำแหน่งทางการศึกษาขององค์กร โดยได้รับอำนาจจากตำแหน่ง หรืออำนาจทางการโดยกฎหมาย ข้อบังคับ จารีต ประเพณี หรือข้อกำหนดใด ๆ จากข้างนอก ไม่ใช่จากตัวเอง ดังนั้น การใช้พลังอำนาจของผู้บังคับบัญชากระทำ โดยไม่ต้องอาศัยลักษณะส่วนตัว ส่วนผู้นำใช้อำนาจโดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปฏิบัติงาน โดยไม่ต้องอาศัยปัจจัยภายนอก พลังอำนาจเกิดจากอิทธิพลส่วนตัวเหนือพฤติกรรม และความรูสึกของผู้ปฏิบัติงาน การใช้อำนาจทำให้คนอื่นยอมเชื่อฟังนั้น เกิดจากความประทับใจ การพูด การแสดงกริยา และลักษณะส่วนตัวของผู้นำ

2. การกำหนดเป้าหมาย ผู้บริหารถือว่าเป้าหมายขององค์กรมีความสำคัญ วัตถุประสงค์ ส่วนตัวเป็นเพียงส่วนประกอบขององค์กรเท่านั้น หากไม่มีความจำเป็นแล้วจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ขององค์กร และจะทำทุกอย่างเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่วนผู้นำมีความสนใจในวัตถุประสงค์ส่วนตัวของคนในองค์กร โดยไม่เห็นเป้าหมายขององค์กรจะเปลี่ยนแปลงไม่ได้ แต่ผู้นำจะแสวงหาความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ในวัตถุประสงค์และนโยบายอยู่ตลอดเวลา ผู้นำจะทำทุกวิถีทางเพื่อให้เป้าหมายขององค์กรและส่วนตัวไปด้วยกัน

3. ทักษะต่อองค์กร ผู้บริหารมีความสำนึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ไม่อาจแยกตัวออกจากองค์กรได้ และถือว่าผู้บริหารเป็นผู้ปกป้องระเบียบขององค์กร และดูแลให้ องค์กรเป็นไปตามแนวทางที่ผู้บริหารกำหนดขึ้น ผู้นำเห็นว่าตัวเองกับองค์กร และคนในองค์กร แยกออกจากกัน และพยายามทำทุกวิถีทาง เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ โดยไม่ขัดแย้งกับ ระเบียบขององค์กร

4. การทำหน้าที่ ผู้บริหารทำหน้าที่โดยอาศัยความร่วมมือของคนอื่นภายใต้ นโยบาย กระบวนการขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยผู้ปฏิบัติงานมีข้อจำกัดว่าต้อง ปฏิบัติงานให้อยู่ในแนวทาง หรือข้อกำหนดขององค์กร การทำหน้าที่ของผู้บริหารจึงยึดติดอยู่กับ ขั้นตอนการทำงานขององค์กร ส่วนผู้นำจะทำงานโดยไม่คำนึงถึงผลงาน และเปิดโอกาสให้ ผู้ปฏิบัติงานคิดริเริ่มมองหาโอกาสใหม่ ๆ เพื่อความสำเร็จของงาน ควบคุมเน้นที่ผลงาน ไม่ใช่เน้นที่ วิธีการ

5. บุคลิกภาพ ผู้บริหารจะดำเนินการต่าง ๆ เพื่อความอยู่รอด และมักมุ่งสนใจแต่กิจกรรม ที่เป็นเรื่องธรรมดาของคน และผู้นำจะแสวงหาความเสี่ยง ให้ประโยชน์ตอบแทนสูง และมุ่งสนใจ

ในกิจกรรมอยู่เหนือโลก หรือเหนือธรรมดา ผู้นำจึงมีลักษณะของการประคองสถานการณ์ให้ดำเนินไปโดยราบรื่น คอยเฝ้าและติดตามปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อพบปัญหาที่แก้ปัญหานั้นที่

6. ความสัมพันธ์กับผู้อื่น ผู้บริหารจะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นตามตำแหน่งหน้าที่การงาน ในฐานะหัวหน้าของ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หุ้นส่วน และสมาชิกของกลุ่ม ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นจึงเปลี่ยนแปลงไปตามหน้าที่ที่ได้รับ ส่วนผู้นำมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นด้วยความจริงใจ โดยให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยไม่คำนึงถึงบทบาทหน้าที่ และตำแหน่งของตน ผู้นำมีความเสมอต้นเสมอปลายในความสัมพันธ์กับผู้อื่น โดยไม่เกี่ยวกับหน้าที่

7. การวางตัว ผู้บริหารจะวางตัวไปตามสายงานการบังคับบัญชาขององค์กร หรือตำแหน่งงาน การสั่งงานใช้อำนาจหน้าที่เป็นทางการ หรืออำนาจหน้าที่ ผู้นำจะวางตัวตามสบายอยู่ในที่ต่าง ๆ ขององค์กร และวางตัวเป็นกันเองกับพนักงานโดยไม่ถือตัว

จากการศึกษาดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ผู้บริหารจำนวนมากจะมีอำนาจตามตำแหน่งเท่านั้น ผู้บริหารควรได้ศึกษาและปรับเปลี่ยนตน เพื่อฝึกทักษะให้เกิดภาวะผู้นำ เมื่อผู้บริหารเกิดภาวะผู้นำจะสามารถใช้อำนาจอิทธิพล ซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำเอง เช่น ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรม ซึ่งเป็นพลังอำนาจจริง ๆ ที่เขามีอยู่ และพลังอำนาจที่บุคคลนั้น ๆ ได้รับความเคารพตำแหน่ง ซึ่งเป็นพลังอำนาจจากกลุ่ม แสดงพฤติกรรมให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ทำให้เกิดแรงกระตุ้นภายในกลุ่ม และเกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคม สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ และนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพลังอำนาจ

พานิช วิเชียรวรรณ (2537) ได้ทำการศึกษาวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้พลังงานอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กับขวัญของบุคลากรของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมาก โดยภาพรวม ส่วนรายงานอำนาจนั้นใช้พลังอำนาจอ้างอิงมากที่สุด พลังอำนาจตามกฎหมายรองลงมา และน้อยที่สุด คือ การใช้พลังอำนาจข่าวสาร ส่วนขวัญของบุคลากรในโรงเรียนอยู่ในระดับสูง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กับขวัญของบุคลากรในโรงเรียนมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงมาก ทั้งในส่วนรวม และรายงานอำนาจ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญของบุคลากรในจำแนกตาม โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน เพศต่างกัน และประสบการณ์ต่างกัน อยู่ในระดับสูงทางบวก

วราภรณ์ มิ่งไทยสงค์ (2543) ได้ทำการศึกษาวิจัย การใช้อำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน

การประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษาที่ 12 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษาที่ 12 โดยรวมอยู่ในระดับมาก การใช้อำนาจของผู้บริหาร โดยรวม ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีเพศต่างกันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ต่างกันและข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน ข้าราชการครูที่มีเพศต่างกัน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และข้าราชการครู ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน การใช้อำนาจของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูจำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดโรงเรียน

บุญทิวา บุญเพ็ง (2551) ได้ทำการศึกษาวิจัย การใช้อำนาจของผู้บริหารและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมทุกด้านของอำนาจมีการปฏิบัติในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านการใช้ อำนาจของผู้บริหาร พบว่า การใช้อำนาจที่การปฏิบัติมากที่สุดคือ อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง และอำนาจเชี่ยวชาญ และเมื่อเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหาร จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดโรงเรียนของราชการครู โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ทนุพงศ์ ศรีแสนรงค์ (2552) ได้ทำการศึกษาวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับความเครียดของครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ พบว่า การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามเขตที่ตั้งและอายุ พบว่า ไม่แตกต่างกัน ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับความเครียดของครู จำแนกตามเขตที่ตั้ง เพศ และอายุ พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความเครียดในการปฏิบัติงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมพร หิรัญลักษณ์สุด (2553) ได้ทำการศึกษาวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 2 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก

การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศิริรัตน์ ปรีชา (2554) ได้ทำการศึกษาวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจ การบริหารของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกลุ่มอำเภอเกาะจันทร์ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า การใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ อำนาจการให้รางวัล อำนาจพึ่งพา และอำนาจข่าวสาร ตามลำดับ

สุพรรณษา ทองเปลว (2554) ได้ทำการศึกษาวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจ ของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดสระแก้ว พบว่า การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมและ รายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน 3 อันดับแรก ได้แก่ พลังอำนาจกฎหมาย พลัง อำนาจข่าวสารข้อมูล และพลังอำนาจเชี่ยวชาญ และเมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและ รายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่า โรงเรียนขนาดกลาง ผู้บริหารมีการใช้พลังอำนาจมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดเล็กผู้บริหารมีการใช้ พลังอำนาจมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กุลธิดา เนื่องจางค์ (2555) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร สถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอ บางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า

1. การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านอำนาจการให้รางวัล อำนาจการติดต่อเชื่อมโยง อำนาจอ้างอิง อำนาจข่าวสาร อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการบังคับ และอำนาจเชี่ยวชาญ ตามลำดับ

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอบาง ละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้าน อยู่ใน ระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความต้องการความสัมพันธ์ ด้านความต้องการ ความเจริญก้าวหน้า และด้านความต้องการดำรงชีวิต ตามลำดับ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

อมรรัตน์ กิจธิคุณ (2555) ศึกษาการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจของครูโรงเรียน โสตศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า

1. การใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน โสตศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน

2. แรงจูงใจของครู โรงเรียน โสตศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง ทุกด้าน

3. ครูโรงเรียน โสตศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน พบว่า มีระดับแรงจูงใจของครูโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า แรงจูงใจของครู โรงเรียน โสตศึกษา ด้านรายได้ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่เป็นข้าราชการมีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจของครู ด้านรายได้สูงกว่าครูที่เป็นพนักงานราชการ

4. การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของครูโรงเรียน โสตศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โดยรวมการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับแรงจูงใจของครูโรงเรียน โสตศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.962 เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับแรงจูงใจปัจจัยกระตุ้นของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.925 และการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับแรงจูงใจปัจจัยค่าจูงของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.956 เมื่อพิจารณารายด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ดังนี้ พลังอำนาจด้านบารมี พลังอำนาจด้านพึงพา พลังอำนาจด้านตามกฎหมาย พลังอำนาจด้านการบังคับลงโทษ พลังอำนาจด้านความเชี่ยวชาญ และพลังอำนาจด้านการให้รางวัล โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ดังนี้ 0.904, 0.898, 0.896, 0.892, 0.887 และ 0.882 ตามลำดับ ส่วนพลังอำนาจด้านข่าวสารมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูงกับแรงจูงใจ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.739

5. การใช้พลังอำนาจสามารถพยากรณ์แรงจูงใจของครูโรงเรียน โสตศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารสามารถพยากรณ์แรงจูงใจของครู โดยตัวแปรทั้ง 6 ตัวนี้ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับแรงจูงใจของครู ร้อยละ 96.40 ( $R = 0.964$ ) และสามารถพยากรณ์แรงจูงใจของครูได้ร้อยละ 92.90 ( $R^2 = 0.929$ ) ซึ่งพลังอำนาจบารมี ( $A_4$ ) พลังอำนาจพึงพา ( $A_7$ ) พลังอำนาจข่าวสาร ( $A_6$ ) พลังอำนาจการให้รางวัล

(A<sub>1</sub>) และพลังอำนาจตามกฎหมาย (A<sub>3</sub>) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนพลังอำนาจ  
ความเชี่ยวชาญ (A<sub>2</sub>) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นันทิญา สารจันทร์ (2557) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพลังอำนาจกับประสิทธิผล  
การบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 พบว่า

1. ระดับพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยรวม ทั้ง 6 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ระดับพลังอำนาจ  
การให้รางวัล อยู่ในระดับมากที่สุด

2. ระดับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน  
โดยเรียงลำดับ 3 อันดับแรก ดังนี้ ประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ  
ข้อที่มีประสิทธิผลต่ำสุด คือ ความรู้สึกผูกพันต่อโรงเรียน เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ พบว่า  
มีความสัมพันธ์กับการใช้พลังอำนาจการให้รางวัลมีความสัมพันธ์ทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  
ที่ระดับ .05 ประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ด้านการตัดสินใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก  
เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีประสิทธิผลต่ำสุด คือ กำหนดวิสัยทัศน์  
ของโรงเรียน เพื่อจัดทำงบประมาณ

3. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพลังอำนาจกับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 มีความสัมพันธ์กันเพียงแค่ 5 คู่ ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทางบวก คือ การใช้พลังอำนาจการให้รางวัลสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมและ  
ทรัพยากรทางการศึกษา การใช้พลังอำนาจอ้างอิงสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ คู่ที่มีความสัมพันธ์ในทาง  
ลบ คือ การใช้พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ และข่าวสารสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของ  
ครู

บริมาศ ศิริตรานนท์ (2558) การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มบางละมุง 1 สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า

1. การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัดสำนักเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในภาพรวมและรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ  
ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการใช้อำนาจตามกฎหมาย รองลงมาเป็นด้านอำนาจ  
การบังคับ และด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ ตามลำดับ

2. การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัดสำนักเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน พบว่า

แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านอำนาจการบังคับ และด้านอำนาจ  
ความเชี่ยวชาญ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

Wirawan (1992, pp. 3797-3798) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ของการใช้อำนาจกับ  
การแก้ปัญหาค่าความขัดแย้งการบริหารงานในโรงเรียนของอินโดนีเซีย โดยได้ทำการศึกษาทั้งใน  
โรงเรียนของรัฐบาล และเอกชนในอินโดนีเซีย จำนวน 200 คน ผลการวิจัย พบว่า การใช้อำนาจของ  
ผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวนมาก ใช้อำนาจการรักษาวินัย อำนาจจากข้อมูลข่าวสาร อำนาจ  
ความเชี่ยวชาญ อำนาจความนับถือ และการอำนาจการให้รางวัล ตามลำดับ

Hersey and Blanchard (1993, pp. 235-246) ได้ทำการศึกษาเรื่อง อำนาจสถานการณ์และ  
อำนาจประสิทธิผลการบริหารของผู้บริหาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นพบการใช้อำนาจประเภท  
ต่าง ๆ ของผู้บริหารในสถานการณ์ปกติและสถานการณ์วิกฤติ พบว่า ในสถานการณ์ปกติผู้บริหาร  
ใช้ประเภทอำนาจร่วมปรึกษาหารือและอำนาจโดยตำแหน่งในสถานการณ์วิกฤติ สำหรับผู้บริหาร  
ที่มีประสิทธิผลการบริหารสูงจะใช้อำนาจโดยตำแหน่งในสถานการณ์วิกฤติมากกว่าในสถานการณ์  
ปกติ และใช้อำนาจร่วมปรึกษาหารือในสถานการณ์ปกติมากกว่าในสถานการณ์วิกฤติ ผู้บริหารที่มี  
ประสิทธิผลการบริหารสูงจะใช้อำนาจอ้างอิง อำนาจเชี่ยวชาญระดับสูงและอำนาจผู้เบื้องบน  
มากยิ่งขึ้น เป็นลำดับ

Wilcox (1993, p. 3079-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของ  
ผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานและขวัญของครู โรงเรียนมัธยมตอนปลายโดยศึกษาจากครู  
โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายในโคลัมเบียและโอไฮโอ จำนวน 285 คน จาก 29 โรงเรียน  
ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสามารถทำนายความพึงพอใจในการทำงานและขวัญ  
ของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบการให้มีส่วนร่วมหรือเป็นทีม  
ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรมผู้นำทางการศึกษาหรือศึกษา  
ค้นคว้าอยู่เสมอจะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและขวัญในการทำงาน ผู้บริหารที่มีความรู้  
ความเข้าใจในทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำมาก ๆ จะทำให้มีความสามารถลดความคับข้องใจ ความขุ่นใจ  
และกลับเพิ่มบรรยากาศของขวัญและความพึงพอใจมากขึ้น

Halar (2003) ได้ศึกษาเรื่อง การสำรวจการเข้าใจโครงสร้างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร  
ระดับกลางในรัฐโอไฮโอ ในการศึกษาครั้งนี้ใช้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับฐานอำนาจของ French and  
Raven และ Hersey and Blanchard ในฐานอำนาจทั้ง 7 แหล่งอำนาจ (อำนาจการอ้างอิง อำนาจจาก  
การบังคับ อำนาจจากผู้เชี่ยวชาญ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัล อำนาจจากข้อมูล  
ข่าวสาร และอำนาจเชื่อมโยง) ผลการวิจัย พบว่า ผู้หญิงให้ความสำคัญอย่างมากในการใช้อำนาจ  
จากความเชี่ยวชาญ ส่วนผู้ชายให้ความสำคัญกับการใช้อำนาจจากข้อมูลข่าวสาร และอำนาจจาก

การบังคับ และพบว่า ประสิทธิภาพในการบริหาร 4-7 ปี และ 8 ปี ขึ้นไป ใช้อำนาจตามกฎหมาย มาก

Kenneth (2005) ศึกษาการใช้อำนาจและอำนาจหน้าที่ในสภาสงฆ์มีศฐรี เป็นกรณีศึกษา พบว่า การตัดสินใจของพระและครูใหญ่มีความแตกต่างกัน โดยที่พระที่มีประสบการณ์มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนในกระบวนการตัดสินใจ ส่วนผู้บริหารหรือครูใหญ่คนใหม่มีแนวโน้มที่จะตัดสินใจด้วยตนเอง กรณีศึกษายังพบอีกว่า ทั้งสองฝ่ายมีความเชื่อเรื่องศาสนาและอุทิศในงานของเขาอย่างลึกซึ้ง และมองเห็นว่าเป็นผู้รับใช้พระเจ้าในโบสถ์และในโรงเรียน พระสนับสนุนผู้บริหารอย่างเต็มที่ในขณะที่ผู้บริหารมีบางอย่างที่ขัดแย้งกลุ่มงานแบบสัมภาษณ์บ่งชี้ว่าทั้งสองฝ่ายมีบทบาทที่น่าเชื่อถือในการใช้อำนาจพิจารณา

จากการศึกษาค้นคว้าดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า บุคคลจะทำงานอย่างทุ่มเท พร้อมทั้งจะเสียสละกำลังกาย และเวลา เพื่อผลงานที่มีประสิทธิภาพนั้น เกิดจากการมีความพึงพอใจในการทำงาน อันเกิดจากการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน จึงพอสรุปได้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจมีผลต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาผลของพลังอำนาจ 4 ด้าน คือ พลังอำนาจการให้รางวัล พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ พลังอำนาจข่าวสาร ข้อมูล และพลังอำนาจพึงพา ที่มีต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้ ตวงรัตน์ จินตชาติ (2546, หน้า 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถที่จะมีอิทธิพล จูงใจและเปลี่ยนแปลงให้พนักงานปฏิบัติงานได้มากขึ้น รวมทั้งพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548, หน้า 7) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้สูงขึ้นกว่า



ความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม มองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม

วรรณวิชา ไชยลาแสง (2551, หน้า 16) สรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่สามารถนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนความเชื่อ ทักษะคิด การริเริ่ม และความรวดเร็ว ในการดำเนินงานของผู้ตามให้มีวุฒิภาวะที่สมบูรณ์โดยถ่ายทอด โน้มน้าวความคิด ประสบการณ์ และการกระตุ้นทางด้านความคิดต่าง ๆ ให้กับผู้ตามอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ตามทำงานเกินกว่าเป้าหมาย

เพ็ญพร ทองคำสุก (2553, หน้า 17) ได้ให้นิยามของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง การที่ผู้บริหารองค์การเป็นพลังผลักดันการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ ทำให้ครูเกิดการตระหนักรู้คุณค่าวิสัยทัศน์ มีความรู้สึกชื่นชม ภาคภูมิใจ และให้ความเคารพนับถือแก่ผู้บริหาร มีการกระตุ้นและ จูงใจให้ครูปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย มีการคิดแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล มีการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ และมุ่งพัฒนาบุคลากรไปสู่ความสามารถที่สูงขึ้นเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ

วรารักษ์ แสงตรง (2557, หน้า 10) สรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น โดยยกระดับคุณธรรมและแรงจูงใจ ให้ผู้ร่วมงานกลายเป็นผู้มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง โดยใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ ทำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจตระหนักรู้ภารกิจ วิสัยทัศน์ จงรักภักดี อุทิศตนเพื่อองค์การ สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญและประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

Bass and Avolio (1994, p. 541) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงาน และผู้ตาม ให้มองเห็นงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ วิสัยทัศน์ขององค์การ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงาน และผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้อุปกรณ์ได้ประโยชน์

Bass (1999, p. 9) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่มิอทธิพลในอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคลให้ผู้ตามสนใจที่จะเป็นผู้นำมากกว่าทำตามความสนใจของตนเอง ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม ที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ การบรรลุแห่งตน ความเจริญรุ่งเรืองของสังคมในองค์การ และผู้อื่น

Razik and Stannson (2001, p. 86) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินปกติ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สามารถเปลี่ยนทัศนคติ และพัฒนาความสามารถการทำงานของผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างเต็มศักยภาพมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bass (1985, p. 35) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างขึ้นจากแนวคิดเดิมของเบอร์น แต่ทฤษฎีของ Bass แตกต่างจากของเบอร์น ตรงที่ผู้นำสามารถมีภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบพร้อม ๆ กันได้ ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และสถานการณ์ในเวลานั้น ๆ ซึ่งกล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังได้ พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าเดิม ทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามตระหนักถึงวิสัยทัศน์ของกลุ่มหรือองค์กร ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยอาศัยแนวคิดของ Bass and Avolio แต่นำมาปรับปรุงให้ครอบคลุมกับเนื้อหา และเป็นตัวบ่งชี้ถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ใน 4 ด้าน ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังต่อไปนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติเป็นแบบอย่างให้กับผู้ตาม ผู้นำกระทำตัวเป็นที่น่ายกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา และไว้วางใจ ทำให้กับผู้ตามเกิดความภูมิใจในการทำงานร่วมกับผู้นำ ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะอันนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมสติและอารมณ์ได้ในยามคับขัน ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกัน

เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพ และความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตน ในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติหน้าที่ขององค์กร (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 9)

ขวัญชัย จะเกรง (2551, หน้า 5) ได้สรุปความหมายของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นเป็นแบบอย่าง สามารถกระตุ้นอารมณ์ของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบ และผูกพันต่อผู้บริหาร เห็นว่าผู้บริหารเป็นผู้มีคุณสมบัติพิเศษ ทำให้ร่วมงานเกิดการยอมรับ ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน มีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารสามารถนำพาพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

Marriner (1993, p. 114) กล่าวว่า พฤติกรรมของบุคคลจะเกิดจากการเรียนรู้ในกระบวนการทางสังคม บุคคลจะสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่น และจะเกิดความคิดว่าจะแสดงพฤติกรรมใหม่อย่างไร และความคิดนั้นจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติในเวลาต่อมา เช่นเดียวกับกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมภายในองค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและมีแนวโน้มจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ เนื่องจากตำแหน่ง อิทธิพล และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่สูงกว่า และหากผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าผู้นำมีความสามารถและประสบความสำเร็จ ผู้ใต้บังคับบัญชา ก็มีแนวโน้มที่จะเลียนแบบผู้นำมากขึ้น

Yukl (1999, p. 285) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นรูปแบบอิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง (Formal authority) หรือตามประเพณี แต่สังเกตได้จากการรับรู้ของผู้ตามว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่พิเศษ ลักษณะดังกล่าวของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับ และมีการเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพาพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 9) กล่าวว่า ผู้ตามไม่เพียงแต่จะเชื่อ ศรัทธา ไว้วางใจ และนับถือผู้นำแบบนี้เท่านั้น แต่ผู้ตามยังยกย่อง เคารพนับถือผู้นำเหมือนกับเป็นยอดมนุษย์ และเป็นวีรบุรุษของตน

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นเป็นแบบอย่าง สามารถกระตุ้นอารมณ์ผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้บริหาร เห็นว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่พิเศษ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับ ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน มีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารสามารถนำพาพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ ผู้บริหารต้องประพฤติ

ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติในทางที่จูงใจผู้ตามให้เกิดแรงบันดาลใจภายในมากกว่าแรงจูงใจภายนอก การให้ความสำคัญและความท้าทายในงานผู้ตามทำ ผู้นำจะสร้างความกระตือรือร้นและเจตคติในทางบวก ทำให้ผู้ตามรับรู้ภาพวิสัยทัศน์ในอนาคตที่สว่างงาม และแสดงความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

Cohen (1990, pp. 58-60) กล่าวว่า การคล้อยใจเพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ตามนั้น ผู้นำจะกระทำโดย 1) สร้างความมั่นใจให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานที่ทำ และเชื่อว่าจะสามารถทำงานนั้น ได้สำเร็จ 2) สร้างความเชื่อความเข้าใจให้ผู้ตามว่าสิ่งที่กระทำนั้นมีคุณค่า 3) สร้างความคาดหวัง ให้เกิดขึ้นกับผู้ตามว่าจะสามารถทำงาน ได้สำเร็จ

Bass and Avolio (1994, p. 2) กล่าวว่า การจูงใจด้านแรงคล้อยใจ (Inspirational motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจผู้วิสัยทัศน์ โดยการใช้สัญลักษณ์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามสูงขึ้นของผู้ตาม และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 9-10) กล่าวว่า การคล้อยใจ (Inspiration) มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับเสน่ห์ ผู้นำจะคล้อยใจผู้ตามโดยกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย เห็นคุณค่าของเป้าหมาย และเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543, หน้า 27) ได้สรุปว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำ แสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานเป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้าน การสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน มีการสร้าง เจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหาร กระตุ้น จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนัก เข้าใจ และเห็นคุณค่าของเป้าหมาย ผู้บริหารจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้บริหารจะสร้างเจตคติที่ดี การคิดในแง่บวก และสร้างสื่อความคาดหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ผู้บริหารจะอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ ให้กำลังใจ ทำให้

ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของงาน มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานและเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นกระตุ้นให้ผู้ตามมองปัญหาจากมุมมองใหม่ ๆ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐานและเปลี่ยนกรอบแนวคิดในการมองปัญหา จูงใจผู้ตามและสนับสนุนให้เกิดความคิดริเริ่ม ใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลได้อย่างเต็มที่และอิสระ ไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่าความคิดนั้นจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำก็ตาม

Bass (1985, p. 14) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา คือ พฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจต่อปัญหาได้ดีจนสามารถทำให้ผู้ตามมองปัญหาดังกล่าว จากมุมมองใหม่ของตนเองได้

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540, หน้า 16) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้ครุคิดสิ่งใหม่ ช่วยให้ผู้แก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้รู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และมียุทธศาสตร์ในการคิด ตลอดจนส่งเสริมให้ครุแสดงความคิดเห็น โดยมีเหตุผลสนับสนุน

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543, หน้า 28) ได้สรุปว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักรู้ เข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ ด้วยการคิดวิเคราะห์ แสดงความคิดเห็นและเหตุผลต่าง ๆ ร่วมกันอย่างเป็นระบบ จนสามารถทำให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเอง และหาข้อสรุปใหม่ที่สร้างสรรค์ที่ดีกว่าเดิม เชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไข สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจของทุกคน

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และ

ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงาน ให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้ การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการ การประพฤตินองผู้นำ แสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้ร้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม เป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้า ในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่วู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 10-11)

Bass (1985, p. 70) Leadership and performance beyond expectations กล่าวว่า การมุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็นรายคน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการให้การสนับสนุน การกระตุ้นให้กำลังใจและการเป็นพี่เลี้ยงสอนแนะนำแก่ผู้ตาม

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540, หน้า 16) กล่าวว่า การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized consideration) หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ความสนใจครุแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาครุให้พัฒนาตนเองตามความต้องการ ความสนใจ และความสามารถ ผู้บริหารจะปฏิบัติต่อครุทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ช่วยเหลือชี้แนะการทำงาน เมื่อครุต้องการ และกระตุ้น ปลุกเร้า และยกระดับความต้องการของครุให้มีระดับสูงขึ้น

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543, หน้า 28) ให้ความหมายว่า การคำนึงถึงความปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล และ

การเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และเทคนิค  
การมอบหมายงาน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2543, หน้า 11) กล่าวว่า การมุ่งหมายความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized consideration) เป็นการให้ความสนใจดูแลผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด โดยความเข้าใจและการร่วมเกี่ยวข้องและการพัฒนาความต้องการของผู้ตาม การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลนี้จะให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้แก่ผู้ตาม ช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำ อีกทั้งยังเป็นการสื่อความหมายแบบสองทางซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถช่วยลดปัญหาความคลุมเครือในบทบาทของผู้ตาม

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้วยความสัมพันธ์ สนใจดูแล เอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลอย่างใกล้ชิด ส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจ เป็นที่ปรึกษาให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นตามความต้องการ ความสนใจ และความสามารถ ช่วยเหลือชี้แนะ ให้ประสบการณ์ การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ด้วยบรรยากาศการสนับสนุนผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน มีการติดต่อสื่อสารกันสองทาง เป็นรายบุคคล ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถลดปัญหาความคลุมเครือ ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและความสำคัญ

#### **องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ได้มุ่งเน้นไปที่การใช้ความสามารถในการเปลี่ยนความเชื่อ และทัศนคติของผู้ตาม เพื่อให้ทำงานได้บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ และกระตุ้นทางด้านความคิดต่าง ๆ ให้แก่ผู้ตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ ซึ่งจากการศึกษา พบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้หลากหลายองค์ประกอบ ดังนี้

Barling, Weber and Kelloway (1966, pp. 827-832) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารองค์การธุรกิจตามแนวคิดของ Bass โดยแบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างบารมี คือ การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการประพฤติปฏิบัติของผู้นำและเชื่อมั่นผู้นำว่าทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เป็นผู้มีคุณธรรม ร่วมรับผิดชอบความเลื่อมใสกับผู้ตาม ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น และกลุ่มบารมีเป็นลักษณะพิเศษของบุคคล หรือเป็นการมีอำนาจในตัวผู้นำที่มีผลต่อผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง ศรัทธา พร้อมทั้งจะอุทิศตนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย 2) การสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำสามารถจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นและทุ่มเท

ความพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่า และความท้าทายของงาน กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข (Team spirit) ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามในอนาคต สามารถสื่อภาพฝันหรือวิสัยทัศน์ให้ผู้ตามทราบอย่างชัดเจน แสดงความผูกพันต่อเป้าหมาย ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามได้ โดยแสดงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ

3) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล คือ การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างของแต่ละบุคคล ผู้นำจะหาแนวทางส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้นโดยคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล ทั้งนี้โดยให้โอกาสผู้ตามในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือเป็นที่ปรึกษาให้แก่ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล เป็นลักษณะสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่อผู้นำและสมรรถนะในการผลิตของผู้ตาม โดยเน้นการจัดการแบบมีส่วนร่วม และให้ความสนใจกับการหาทางตอบสนองความต้องการ ความก้าวหน้าและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงาน และอาชีพของผู้ตาม

4) การกระตุ้นทางปัญญา คือ เป็นการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามตื่นตัวและเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไข เกิดความคิด จินตนาการ ความเชื่อและค่านิยมมากกว่าที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในทันทีทันใด ทำให้เกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจ และสามารถใช้ดุลยพินิจในการพิจารณาปัญหาที่เผชิญอยู่ ตลอดจนวิธีการแก้ไขด้วยสติปัญญา และ 5) การให้รางวัลตามสถานการณ์ คือ วิธีการที่ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ทุ่มเทความพยายาม เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ โดยบอกผลลัพธ์ของงานที่ต้องการ วิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และบอกถึงรางวัลที่จะได้รับตามต้องการเมื่องานสำเร็จ การอธิบายวิธีการทำงานและผลลัพธ์ของงานจะทำให้ผู้ตามรู้สึกสามารถทำงานให้สำเร็จได้ง่าย จึงทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานการให้รางวัลอาจเป็นคำยกย่องชมเชย การประกาศความดีความชอบ การให้เกียรติในฐานะผู้ตามดีเด่น การขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง

Yukl (1998, p. 215) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

- 1) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) คือ การกระตุ้นให้ผู้ตามคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาหรือประเด็นต่าง ๆ โดยการใช้กลยุทธ์ในการหาหนทางใหม่ ๆ
- 2) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (Individualized consideration) คือ เป็นการปฏิบัติต่อผู้ตามเฉพาะบุคคล โดยเอาใจใส่ในการพัฒนาบุคคล และช่วยเหลือให้ผู้ตามที่ยังขาดประสบการณ์ตามสมควร
- 3) การสร้างบารมี (Charisma) คือ ความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิด



ความซื่อสัตย์อย่างเข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเท และที่สำคัญ คือ การมีอิทธิพลต่อผู้ตามซึ่งหลักในการสร้างบารมีให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำนั้นไม่ใช่เป็นสิ่งที่ง่ายในการสร้าง

Covey (2007, p. 40) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

1) การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or idealized influence) คือ ผู้นำควรมีการชื่นชมจากผู้ตาม โดยผู้นำที่มีบารมีต้องสร้างความชัดเจนต่าง ๆ แสดงให้เห็นคุณค่าของตนเองในทุกอิริยาบถ มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม และยึดหลักบทความความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) คือ ผู้นำควรมองวิสัยทัศน์ร่วมผู้ตาม ผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามให้มีมาตรฐานสูงขึ้น สื่อสารถึงเป้าหมายในอนาคต และจัดหางานในแต่ละส่วน ผู้ตามจำเป็นต้องใช้เป้าหมาย ถ้าใช้แรงจูงใจในการแสดงออก มันเป็นส่วนสำคัญในวิสัยทัศน์ของผู้นำที่สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร โดยอนุญาตให้ผู้นำกล่าวถึงวิสัยทัศน์ในการยอมรับและแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) คือ ผู้นำควรให้โอกาสให้กระตุ้นทางปัญญาให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ของงานและองค์การ มีการเชื่อมโยงโครงสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์การและผู้นำกับผู้ตาม เพื่อที่จะสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนอุปสรรคทิศทางใหม่ ๆ รวมกัน และ 4) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized consideration) คือ ผู้นำต้องพิจารณาใส่ใจหรือสนใจผู้ตามรายบุคคล โดยผู้นำต้องรับฟังในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ตาม รวมถึงต้องการต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกันและสามารถสร้างทีม ผู้นำสอนให้ผู้ตามเกิดการกระตือรือร้น ช่วยเหลือตนเองได้ ยอมรับในสิ่งที่ผิดพลาดและนำวิธีการใหม่ ๆ มาปรับปรุงเพื่อให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

Gibson, Ivancevich, Donnelly, James and Konopaske (2012, pp. 357-358) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 5 องค์ประกอบ คือ 1) บารมี (Charisma) คือ การที่ผู้นำสามารถปลุกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ชื่นชม และการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 2) ความใส่ใจส่วนบุคคล (Individual attention) คือ ผู้นำสนใจในความต้องการของผู้ตามในการมอบหมายงานที่มีความหมายเพื่อให้ผู้ตามเกิดความก้าวหน้า 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) คือ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามมีความคิดอย่างมีเหตุผล โดยมีการทดสอบจากสถานการณ์จริง ทั้งยังมีการสนับสนุนให้ผู้ตามมีความคิดในเชิงสร้างสรรค์ 4) รางวัลเกินคาดหมาย (Contingent reward) คือ ผู้นำบอกให้ผู้ตามทราบว่า ทำอย่างไรผู้ตามจะได้รับรางวัลที่ชอบมากกว่า และ 5) การบริหารด้วยการละเว้น (Management by exception) คือ ผู้นำยินยอมให้ผู้ตามทำงานในภาระงานนั้น ๆ โดยไม่เข้าไปสอดแทรก เว้นแต่ว่าการกระทำนั้นไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยเหตุทางด้านเวลา และทุน

ชีวิน อ่อนละอ (2553, หน้า 128) ได้ทำการทบทวนองค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และสรุปว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 องค์ประกอบ 13 ตัวชี้วัด คือ 1) องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มี 2 ตัวชี้วัด คือ การสร้าง วิสัยทัศน์ และการสร้างบารมี 2) องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคลมี 3 ตัวชี้วัด คือ การเน้นการพัฒนา การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเป็นพี่เลี้ยง 3) องค์ประกอบด้าน กระตุ้นปัญญา มี 4 ตัวชี้วัด คือ การใช้หลักเหตุผล การเน้นที่การอยู่รอด การใช้ประสบการณ์ และการมุ่งเน้นความเป็นเลิศ และ 4) องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มี 4 ตัวชี้วัด คือ การเน้น การปฏิบัติ การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างความเชื่อในจุดหมายของอุดมการณ์ และการสร้าง ความคาดหวังในความสามารถของผู้ตาม

จากการศึกษาองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) เป็นพฤติกรรมที่ ผู้นำแสดงให้ผู้ตามเห็นถึงการจัดการหรือการบริหารงานในรูปแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือสมาชิกองค์กร ได้พัฒนาสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้ เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำ มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานกระทำ โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ ดังนั้น พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการให้ ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานในแง่มุมใหม่ โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม เฉพาะ 4 ประการ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้น ทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงเอกัตบุคคล โดยผู้นำ จะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงานไปสู่ระดับ ความสามารถที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น นำไปสู่การบรรลุผลงานที่สูงขึ้น

#### **ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน**

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลทางสังคม ซึ่งบุคคลหนึ่งตั้งใจใช้กับผู้อื่น เพื่อให้ ปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลใน องค์กร ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการทางอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ภาวะผู้นำ เป็นศาสตร์ที่จำเป็น และสำคัญต่อผู้บริหารที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งเชิดชัย อุทัยวี (2549, หน้า 2) กล่าวไว้ว่า สิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสนใจ คือ ความพึงพอใจของบุคลากร ในโรงเรียน เพราะความพึงพอใจของบุคลากรมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การอย่างมาก หาก บุคลากรในองค์กรไม่เกิดความพึงพอใจในงานจะทำให้ผลการปฏิบัติงานด้อยลง แต่ถ้ามี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้วก็จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีความเข้าใจอันดีต่อกัน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง เพราะ

เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้วจะส่งผลไปสู่การตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ที่มีประสิทธิภาพ ตรงกันข้าม หากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่ำ จะส่งผลให้เกิดอัตราการขาดงานสูง มีความเห็นแก่ตัวในการปฏิบัติงาน เอารัดเอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน ผลของการปฏิบัติงานมีคุณภาพต่ำซึ่งแสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานอย่างหนึ่งของทุก ๆ หน่วยงาน (วาสนา ไทรงาม, 2546, หน้า 2)

วารงคณา กาญจนพาที (2557, หน้า 65-66) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีภาวะผู้นำเชิงบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bass (1985; Avolio & Bass, 1994; Yukl, 1994) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลทำให้ประสิทธิผลองค์กรสูงขึ้น และจะช่วยทำให้เงื่อนไขต่าง ๆ ในการบริหารงานลดลง และทำให้ห้วงการสามารถบรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

สกต พันธมาศ, ชัยพจน์ รังงาม และสมุทรร ชำนาญ (2558, หน้า 45) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันเชิงบวกในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 อยู่ในระดับ สูงมาก

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ภายใต้อำนาจของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้นจากปกติ รวมทั้งทำให้ผู้ตามสร้างผลงานได้เกินความคาดหวัง และเปลี่ยนจุดยืนของตนจากทำเพื่อประโยชน์ตนเองไปเป็นประโยชน์ของหมู่คณะหรือองค์กร ทำให้สนับสนุนแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน คือ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ที่มีต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ชนิษฐา สิทธิจินดา (2552, หน้า 125-126) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษา ที่ได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และเพื่อเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำแนกตาม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ระดับ การศึกษา ผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสอง และขนาดของสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 196 คน ซึ่งได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่ม ตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นที่ใช้ขนาดของ สถานศึกษาเป็นฐานในการสุ่มเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามความคิดเห็น ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 58 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น .96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า  $t$  และการทดสอบค่า  $F$  เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการ Scheffe' ผลการวิจัย พบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน ในระดับ มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อดุมการณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่ขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการกระตุ้นทาง ปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
4. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดย ภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมี

อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการสร้าง  
แรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05

5. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสองแตกต่างกัน  
มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาอุบลราชธานี โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ญาณิกานต์ ไผ่เจริญ (2552, หน้า 88-89) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ  
ฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ทำอากาศยานดอนเมือง พบว่า ภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง พิจารณาค่าเฉลี่ย พบว่า ภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับปานกลาง  
ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญามีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ในระดับปานกลาง  
ความพึงพอใจในการทำงานในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า  
ความพึงพอใจในการทำงานด้านสถานภาพของวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก  
ส่วนความพึงพอใจในการทำงานด้านนโยบายขององค์กร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ในระดับปานกลาง  
ผลการทดสอบสมมติฐาน พนักงานฝ่ายช่างบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีลักษณะ  
ประชากรศาสตร์แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน พบว่า อายุ ระดับการศึกษา  
และรายได้ที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน ส่วนเพศ ที่แตกต่างกัน  
มีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน จากการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม  
ทุกด้าน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล  
มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานเป็นอันดับสูงสุด และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ  
มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานต่ำสุด

วิทยา วงศ์ดิณชาติ (2553, หน้า 108-110) ศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ใน  
ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การคำนึงถึง  
ความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการสร้างแรงบันดาลใจ

2. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารเทศบาลตำบลในชุมพร โดยรวมอยู่ใน  
ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อม  
ของงาน ด้านลักษณะของงาน และด้านความรับผิดชอบ

3. ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร โดยรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคลกับการสร้างแรงจูงใจด้านความก้าวหน้าของงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์กับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารด้านความสำเร็จของงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญากับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารด้านการนิเทศงาน

กฤติยา พิกุลทอง (2556, หน้า 84-87) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียน สังกัดกลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประเภทของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียน สังกัดกลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประเภทของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งโดยรวมและรายด้าน

พัชรินทร์ พูลสวัสดิ์ (2558) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย

สูงสุดลงมา ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างบารมี ด้านการกระตุ้นเซาว์ปัญญา และด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล ตามลำดับ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อยู่ในระดับสูง กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดลงมา ได้แก่ ด้านการกระตุ้นเซาว์ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล และด้านการสร้างบารมี ตามลำดับ

Tucker (1990, p. 773-A) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษ ผลการวิจัย พบว่า โครงร่าง (Profile) ของผู้นำแต่ละคนมีพฤติกรรมกระจายตั้งแต่ภาวะผู้นำแบบตามสบายจนถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ และความพยายามเป็นพิเศษและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยทำให้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษมากยิ่งขึ้นและผลการวิจัยยัง พบว่า ภาวะผู้นำแบบตามสบาย มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษ

Koh (1991, p. 602-A) ได้ศึกษาและทดสอบสมมติฐานหลายสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเทศสิงคโปร์ ในกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและอาจารย์จากโรงเรียนมัธยมศึกษาในสิงคโปร์ จำนวน 90 โรงเรียน โรงเรียนละ 20 คน ผลการวิจัย พบว่า ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถทำนายการเป็นพลเมืองดีขององค์กร (Organizational citizenship behavior) ความผูกพันกับองค์กร ความพึงพอใจ และผลของการปฏิบัติงานขององค์กร โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

William, Steers and Terborg (1995, pp. 319-333) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำของโรงเรียนในโรงเรียน 89 แห่ง ในประเทศสิงคโปร์ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมกลุ่ม และความพึงพอใจในการทำงานของครูผู้นำโรงเรียน และส่งผลต่อแรงจูงใจในการเรียนของนักเรียน

Felton (1995, p. 187) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา กับความพึงพอใจในงานของครู และการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู และ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

Bass (1997, pp. 130-139) ได้ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์ยืนยันว่าความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับชั้น (Hierarchy of correlations) ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ความพยายามและความพึงพอใจ ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่าและทำให้เกิดความพยายามและความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉย แบบเชิงรุกและแบบเชิงรับและการปล่อยตามสบายตามลำดับ

Femke, Peter and Rudolf (1998, p. 2) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเปลี่ยนแปลงการทำงานของครูในศูนย์การฝึกเกษตรกรรมของชาวคัทซ์ในประเทศเนเธอร์แลนด์ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงการทำงานของครูในศูนย์ฝึกเกษตรกรรมอย่างมีนัยสำคัญ

จากการศึกษานงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Bass พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจในงาน เป็นตัวแปรหนึ่งที่สามารถพยากรณ์ความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของบุคลากรของโรงเรียน ทำให้ผู้วิจัยเกิดความสนใจ และทำการวิจัยว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผลต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 หรือไม่

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

องค์กรแต่ละแห่งจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับวัฒนธรรมในองค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่แสดงออกถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ซึ่งเกิดจากความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรได้ หากผู้บริหารมีความเข้าใจ และประเมินสภาพของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ได้อย่างเหมาะสม ก็จะสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นไปในแนวทางที่เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้ ซึ่งมีนักทฤษฎีให้แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ที่หลากหลายแง่มุม ขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละบุคคล และให้ความหมายที่แตกต่างกัน ดังนี้

Gordon (1999, p. 342) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งที่อยู่สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่รวมเอาข้อสมมุติฐาน ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนด



รูปแบบพฤติกรรมวัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับมีความหมาย หรือการตีความร่วมกัน ซึ่งส่วนมากรู้กันภายใน และมีลักษณะเฉพาะของกลุ่ม

Robbins (2003, p. 525) นิยามความหมายวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นระบบของความหมายร่วมที่ยึดถือโดยสมาชิกขององค์กร ทำให้มีความแตกต่างจากองค์กรอื่น ระบบของความหมายร่วมนี้จะเป็นคุณลักษณะที่สำคัญทางค่านิยมขององค์กร

Schein (2004, p. 18) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ลักษณะที่แสดงถึงสภาพความเป็นอยู่ขององค์กรในด้านการเรียนรู้ร่วมกัน ในการแก้ไขปัญหา การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ภายนอก และการรวมตัวกันภายในองค์กร เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งผู้นำองค์กรมักเป็นผู้กำหนด และรวบรวมเป็นมาตรฐาน หรือแบบของพฤติกรรม พร้อมถ่ายทอดแก่นบุคลากรใหม่ เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานในองค์กร

Hoy and Miskel (2008, pp. 214-215) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หมายถึง เป็นกลุ่มของการปรับตัวร่วมกันและทำให้หน่วยงานมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว วัฒนธรรมจะถูกนิยามในพจน์ (Term) ของข้อสันนิษฐานร่วม (Shared assumptions) ค่านิยม และบรรทัดฐาน (Norms)

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540, หน้า 11) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจและข้อสมมุติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2546, หน้า 47) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กร คือ ความรู้สึกที่เป็นอารมณ์ร่วมที่ช่วยในการประสานองค์การให้อยู่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความเชื่อและสิ่งทีคาดหมายต่าง ๆ ที่มีอยู่ร่วมกันในบรรดาสมาชิกองค์การจากความเชื่อ และสิ่งที่คาดหมายเหล่านี้จะกลายเป็นกฎระเบียบของพฤติกรรมปฏิบัติ หรือบรรทัดฐาน ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากในการกำกับพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มในองค์กร

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550, หน้า 28) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์กร

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ โดยได้รับการถ่ายทอดกันมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน และคนในสังคม หรือองค์กรนั้น ๆ นำมาปฏิบัติกันในสังคม หรือองค์กร และมีการถ่ายทอดสืบต่อกันไปเป็นรุ่น ๆ ทำให้แต่ละองค์กรมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป

### ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

อาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคม องค์กรซึ่งจัดว่าเป็นสังคมย่อย ย่อมมีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิต หรือวิถีชีวิต หรือเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ โดยที่สมาชิกในสังคมหรือมนุษย์ไม่รู้ตัว ซึ่ง Kluckhohn and Kelly (1945, p. 78) เรียกวัฒนธรรมในองค์กรว่า เป็นแบบหรือวิถีการดำรงชีวิตที่ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์ของตนเองต่างไปจากองค์กรอื่น และแบบการดำรงชีวิตนี้สามารถแลกเปลี่ยนกันและกันหรือแพร่กระจายออกไปได้ในหมู่สมาชิกของสังคม โดยมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม วัฒนธรรมนี้เปรียบเสมือนเป็นกาวหรือหลักที่ยึดองค์กรหรือหน่วยงานให้กลมเกลียวไม่แตกสลายลงไป

ความสำคัญของวัฒนธรรมต่อองค์กร มีหลักฐานการศึกษาวิจัยไว้ 3 ประการ คือ

1. วัฒนธรรมองค์กรสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์กรได้ เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่คนส่วนมากมักวางเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เมื่อวิถีชีวิตทั่วไปสร้างแบบแผนการวางเฉยต่อปัญหาพฤติกรรมปฏิบัติของมนุษย์ในองค์กรก็จะซึมซับเรียนรู้แพร่กระจายในเรื่องการวางเฉย นานเข้าก็จะเป็นวัฒนธรรมการวางเฉย และกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรนั้น ๆ ต่อไป

2. รูปแบบพฤติกรรมองค์กรที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์กรอาจเป็นได้ทั้งปัจจัยเกื้อหนุนหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการบริหารงาน กล่าวคือ วัฒนธรรมจะส่งผลต่อรูปแบบและเนื้อหาความสัมพันธ์ของบุคคลทั่วไปในองค์กร เช่น ในกรณีที่องค์กรมีปัญหาที่เกี่ยวกับงานหรือพฤติกรรมของคน และจำเป็นต้องแก้ไขปัญหานั้น แต่เมื่อพฤติกรรมของคนที่เกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำ และไม่มีความกล้าหาญในการริเริ่มแก้ไขปัญหา ถ้าผู้นำไม่เป็นผู้เริ่มต้นก่อน คือ มีวัฒนธรรมยอมตามอย่างไม่ยั้งคิด (Subordination culture) พฤติกรรมเช่นนี้ก็จะเป็อุปสรรคในการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ตนประสบอยู่ร่วมกันอย่างมีความคิดและริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งความคิดริเริ่มเป็นสิ่งจำเป็น เมื่อแบบแผนการประพฤติกักกันก็จะเกิดการวางแนวปฏิบัติขึ้นมาตนเอง ว่าวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหานั้นที่ยอมรับได้ในกลุ่ม (เพราะสอดคล้องกับแบบแผนวัฒนธรรมที่กลุ่มมีอยู่ในใจ คือ ความกลัว) หรือวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหานั้นที่ยอมรับไม่ได้ (เพราะขัดกับวัฒนธรรมกลุ่มที่มีอยู่ในใจ หรือกลุ่มไม่มีวัฒนธรรมนี้อยู่ คือ ความกล้าหาญในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์) ในการปฏิบัติงาน หรือในการมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรด้วยกัน วัฒนธรรมจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญควรแก่การระลึกลงในการศึกษาปัญหาขององค์กรทั้ง โครงสร้าง กระบวนการพฤติกรรม และสิ่งแวดล้อมในองค์กร

3. จากผลงานการศึกษาของ Bate and Seligman (2007 อ้างถึงใน สำนักพัฒนาระบบบริหาร สำนักปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2555, หน้า 1-2) พบว่า วัฒนธรรมจะมีอำนาจชักนำให้เกิดภาวะการเรียนรู้ต่าง ๆ ได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีความสำคัญกับองค์กร คือ การเรียนรู้ภาวะช่วยตัวเองไม่ได้ (Learned helplessness) ซึ่งเป็นสถานภาพทางจิตที่คนจะมีเมื่อเขาเรียนรู้ว่าเขาไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของเขาเองได้ และถ้าการเรียนรู้เช่นนี้ได้รับการยืนยันโดยผู้ที่มีประสบการณ์ตรง โดยเขาผู้นั้นพบกับตัวเองว่าเป็นเช่นนั้นจริง ๆ ก็จะทำให้การตั้งใจในการตอบโต้กับปัญหาหายไป กลายเป็นคนย่อท้อต่ออุปสรรคหรือไม่ต่อสู้ให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล วัฒนธรรมการยอมตามผู้บังคับบัญชาโดยไม่ยั้งคิดจึงก่อให้เกิดพฤติกรรมสิ้นหวังในองค์กร

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์กรในฐานะเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรเป็นสิ่งที่ศึกษาพฤติกรรมองค์กรจะละเลยไม่ได้ เพราะเป็นเสมือนแกนกลางของทุกสิ่งทุกอย่างในการดำเนินงานของมนุษย์ในองค์กร

#### ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

มีนักวิชาการที่กล่าวถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันไป ดังนี้

Alvesson (1989, pp. 50-51) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์กร ว่ามีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ (Observed behavioral regularities) เช่น การใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสาร พิธีการต่าง ๆ และรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลในองค์กรยอมรับ
2. มีบรรทัดฐาน (Norms) เป็นมาตรฐานของพฤติกรรมและแนวทางปฏิบัติร่วมกันว่าสิ่งใดจะต้องทำมากน้อยแค่ไหนในการปฏิบัติงาน
3. มีค่านิยมที่มีลักษณะเด่น (Dominant values) เป็นค่านิยมส่วนใหญ่ที่บุคคลในองค์กรยอมรับให้การสนับสนุน และคาดหวังในการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น คุณภาพของงานและประสิทธิผลของงาน
4. มีปรัชญาองค์กร (Philosophy) เป็นความเชื่อขององค์กรเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการให้บริการ
5. มีกฎระเบียบ ข้อบังคับ (Rules) เป็นระเบียบแบบแผนและแบบอย่างในการปฏิบัติงาน ซึ่งสมาชิกจะต้องเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพของกลุ่ม
6. มีบรรยากาศองค์กร (Organizational climate) ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรกำหนดขึ้น จากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรและนอกองค์กรด้วย

Cook and Lafferty (1989 อ้างถึงใน นุชา ธรรม, 2552, หน้า 64) ได้ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กร 3 ลักษณะ คือ วัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ วัฒนธรรมเชิงตั้งรับ-เหยียด และวัฒนธรรมองค์กรเชิงตั้งรับ-ก้าวร้าว ในพื้นฐานทั้งหมด 12 ลักษณะ ซึ่งให้ความหมายไว้ 2 มิติเกี่ยวกับบุคคลกับงาน และลักษณะของการทำให้สำเร็จ และคงไว้ซึ่งความปลอดภัยทั้ง 12 ลักษณะครอบคลุมถึงความเชื่อ ค่านิยม ซึ่งเป็นแนวทางในพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive styles) ซึ่งองค์กรนี้สมาชิกจะถูกสนับสนุนให้มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และมีการทำงานในลักษณะที่ช่วยเหลือกัน มุ่งความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร

Hofstede (1991, p. 28; Deal & Kennedy, 1982, p. 13) ได้แบ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร ออกเป็น 4 มิติ

มิติที่ 1 ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power distance)

เป็นมิติที่สะท้อนให้เห็นถึง ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาหรือกับพนักงานภายในองค์กร ซึ่งเขาได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง ขอบข่ายที่สมาชิกภายในองค์กร หรือสถาบันคาดหวัง และยอมรับว่ามีการกระจายอำนาจไม่เท่าเทียมกันองค์กรที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจกว้าง สถานภาพของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ปรากฏออกมาไม่เท่าเทียมกัน ผู้ใต้บังคับบัญชามีแนวคิดเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา เผด็จการอย่างพ่อพระ (Benevolent autocrat) คือ ผู้บริหารให้ความสนใจในงานสูงสุด แต่ให้ความสนใจต่ำในด้านของสัมพันธภาพ องค์กรที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจแคบ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีสิทธิใกล้เคียงกัน ระบบการจัดลำดับฐานะตำแหน่งที่ไม่เท่าเทียมกันเป็นเพียงบทบาทที่กำหนดขึ้น เพื่อให้มีการบริหารงานอย่างเหมาะสม แต่บทบาทก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้เสมอ โดยภายในองค์กรมีการกระจายอำนาจอย่างเป็นธรรม มีโครงสร้างเป็นแบบปิรามิดแนวราบ มีจำนวนบุคลากรในระดับบริหารจำกัด ผู้บังคับบัญชาใช้ระบบการปกครองแบบประชาธิปไตย อันเป็นที่ยอมรับของทุกคนในองค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชามีสิทธิในการออกเสียงเกี่ยวกับงานของเขา และยอมรับผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีสิทธิในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย

มิติที่ 2 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance)

เป็นมิติที่อธิบายถึงวิธีการแก้ไขปัญหา ความขัดแย้ง หรือความก้าวร้าวที่อาจจะเกิดขึ้นของคนในแต่ละสังคม

Hofstede (1994, p. 113) ได้ให้คำจำกัดความของมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนไว้ว่าเป็นขอบเขตซึ่งสมาชิกภายในองค์กร รู้สึกกลัว เนื่องจากมีความไม่แน่นอน หรือไม่รู้สถานการณ์ล่วงหน้าที่น่าจะแน่นอนได้ ดังนั้น องค์กรควรมีการเลี่ยงความไม่แน่นอนที่มากหรือน้อยนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับระดับความวิตกกังวลที่เกิดจากความกลัวว่าจะเกิดสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย หรือ

ความผิดพลาด ถ้าองค์กรรู้สึกถึงสิ่งที้อาจจะก่อให้เกิดความผิดพลาด หรือความไม่แน่นอน องค์กรก็ควรหาวิธีป้องกันเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน หรือความผิดพลาดที้อาจจะเกิดขึ้น จึงอาจกล่าวได้ว่า การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับ การรับรู้ ประสบการณ์ และความรู้สึกส่วนบุคคล ในองค์กรทีที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง จะมีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ ทั้งทีเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มาเพื่อควบคุมสิทธิและหน้าที่ของแต่ละคนในองค์กร

### มิติที่ 3 ปัจเจกนิยม (Individualism)

เป็นมิติทีอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างของคนแต่ละคน และแต่ละกลุ่มคนในสังคม ทีสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะของการอยู่ร่วมกัน เขาได้กำหนดให้ปัจเจกนิยม และกลุ่มนิยมเป็นวัฒนธรรมในมิติเดียวกัน แต่มีลักษณะตรงกันข้าม คือ ถ้าองค์กรมีลักษณะปัจเจกนิยมสูงจะมีลักษณะกลุ่มนิยมต่ำ เป็นต้น

ปัจเจกนิยม หมายถึง บุคคลจะให้ความสำคัญกับเป้าหมาย และความสนใจของตัวเอง มากกว่าทีจะสนใจเป้าหมายของกลุ่ม เป็นอิสระ กล้าเผชิญหน้าคนอื่น ๆ ในกลุ่มจะรับผิดชอบดูแลตัวเอง และครอบครัวของตัวเองเท่านั้น

กลุ่มนิยม หมายถึง สมาชิกแต่ละคนจะให้ความสำคัญกับเป้าหมายของกลุ่ม รักษาความกลมเกลียวภายในกลุ่ม มีการพึ่งพาอาศัยกันและกัน มีความร่วมมือ เลี่ยงความขัดแย้ง และมีหัวหน้ากลุ่มคอยปกป้องสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่มด้วยองค์กรทีมีวัฒนธรรมในการทำงานทีเป็นแบบปัจเจกนิยม ผู้ได้บังคับบัญชาจะแสดงพฤติกรรมตามความสนใจของเขา องค์กรมอบหมายงานให้ ผู้บังคับบัญชา และผู้ได้บังคับบัญชาสนใจของทั้งสองฝ่าย ผู้ได้บังคับบัญชาจะได้ผลตอบแทนทีดี และตอบสนองความต้องการด้านจิตใจ ไม่นิยมความสัมพันธ์แบบครอบครัว เพราะเชื่อว่าจะเป็ นสิ่งทีนำไปสู่ระบบอุปถัมภ์ จึงมีบางองค์กรกำหนดให้ ผู้ได้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งต้องลาออก ในกรณีผู้ได้บังคับบัญชาในองค์กรมีการแต่งงานกันเอง มีการพิจารณาโยกย้าย ให้รางวัล โบนัสจาก ลักษณะและผลงานเป็นรายบุคคล

### มิติที่ 4 ความเป็นชาย (Masculinity)

เป็นขั้วตรงกันข้ามกับความเป็นหญิง เป็นมิติทีอธิบายถึงการแสดงบุคลิกตามลักษณะ บทบาททางเพศ เมื่อก้าวบทบาททางเพศบางองค์กรจะอธิบายถึงความสัมพันธ์ในรูปแบบ การตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน การรับรู้เป้าหมายขององค์กร และลักษณะเฉพาะ อาชีพ

ความเป็นชาย จะเป็นลักษณะของคนทีมีความประนีประนอม สงบเสงี่ยมอ่อนโยนและ ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต วัฒนธรรมความเป็นชาย กับความเป็นหญิงในองค์กรมีลักษณะ ต่างกัน องค์กรทีมีวัฒนธรรมความเป็นชาย มีค่านิยมในการทำงานแบบ “อยู่เพื่อทำงาน” เน้นผลงาน และการพิจารณาให้รางวัลอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม

ในองค์กรที่มีความเป็นหญิง ผู้บริหารจะแก้ไขปัญหาดูด้วยความประนีประนอมและมีการเจรจาตกลงกัน การพิจารณาให้รางวัลอยู่บนพื้นฐานของความเสมอภาค ผู้บริหารใช้สัญชาตญาณมากกว่าการตัดสินใจอย่างรอบคอบ และยึดค่านิยม “ทำงานเพื่ออยู่”

Arrobaa and Kim (1992, pp. 212-213) กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์กร ว่าเป็นหัวใจของการทำงาน เป็นการรวมค่านิยมหลักอันส่งผลไปยังโครงสร้างขององค์กร และการออกแบบงาน รวมถึงแบบแผนในการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นการแสดงถึงการร่วมรับรู้ และความชัดเจนถึงบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของสมาชิกในองค์กร

Robbins (2003, p. 678) ได้แบ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร ออกเป็น 7 ลักษณะ

1. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่และสิ่งที่มีความเสี่ยงทำหาย ระดับที่พนักงานก่อให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่และทำหาย
2. ความสนใจในรายละเอียด ระดับที่พนักงานคาดหวังในการวิเคราะห์อย่างถูกต้อง และสนใจในรายละเอียด
3. กำหนดทิศทางของผลลัพธ์ ระดับที่การบริหารจัดการมุ่งผลลัพธ์ที่ออกมาและให้ความสำคัญกับผลลัพธ์มากกว่าเทคนิคและกระบวนการที่นำมาสู่ผลสำเร็จของผลลัพธ์
4. กำหนดทิศทางของคน ระดับที่การบริหารจัดการ อยู่กับการตัดสินใจยึดถือการพิจารณาที่มีต่อผลลัพธ์ของคนภายในองค์กร
5. กำหนดทิศทางของทีม ระดับที่การเคลื่อนไหวและกิจกรรมให้ความสำคัญกับทีมมากกว่าผลงานส่วนบุคคล
6. การพร้อมที่จะต่อสู้ ระดับที่คนภายในองค์กรมีความพร้อมที่จะต่อสู้และแข่งขันมากกว่าความรู้สึกลึกที่ไม่กระตือรือร้น
7. ความมีเสถียรภาพ ระดับที่ผลงานขององค์กรสามารถรักษาสถานภาพให้มีความเจริญเติบโตมีความแตกต่างอย่างชัดเจนและดำรงไว้ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

Schein (2004, p. 23) ได้แบ่งลักษณะวัฒนธรรมองค์กรเป็น 3 ชั้น ตามระดับความยากง่ายในการมองเห็น (Degrees of visibility)

1. วัฒนธรรมองค์กรชั้นนอกสุด กล่าวคือ ค่านิยมของบุคลากรที่ร่วมกันต่อสิ่งที่องค์กรได้จัดทำขึ้น (Artifacts) สามารถมองเห็นได้ง่ายที่สุด เช่น รูปแบบของอาคาร ตราประจำองค์กร เครื่องแต่งกายของบุคลากรในองค์กร การตกแต่งสถานที่ปฏิบัติงาน สำนวนภาษาที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร เนื่องจากเป็นวัฒนธรรมที่เป็นรูปธรรม เนื่องจากสัมผัสได้โดยประสาทสัมผัส จึงทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมชั้นนี้ได้ง่ายกว่าชั้นอื่น

2. วัฒนธรรมองค์กรชั้นกลาง กล่าวคือ ค่านิยมที่เป็นที่ยอมรับ (Espoused values) ประกอบด้วย ค่านิยมที่สมาชิกและผู้บริหารในองค์กรอ้างว่าควรปฏิบัติ ค่านิยมที่เป็นที่ยอมรับยังไม่สะท้อนวัฒนธรรมองค์กรที่แท้จริง เนื่องจากค่านิยมที่ยอมรับยังไม่ตรงกับสิ่งที่องค์กรยึดถือปฏิบัติ จึงมองเห็นได้ค่อนข้างยาก แต่บุคลากรมีความตระหนัก เพราะเกิดขึ้นมาเป็นเวลานานพอสมควร และทดสอบได้ว่าเป็นวิธีที่ถูกต้อง

3. วัฒนธรรมองค์กรชั้นในสุด กล่าวคือ ข้อตกลงพื้นฐาน (Basic assumptions) เป็นค่านิยมและความเชื่อที่บุคลากรในองค์กรได้ถือปฏิบัติต่อกันมาเป็นเวลานาน จนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกันว่า สามารถแก้ไขปัญหาคอร์ได้ ดังนั้น ข้อตกลงพื้นฐานจึงมีลักษณะที่เป็นนามธรรม ไม่สามารถมองเห็นและบุคลากรไม่ตระหนักถึงการอยู่บนข้อตกลงพื้นฐาน แต่วัฒนธรรมองค์กรชั้นนี้ได้ผ่านมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานและได้รับการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับร่วมกันว่า สามารถช่วยแก้ไขปัญหาคอร์ได้จึงถือได้ว่าข้อตกลงพื้นฐานเป็นแก่นแท้ของวัฒนธรรมองค์กร

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540, หน้า 13) ได้สรุปถึงคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้

1. เป็นความคิด ความเชื่อ และค่านิยม ที่สมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กรยอมรับ และเห็นพ้องต้องกัน ทำให้สามารถคาดคะเนพฤติกรรมของบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กรเดียวกันได้
2. เป็นประสบการณ์ร่วมกันของคนกลุ่มหนึ่งที่ทำงานร่วมกันมานานพอสมควร นั่นคือความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และแนวทางการปฏิบัติต่าง ๆ จะต้องอาศัยเวลาในการสั่งสม ทดสอบ และพิสูจน์ จนสามารถยอมรับร่วมกันว่าสามารถช่วยแก้ไขปัญหาคอร์ และตอบสนองความต้องการขององค์กรได้
3. เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรเรียนรู้ผ่านการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น โดยกระบวนการที่เรียกว่า การจัดกลาทางสังคม (Organization socialization)
4. เป็นสิ่งที่ฝังอยู่ในส่วนลึกของจิตใจ และหลอมรวมอยู่ในสามัญสำนึกของสมาชิกองค์กร โดยปกติสมาชิกขององค์กรจะคิด และกระทำไปโดยอัตโนมัติ
5. เป็นสิ่งที่สื่อสารผ่านทางสัญลักษณ์ ได้แก่ ภาษา พิธีการ เรื่องเล่า เพลงประจำองค์กร ทั้งนี้เพราะเนื้อหาส่วนใหญ่ของวัฒนธรรมองค์กรเป็นนามธรรม
6. เป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง สามารถปรับตัว เปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อม หรือตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เพราะวัฒนธรรมองค์กรจะต้องสอดคล้องกับการแก้ไขปัญหาคอร์ และสนองความต้องการขององค์กร

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ตามแนวคิดของ Patterson, Purkey and Parker (1986, pp. 50-51) มีแนวคิดที่ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

หากมีลักษณะครบตามตัวบ่งชี้สำคัญทั้ง 10 ประการ แล้ว จะทำให้โรงเรียนสามารถดำเนินการ กิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ได้อย่างมีจุดมุ่งประสงค์ มีการมอบอำนาจ มีความสามารถในการตัดสินใจเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง โดยมีความไว้วางใจ ความมีคุณภาพ และเกิดความยอมรับ ความเอื้ออาทร ความซื่อสัตย์สุจริต รวมถึงความหลากหลายของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลต่อการจัดการ เรียนการสอนที่ดีในอนาคตต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่เป็นจริงของ โรงเรียน สำหรับปัจจัย ทางวัฒนธรรมองค์กรแต่ละปัจจัย มีรายละเอียดดังนี้

#### ความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา (School purposes)

การปฏิบัติงานของสถานศึกษาย่อมต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จ บรรลุความประสงค์ที่ตั้งไว้ การที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษานั้น ภายใน สถานศึกษาควรประชาสัมพันธ์ ชี้แจงให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจ เห็นคุณค่า และความสำคัญ เกี่ยวกับความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและการประเมินผล ร่วมกัน รวมทั้งคำนึงถึงการตัดสินใจที่มีผลต่อเป้าประสงค์ของสถานศึกษาด้วย ซึ่ง Patterson (1988, pp. 107-109) กล่าวว่า การปฏิบัติงานของสถานศึกษาทุกแห่ง ต่างก็มีจุดมุ่งหมายที่จะทำงานให้ บรรลุจุดมุ่งประสงค์ของสถานศึกษาการที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา บุคลากร ในสถานศึกษาควรมีโอกาสร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เมื่อสถานศึกษา กำหนดความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษาแล้ว ควรประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้บุคลากรในสถานศึกษา เข้าใจ เห็นคุณค่า และความสำคัญเกี่ยวกับความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทาง ในการดำเนินการประเมินผลร่วมกัน รวมทั้งคำนึงถึงการตัดสินใจที่มีผลต่อความมุ่งประสงค์ของ สถานศึกษาด้วย

ธงชัย สันติวงษ์ (2539, หน้า 39) ได้อธิบายถึงหลัก (Principle) ในการกำหนด ความมุ่งประสงค์ขององค์กรไว้ดังนี้

1. กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ควรจะต้องมีส่วนสนับสนุนหรือช่วยส่งเสริม ไม่ว่าจะ โดยทางตรงหรือทางอ้อม ให้ความมุ่งประสงค์ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จได้ ความหมายในที่นี้ คือ กิจกรรมที่จัดขึ้นซ้ำกัน หรือไม่จำเป็นจะก่อให้เกิดความสูญเสียทรัพยากร โดยเปล่าประโยชน์และ องค์กรจะทำงานโดยไม่มีประสิทธิภาพ

2. ความมุ่งประสงค์ที่ระบุอย่างชัดเจน และเข้าใจง่าย จะเป็นการส่งเสริมให้องค์กร ดำเนินไปโดยมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะถ้าหากเป้าหมายไม่ชัดเจนหรือเข้าใจยากย่อมทำให้ ผู้ปฏิบัติงานไม่มีหลักยึด และอาจทำให้งานที่ทำไปคนละทิศคนละทางก็ได้ ซึ่งจะก่อให้เกิด การเสียเวลาหรือไม่สามารถรวบรวมความทุ่มเทจากกำลังแรงและกำลังความคิดของฝ่ายต่าง ๆ ได้เต็มที่



3. ความมุ่งประสงค์ที่ตั้งขึ้น จะต้องได้รับการยอมรับและเห็นด้วยจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จึงจะทำให้ความมุ่งประสงค์นั้นประสบความสำเร็จ เพราะถ้าความมุ่งประสงค์ถูกจัดขึ้น โดยขัดแย้งกับผลประโยชน์ของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (ทั้งสมาชิกภายในองค์กร และบุคคลภายนอกองค์กร) แล้วย่อมทำให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องต่อต้าน หรือไม่ปฏิบัติตามก็ได้

4. ความมุ่งประสงค์หรือเป้าหมายที่จัดขึ้น ต้องไม่สูงหรือยากเกินไป หากแต่ต้องสมเหตุสมผล (Reasonable) ความหมายในที่นี้ก็คือ ความมุ่งประสงค์ที่ตั้งไว้สูงเกินไปหรือหาหนทางที่จะทำให้สำเร็จได้ยาก ย่อมเป็นการกำจัดตั้งแต่เริ่มแรก สมาชิกขององค์กรอาจมองไม่เห็นหนทางที่จะทำได้ก็จะท้อถอยตั้งแต่เริ่มต้น ตรงกันข้าม หากความมุ่งประสงค์ที่ตั้งไว้ง่ายเกินไปและสามารถทำให้สำเร็จผลได้ โดยใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยหรือใช้เวลาอันสั้นก็ย่อมไม่เป็นการท้าทายความพยายามของสมาชิก ดังนั้น ความมุ่งประสงค์ที่ดีนั้น ควรจะสมเหตุสมผลในลักษณะที่ต้องสูงพอสมควร และเหมาะสมสำหรับท้าทายความพยายามของสมาชิกได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ความมุ่งประสงค์ที่สมเหตุสมผลดังกล่าว ถ้าหากจัดได้ถูกต้องก็จะเป็นแรงจูงใจให้สมาชิกทุ่มเทกำลังความสามารถของตนอย่างเต็มที่ ทั้งนี้เพราะปัจจุบันการประเมินผลงานส่วนมากนิยมดูจากความมุ่งประสงค์ที่กำหนดให้เป็นเกณฑ์ที่สำคัญ ดังนั้น ความมุ่งประสงค์ที่จะใช้วัดจึงต้องเหมาะสม

5. การจัดทำความมุ่งประสงค์หรือเป้าหมายดังกล่าว จะต้องให้สมาชิกในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำเพื่อให้ได้ประโยชน์ที่ว่าความมุ่งประสงค์ดังกล่าวจะเป็นที่เข้าใจและเป็นที่ยอมรับ รวมทั้งจะช่วยให้แปลความหมายได้ถูกต้อง

ริงส์เวิร์ค ประเสริฐศรี (2544, หน้า 170) กล่าวว่า เป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดผลการปฏิบัติงาน ก็ต่อเมื่อทุกคนยอมรับทั้งหมด การที่มีคนใดคนหนึ่งปฏิเสธเป้าหมายนั้น เขาก็จะไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ใช่ผู้นำเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย

วารสาร เมืองพวน (2551, หน้า 23) กล่าวว่า ความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา หมายถึง การที่สถานศึกษาได้ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรได้ทราบถึงเป้าประสงค์ของสถานศึกษา ด้วยรูปแบบวิธีการต่าง ๆ ทำให้บุคลากรเกิดความตระหนัก เห็นคุณค่า และความสำคัญในเป้าประสงค์ของสถานศึกษา การนำเป้าประสงค์ไปใช้ในการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานต่าง ๆ รวมทั้งการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้เป้าประสงค์ของสถานศึกษาบรรลุผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า ความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา (School purpose) หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน/ โครงการ/ กิจกรรมของสถานศึกษา โดยการจัดทำแผนงาน/ โครงการ มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษาเสมอ รวมทั้งสร้างความตระหนัก และเห็นคุณค่าความสำคัญของเป้าหมายสถานศึกษาให้เกิดขึ้นกับ

บุคลากร โดยการแจ้งข่าวสาร และทำความเข้าใจกับบุคลากรให้ทราบถึงนโยบาย และเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน เพื่อให้การบริหารงานของสถานศึกษาบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

#### การมอบอำนาจ (Empowerment)

การมอบอำนาจเป็นกระบวนการของการบริหาร หรือเป็นหัวใจของนักบริหารในการบริหารราชการให้เป็นไปได้ด้วยดี เมื่อผู้บังคับบัญชามอบอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ ดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรเห็นความสำคัญของการมอบอำนาจในการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ ผู้บริหารควรให้โอกาสในการรับรู้ข่าวสาร ละครการได้รับปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในสถานศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน และในขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาก็ยังต้องรับผิดชอบร่วมต่อผลที่เกิดขึ้นด้วย ซึ่ง Patterson (1988, pp. 107-109) ได้กล่าวถึง การมอบอำนาจว่าผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญของการมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่ครูอาจารย์ในบางสถานการณ์ พร้อมทั้งให้โอกาสในการรับรู้ข่าวสารและการได้รับปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคคลในองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน

ชาลซัย อาจินสมานจาร (2543, หน้า 65) ได้กล่าวว่า การมอบอำนาจให้คนอื่น หมายถึง การส่งเสริมให้เขามีส่วนเกี่ยวข้องกับมากขึ้นในการตัดสินใจและกิจกรรมที่มีผลกระทบต่องานของเขา นั่น หมายถึง การให้โอกาสแก่เขาในการแสดงออกมา เขาสามารถมีแนวคิดดี ๆ และเขามีทักษะในการนำเอาแนวความคิดเหล่านั้นออกมาปฏิบัติ

ธงชัย สันติวงษ์ (2543, หน้า 288) กล่าวว่า ชนิดของงาน หรือหน้าที่ในการกระทำ เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีผลกระทบต่อกรมอบอำนาจหน้าที่ ถ้าหากเป็นงานที่ผู้บริหารชั้นสูงควบคุม หรือสั่งการเองอย่างทั่วถึงได้ยาก ในขณะเดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีคุณสมบัติ หรือประสบการณ์อย่างเพียงพอที่จะทำงานนั้นได้ด้วยตนเองแล้ว ผู้บริหารก็ไม่ควรรวบงานดังกล่าวไว้ ทำด้วยตนเอง แต่ควรมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 127) กล่าวว่า การมอบอำนาจที่มีประสิทธิผลไว้ว่า การมอบหมายงาน (Delegation) เป็นกระบวนการมอบความรับผิดชอบ (Authority) พร้อม ๆ กับ การมอบอำนาจหน้าที่ (Responsibility) ในแนวตั้งจากระดับบนไประดับล่าง ซึ่งนับว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลอื่นมีส่วนร่วมในงานของผู้บริหาร โดยต้องการให้ผู้บริหารกำหนดอำนาจหน้าที่ และการสร้างความรู้สึกรับผิดชอบ

Tracy and Morin (2001, pp. 1-5) ได้กล่าวถึง กระบวนการมอบอำนาจในงานให้แก่บุคลากรภายในองค์กรไว้ 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. การให้อำนาจโดยความรับผิดชอบ (Power through responsibility) กำหนดบทบาทหน้าที่ที่ความรับผิดชอบให้บุคลากร ได้รับทราบถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

โดยทำการสื่อสาร และส่งเสริมให้บทบาทหน้าที่ของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในความเป็นเจ้าของบทบาท และความรับผิดชอบของตน รวมทั้งเข้าใจถึงบทบาท และความรับผิดชอบของผู้อื่นด้วย

2. การให้อำนาจโดยอำนาจหน้าที่ (Power through authority) มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เท่าเทียมกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยพิจารณาจากความสามารถของแต่ละบุคคล พร้อมทั้งชี้แจงให้ทราบถึงอำนาจหน้าที่ และขอบเขตของอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

3. การให้อำนาจโดยมาตรฐานสู่ความเป็นเลิศ (Power through standard of excellence) ต้องยึดถือในมาตรฐาน กำหนดมาตรฐานในงานทั้งด้านปริมาณ คุณภาพงบประมาณ และเวลา สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรรู้ถึงผลสำเร็จและความสำเร็จ

4. การให้อำนาจโดยการฝึกอบรมและการพัฒนา (Power through training and development) ผู้บริหารควรทำการมอบอำนาจในงาน โดยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการฝึกอบรมสร้างเสริมความมีคุณค่าในตนเอง เสริมสร้างแรงจูงใจที่ต้องเรียนรู้ โดยไม่ก่อให้เกิดการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลง พัฒนาการฝึกอบรมความต้องการของบุคลากรในองค์กร

5. การให้อำนาจโดยการให้ความรู้และข้อมูลข่าวสาร (Power through knowledge and information) การมอบอำนาจในงาน โดยการให้ความรู้และข้อมูลข่าวสารให้บุคลากรได้รับทราบถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนงานขององค์กร ข้อมูลข่าวสารจากองค์กรอื่น ๆ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

6. การให้อำนาจโดยการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Power through feedback) จุดมุ่งหมายของข้อมูลย้อนกลับ คือ ช่วยเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น บุคลากรได้เห็นว่า เขาต้องทำการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง จูงใจให้บุคลากรทำงานได้ดีขึ้น และทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในตนเอง

7. การให้อำนาจโดยการรับรู้ (Power through recognition) ให้บุคลากรเกิดความรู้สึกยอมรับโดยทำการยกย่อง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประชาสัมพันธ์การให้อำนาจหน้าที่ที่สูงขึ้น และการให้ค่าตอบแทนสวัสดิการต่าง ๆ บุคลากรจะรู้สึกพึงพอใจ มีแรงจูงใจที่จะผลิตผลงาน หรือคุณภาพบริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

8. การให้อำนาจโดยความไว้วางใจ (Power through trust) เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความไว้วางใจในความสามารถของตนเองและผู้อื่น โดยมีความเชื่อว่า บุคคลทุกคนย่อมมีพื้นฐาน และความสามารถในการทำงานที่ดี มีการแสดงออกถึงความไว้วางใจผู้อื่น รวมทั้งการให้อิสระในการทำงาน

กล่าวโดยสรุป การมอบอำนาจ หมายถึง ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจหน้าที่ลดหลั่นไปตามลำดับสายการบังคับบัญชา มีการกำหนดหน้าที่ขอบเขตของงานไว้อย่างชัดเจน ให้อำนาจตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างอิสระ บุคลากรภายในโรงเรียนมีสิทธิเท่าเทียมกันในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียน และผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบตรงกับความรู้ ความสามารถของบุคลากร เพื่อให้เกิดความเต็มใจ และพร้อมที่จะทุ่มเทการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

#### การตัดสินใจ (Decision making)

ในการตัดสินใจผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่โรงเรียน พร้อมทั้งการมีข้อมูลที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการตัดสินใจมากที่สุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งการตัดสินใจถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งของกระบวนการบริหาร เป็นพฤติกรรมหลักของการบริหาร ดังนั้น ผู้บริหารทั้งหลายจึงไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงหนีจากเรื่องของการตัดสินใจได้ การตัดสินใจเป็นพฤติกรรมที่นักบริหารได้นำไปเป็นองค์ประกอบที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงความมีประสิทธิภาพของการบริหาร

สมคิด บางโม (2548, หน้า 8) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติ ซึ่งมีหลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การตัดสินใจนี้อาจเป็นการตัดสินใจที่จะกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลายสิ่งหลายอย่าง เพื่อความสำเร็จตรงตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ในทางปฏิบัติ การตัดสินใจมักเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ยุ่งยากสลับซับซ้อน และมีวิธีการแก้ปัญหาให้วินิจฉัยมากกว่าหนึ่งทางเสมอ

สุดา ทัพสุวรรณ (2544, หน้า 65-66) กล่าวว่า การตัดสินใจ คือ การเลือกทางดำเนินการปฏิบัติที่เห็นว่าน่าจะเป็นดีที่สุด ในจำนวนทางเลือกหลาย ๆ ทางที่ได้คิดและไตร่ตรองจากข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับมาแล้ว ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการตัดสินใจมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. โอกาสของการมีส่วนร่วมในการวางแผนนโยบายเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในด้านขวัญกำลังใจของครูอาจารย์และความกระตือรือร้นของครูอาจารย์ในสถานศึกษา
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความพึงพอใจของครูแต่ละคนในด้านอาชีพสอนหนังสือ
3. ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่เปิดโอกาสให้ครูอาจารย์เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะเป็นที่รักของครูอาจารย์มากกว่า โดยไม่คำนึงว่าครูอาจารย์ผู้นั้นมีความต้องการพึ่งพาอาศัยครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่มากน้อยเพียงใด

4. ครูอาจารย์ไม่ได้คาดหวังหรือต้องการเข้าร่วมในการตัดสินใจทุกครั้งเสมอไป ที่จริงแล้วการเข้าร่วมมากเกินไปสามารถสร้างผลลัพธ์ในทางลบได้

5. บทบาทและหน้าที่ของครูอาจารย์และผู้บริหารในการตัดสินใจจำเป็นต้องผันแปรไปตามธรรมชาติของปัญหา

6. ทั้งองค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอกมีผลกระทบต่อปริมาณมากน้อยของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูอาจารย์

7. เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและเกิดผลลัพธ์ในทางลบน้อยที่สุด ผู้บริหารต้องคำนึงถึงว่าภายใต้สภาพการณ์เช่นใดที่ครูอาจารย์จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ควรสร้างขึ้นมาอย่างไร และโดยวิธีไหนบทบาทอะไร ที่จะมีประสิทธิผลมากที่สุดสำหรับครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่

Patterson (1988, pp. 107-109) ให้แนวคิดว่า ในการตัดสินใจผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่องค์กร พร้อมทั้งการมีข้อมูล สารสนเทศ ที่เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจให้มากที่สุด

Yukl (2002, p. 81) กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมว่าเกี่ยวข้องกับการใช้กระบวนการตัดสินใจที่หลากหลาย โดยยอมให้ผู้อื่นมีอิทธิพลบางอย่างเหนือการตัดสินใจของผู้บริหาร

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การตัดสินใจ (Decision making) หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญที่รู้ทันสถานการณ์ และปัญหาเป็นอย่างดี นำเสนอข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเสนอความคิดเห็น รวมทั้งมีการศึกษาข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพก่อนตัดสินใจเสมอ ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันในการจัดสรรทรัพยากรภายในสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และโอกาสในการประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายมากที่สุด

#### 4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (Sense of community)

การที่เราทำงานร่วมกันในองค์กรใด ๆ ก็ตาม ถ้ามีความประทับใจในสถานที่นั้นก็จะเกิดความรู้สึกรักและผูกพันในสถานที่นั้น รู้สึกตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั้น ๆ ซึ่ง Patterson (1988, pp. 107-109) ให้แนวคิดในการดำเนินงาน ควรยึดถือสถานศึกษาเป็นหลัก โดยถือว่าครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน จึงควรให้ความช่วยเหลือและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนกระตุ้นให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของมีความผูกพันรู้จักรับผิดชอบช่วยเหลือ และพัฒนาสถานศึกษาร่วมกันให้มากที่สุด

Kimball (1987, pp. 46-47) กล่าวว่า วิธีสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนทำได้โดย

1. ใ้บุคลากรในโรงเรียนมีความผูกพันซึ่งกันและกัน และเกี่ยวข้องกัน ตลอดจนอุทิศ  
 เสียสละเวลาให้กับงาน

2. ส่งเสริมความก้าวหน้าของสมาชิกครูแต่ละคนใน โรงเรียน

3. ร่วมกิจกรรมด้วยกันในวันหยุดสุดสัปดาห์

4. ใ้ครูแต่ละคนมีความรู้สึกว่าเขาเป็นคนสำคัญคนหนึ่งของโรงเรียน การขอ  
 ความช่วยเหลือในงานกิจกรรม เน้นถึงความสามารถพิเศษ และควมมีคุณค่าในแต่ละบุคคล  
 ใ้การสนับสนุนช่วยเหลือเมื่อมีโอกาสจำเป็น ไม่แก่งแย่งอิฉาวิชากัน

มาลี ควร์คานิง (2545, หน้า 22) กล่าวว่า ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนเกี่ยวข้อง  
 กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วย ผู้บริหารซึ่งรับผิดชอบใน โรงเรียน จะต้องสำรวจขวัญ  
 และกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานเสมอ และพึงตระหนักเสมอว่า ขวัญและกำลังใจเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง  
 ในการสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

สรุปได้ว่า ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน หมายถึง บุคลากรมีความรัก  
 ความผูกพัน เป็นเจ้าของหน่วยงานที่ปฏิบัติ โดยไม่คิดโอนย้าย หรือลาออก ไปทำงานที่หน่วยงาน  
 อื่น ผู้บริหารมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีความสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าของ  
 โรงเรียนใ้กับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานสอนในโรงเรียน ทำให้มี  
 ความทุ่มเทในการทำงาน แม้ทางโรงเรียนขอความร่วมมือใ้มาปฏิบัติงานในวันหยุด หรือนอกเวลา  
 ปฏิบัติงาน โดยไม่ได้ค่าตอบแทน บุคลากรก็มีความยินดีใ้ความร่วมมือในการมาปฏิบัติงานด้วย  
 ความเต็มใจเสมอ บุคลากรภายในหน่วยงานมีความรัก ความสามัคคีต่อกัน มีการยกย่องชมเชยใน  
 ความสำเร็จของเพื่อนร่วมงานเสมอ

ความไว้วางใจ (Trust)

ความไวใ้เนื้อเชื่อใจที่ผู้บริหารมีต่อบุคลากรว่า จะปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และ  
 มีคุณภาพ โดยใ้โอกาสบุคลากรใ้เลือกทำงานตามความต้องการ ตามความรู้ ความสามารถของ  
 ตนเอง ซึ่งส่งผลใ้เกิดความภักดี และความทุ่มเทของบุคลากรในโรงเรียนที่พร้อมจะทำกิจกรรม  
 ต่าง ๆ ใ้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

Patterson (1988, pp. 107-109) ใ้แนวคิดที่ว่า ผู้บริหารควรใ้ความไว้วางใจใน  
 การตัดสินใจปฏิบัติงานต่าง ๆ ของบุคลากรใน โรงเรียน

Tracy and Morin (2001, p. 2) กล่าวถึงความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจจะคงอยู่เมื่อ  
 บุคคลอื่นบอกใ้คุณกระทำการใด ๆ ก็ตาม โดยไม่มีการอธิบายละเอียดทุกขั้นตอน และคุณทำสิ่ง  
 นั้น เพราะคุณมั่นใจว่า บุคคลนั้นถือเอาประโยชน์ของคุณเป็นสิ่งสำคัญที่สุด และจะไม่กระทำการ  
 ใด ๆ ก็ตาม ที่จะก่อให้เกิดผลเสีย หรือเกิดโทษแก่คุณ

Dotlich and Cairo (2002, p. 173) ได้สรุปผลของความไว้วางใจไว้ ดังนี้

1. ระดับการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น เมื่อผู้นำแสดงถึงความซื่อสัตย์ โดยการสื่อสารทางคำพูด การกระทำ และทัศนคติ เมื่อบุคลากรรับรู้ถึงความไว้วางใจที่ผู้นำมอบให้ บุคลากรจะทำงานหนักขึ้น เพราะความไว้วางใจเป็นพลังงานที่ทำให้บุคคลสามารถทำงานหนักขึ้นและยาวนานกว่า เพื่อแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจที่มอบให้ผู้นำ

2. การมอบความไว้วางใจให้บุคคลอื่น ก็จะได้รับ ความไว้วางใจเป็นการตอบแทน สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและบุคลากรที่ถูกทำลายลงแล้วนั้น สามารถฟื้นฟูให้ดีขึ้นได้ ถ้าผู้นำเป็นผู้ริเริ่ม และแสดงให้เห็นว่า ผู้นำมองเห็นคุณค่าของบุคลากร มากกว่าการเป็นทรัพยากรมนุษย์ หรือต้นทุนทางแรงงาน และเมื่อบุคลากรรับรู้ว่าเขาได้รับความไว้วางใจ บุคลากรก็จะตอบสนองต่อความรู้สึกนี้ โดยการมีความตั้งใจมากขึ้น ที่จะริเริ่มสร้างสรรค์ความคิด และเสาะหาข้อมูลที่มีประโยชน์ ซึ่งบุคลากรได้รับมาจากผู้นำคนอื่น ๆ

3. ความไว้วางใจทำให้งานสำเร็จเร็วขึ้น ในขณะที่ถ้าหากผู้นำไม่ไว้วางใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา ความสำเร็จของงานจะขึ้นอยู่กับ การควบคุมดูแล การบริหารจัดการในหน่วยย่อย การตรวจสอบและการวัดผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะใช้เวลามากในการนิเทศงาน แต่ความไว้วางใจที่ผู้นำมอบให้บุคลากรจะมีความตั้งใจและมุ่งมั่นความสำเร็จของงานมากกว่า

จตุพร คำแก้ว (2547, หน้า 42) กล่าวว่า เมื่อเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันจะเกิด ความรู้สึกเชื่อมั่น อบอุ่น ยอมรับในค่าแห่งความเป็นมนุษย์ซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ของ บุคลากรในโรงเรียนจะมีลักษณะของความจริงใจ ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา และเปิดเผย การแก้ปัญหา จะเป็นไปอย่างนิ่มนวล เมื่อมีการตัดสินใจทุกคนจะมีความรู้สึกดีถึงกันต่อกัน

วารสาร เมืองพวน (2551, หน้า 28) กล่าวว่า การที่โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ เลือกรับปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถ และความต้องการ การให้ความเชื่อมั่นในศักยภาพของ บุคลากรที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย รวมทั้งบุคลากรที่มีการสื่อสารแบบเผยความรู้สึกต่อกันทำให้บรรยากาศการปฏิบัติงานเต็มไปด้วยความไว้วางใจกัน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความไว้วางใจ หมายถึง ผู้บริหารเชื่อมั่นว่าบุคลากรสามารถ ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้ตามจุดมุ่งหมาย และบุคลากรมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจใน ความสามารถของผู้บริหารว่า สามารถบริหารงานภายในโรงเรียนได้สำเร็จตามที่คาดหวัง ซึ่งการสร้าง ความไว้วางใจให้เกิดขึ้นได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเชื่อใจในการมอบหมายงาน ที่มีการคาดหวังผลสำเร็จในระดับสูงให้บุคลากรได้มีโอกาสแสดงความสามารถเปิดโอกาสให้ บุคลากรได้เลือกวิธีการทำงาน และตัดสินใจได้อย่างอิสระเพื่อให้ปฏิบัติงานตามความต้องการ อย่างเต็มที่ โดยเชื่อมั่นว่าจะเกิดผลดีแก่โรงเรียน

### ความมีคุณภาพ (Quality)

การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นระบบการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถาบันการศึกษา ทำให้ผลิตผลและการบริการที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ ความมีคุณภาพเกี่ยวข้องกับคุณค่า และการคาดหวังให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน เชื่อมมั่นในประสิทธิภาพการทำงานของครูและความสามารถของนักเรียน รวมทั้งให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศของความเห็นอกเห็นใจและความร่วมมือของทุกคนในโรงเรียน

Patterson (1988, pp. 107-109) ให้แนวคิดที่ว่า ความมีคุณภาพเกี่ยวข้องกับคุณค่า และความคาดหวังให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมีมาตรฐาน ความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพการทำงานของครูและความสามารถของนักเรียน รวมทั้งให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศของความเห็นอกเห็นใจ และความร่วมมือของทุกคนในโรงเรียน นอกจากนี้ โรงเรียนจะต้องสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อให้เกิดการพัฒนา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2540, หน้า 113-114) ได้กล่าวถึง ระบบควบคุมคุณภาพ (Quality control) ไว้ว่า องค์กรที่นำกิจกรรมควบคุมคุณภาพมาใช้จะเริ่มต้นด้วยอุดมการณ์พื้นฐาน คือ การมุ่งพัฒนาคนก่อน ซึ่งในระหว่างการพัฒนาคน และการทำงานต่าง ๆ ร่วมกันเป็นทีม ทำให้เกิดความเคารพในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน และทำให้บรรยากาศในการทำงานอบอุ่น และช่วยกันทำให้ที่ทำงานนั้นน่าอยู่ น่าทำงาน เมื่อทำกิจกรรมควบคุมคุณภาพต่อเนื่องไประยะหนึ่ง กิจกรรมต่าง ๆ ที่กลุ่มทำก็เริ่มส่งผลต่อการปรับปรุงคุณภาพ และประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปให้บรรลุอุดมการณ์พื้นฐาน กล่าวคือ ทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนาสถานประกอบการของตน

สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 128) กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศแห่งความเห็นอกเห็นใจ เป็นการเพิ่มพูนแรงจูงใจ และสร้างขวัญในการทำงาน อิทธิพลที่มีผลต่อคุณลักษณะของตัวบุคคล คือ ความสามารถ (Abilities) และแรงจูงใจ (Motive) คุณลักษณะของตัวบุคคลนี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลงานขององค์กร ซึ่งจะดีหรือไม่ดีอย่างไรขึ้นอยู่กับความสามารถและสิ่งจูงใจของตัวบุคคลภายในองค์กรด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพ และคุณภาพพนักงานจะได้รับการกระตุ้นให้มีส่วนร่วม ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความไว้วางใจกันและกัน ความรู้สึกแบบครอบครัว สร้างบรรยากาศแห่งความเห็นอกเห็นใจ เป็นการเพิ่มแรงจูงใจ และสร้างขวัญในการทำงาน

นิภารัตน์ ป้อสีลา (2550, หน้า 31) กล่าวว่า ความมีคุณภาพนั้น หมายถึง โรงเรียนคำนึงถึงมาตรฐานสูงสุดของงาน และการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคคลในโรงเรียน เพื่อพัฒนาให้สมาชิกของ



โรงเรียนมีคุณภาพขึ้น ซึ่งเป็นความคาดหวังของโรงเรียนสำหรับมาตรฐานและคุณภาพการทำงานของครูและมาตรฐานคุณภาพของนักเรียน

สรุปได้ว่า ความมีคุณภาพนั้นสถานศึกษาควรคำนึงถึงมาตรฐานสูงสุดของงาน และการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคคลในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาให้สมาชิกของสถานศึกษามีคุณภาพมากขึ้นซึ่งเป็นความคาดหวังของสถานศึกษา สำหรับมาตรฐานและคุณภาพการทำงานของครูและมาตรฐานคุณภาพของนักเรียน

#### 7. การยอมรับ (Recognition)

การที่ผู้บริหารเปิดโอกาส และยอมรับความคิดเห็นที่ดีของบุคลากร เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันมีขวัญและกำลังใจ และส่งผลที่ดีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุไปสู่เป้าหมายที่วางไว้เพราะมนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับจากผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการพื้นฐานตามแนวคิดของ Maslow (1970, pp. 55-56) กล่าวไว้ว่า การจูงใจบุคคลให้เกิดแรงจูงใจในการทำกิจกรรมใด ๆ มีลำดับความต้องการ 5 ชั้น คือ ความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs) ความต้องการความปลอดภัย (Security needs) ความต้องการที่จะเป็นเจ้าของ (Belongingness needs) ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem needs) และความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self actualization)

Gordon (1999, p. 121) ได้กล่าวถึงความหมายของการยอมรับไว้ว่า เป็นสิ่งที่บุคคล หรือกลุ่ม มีความเห็นต่อสิ่งต่าง ๆ ว่าถูกต้อง หรือเหมาะสม โดยอยู่บนพื้นฐานของความรู้ความเข้าใจในสิ่งนั้น ๆ และมีการตัดสินใจ เพื่อนำไปปฏิบัติงานจริง ๆ ต่อไป

พรณี ช.เจนจิต (2545, หน้า 467-468) ให้แนวคิดว่า ความต้องการเป็นที่ยอมรับ และได้รับการยกย่อง เป็นความต้องการที่จะรู้สึกว่า ตนเองมีค่าทั้งในสายตาตนเอง และสายตาของผู้อื่น คนทุกคนล้วนมีความต้องการที่จะมองเห็นตนเองมีคุณค่าจะเกิดความรู้สึกทนไม่ได้ ถ้าขาดในเรื่องนี้ ดังนั้น ผู้บริหารควรยอมรับ และเห็นคุณค่าของบุคลากรพร้อมทั้งส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียนในการแสวงหาแนวคิดที่ดี เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น ยอมรับในความสำเร็จ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานของครูและนักเรียน การยอมรับเป็นเทคนิควิธีที่สำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานไปสู่เป้าหมาย

จตุพร คำแก้ว (2547, หน้า 46) กล่าวว่า การยอมรับ และเห็นคุณค่าความสามารถของบุคลากร รู้จักมองส่วนดีของกันและกัน จะก่อให้เกิดศรัทธา และกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะช่วยให้แต่ละบุคคลมีความภูมิใจในตนเอง ส่งผลให้มีความสุขในการทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่น และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จอย่างเต็มที่

สรุปได้ว่า การยอมรับ (Recognition) หมายถึง สถานศึกษาโดยผู้บริหารให้การยอมรับในความรู้ ความสามารถของครู พร้อมทั้งยินดีที่จะรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียน ยกย่อง ชมเชยครูและนักเรียนที่สร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน ให้การยอมรับในความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของครู และให้โอกาสในการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น รวมทั้งเพื่อนร่วมงานต่างยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

#### ความเอื้ออาทร (Caring)

ความเอื้ออาทร เป็นคุณธรรม และจริยธรรมประจำใจ และกายของมนุษย์ คือ เป็นความสำนึกที่ดี เป็นการกระทำที่ก่อประโยชน์สุขให้ทั้งแก่ผู้ให้และผู้รับ โรงเรียนควรเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ในการปฏิบัติงาน และสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ของบุคลากร ผู้บริหาร และบุคลากรใช้เวลาว่างมาอยู่ใกล้ชิดกันการเอาใจใส่ดูแลในความเป็นอยู่ซึ่งกันและกัน การให้ความช่วยเหลือ ความเอื้ออาทรต่อกัน ทั้งในเรื่องส่วนตัวและหน้าที่การงาน ทำให้บุคลากร มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และสร้างเสริมบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เป็นทีมมากขึ้นดังที่ Patterson (1988, pp. 107-109) ได้เสนอว่า องค์กรควรเอาใจใส่ดูแลในเรื่อง ความเป็นอยู่และส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคคลในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับอรุณ รักธรรม (2527, หน้า 234-239) ได้ให้แนวปฏิบัติแก่ผู้บังคับบัญชาว่า ควรยึดหลักหลายประการดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชา จะต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า เขาทำงานเพื่ออะไร ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาควรรู้และเข้าใจงานของตน เพราะเป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นให้แก่ตนเอง เขาต้องการคำบอกเล่าหรือคำอธิบายต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง เกี่ยวกับสิทธิหน้าที่ของเขา และระเบียบข้อบังคับทางราชการนอกเหนือจากนั้นเขามีความรู้สึกว่าเขาเป็นเจ้าของ หรือเป็นส่วนหนึ่งของงาน
2. ผู้บังคับบัญชา จะต้องให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา รู้หน้าที่ของเขามีอะไรบ้าง ผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของเขาด้วย
3. ผู้บังคับบัญชา จะต้องตั้งมาตรฐานการทำงานไว้ให้สูง ข้าราชการทุกคนย่อมมีความภูมิใจในงานที่ตนปฏิบัติอยู่ งานยิ่งสำเร็จ ได้มากเท่าไร เขายิ่งภูมิใจมากเท่านั้น เขาชอบงานในหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน
4. ผู้บังคับบัญชา จะต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้ว่างานที่เขากำลังทำนั้นควรทำอย่างไร เพื่อเป็นเครื่องช่วยให้เขาเกิดความพอใจ ในผลงานของเขาและเป็นสิ่งจูงใจให้เขาปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น
5. ผู้บังคับบัญชาต้องช่วยพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่ได้ตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูง และได้แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบแล้ว จะต้องส่งเสริมสมรรถภาพ

ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ เพื่อให้บรรลุมาตรฐานในการทำงานที่ตั้งไว้ นับเป็นหน้าที่สำคัญที่สุดของผู้บังคับบัญชา

6. ผู้บังคับบัญชา จะต้องจัดให้มีการอบรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่ดีต้องถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบในการฝึกอบรมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

7. ผู้บังคับบัญชา ต้องสร้างความเห็นร่วมกันให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้บังคับบัญชา มีจุดประสงค์ร่วมกัน การปฏิบัติงานก็จะดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ความรู้สึกของการอยู่ร่วมกัน มีความเห็นร่วมกันเกิดขึ้นได้ โดยให้ผู้ร่วมงานทราบถึงผลสำเร็จของงานในหน่วยงานต่อผู้เพื่อสิทธิของผู้ร่วมงาน

8. ผู้บังคับบัญชา จะต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้ามามีบทบาทในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เช่น มีการประชุมผู้ร่วมงาน สอบถามความคิดเห็น และให้ช่วยวางแผน

9. การกระทำที่มีผลต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรบอกกล่าวให้เขาทราบ

10. ผู้บังคับบัญชา ควรตำหนิผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นรายคน แต่ละคนมีบุคลิกภาพหรืออุปนิสัยต่างกัน การสรรเสริญคนในเวลาที่เหมาะสม ให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย การตำหนิผู้อื่นด้วยความยุติธรรมจะไม่ทำให้เขาเสียหน้า เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาสนใจงานแต่เพียงอย่างเดียว และคิดว่าเขาเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งเขาก็จะไม่สนใจทำงาน หรือทำก็ทำได้ไม่ดี ไม่เต็มกำลังความสามารถ

11. ผู้บังคับบัญชา ควรชมเชย และให้รางวัลแก่ผู้ทำงานดี

12. ผู้บังคับบัญชา ควรส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งปฏิบัติงานไม่ได้ดี ให้เกิดความกล้า และเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปรับปรุงตนเอง

13. ผู้บังคับบัญชา จะต้องสนใจเรื่องส่วนตัวของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา หากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีปัญหาส่วนตัว จะเกี่ยวข้องกับงาน ความพึงพอใจงาน ความสำเร็จของงาน หรือไม่ก็ตาม เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องให้คำปรึกษา และแนะนำในปัญหาส่วนตัวนั้น ๆ แก่เขา

14. สร้างความเห็นอกเห็นใจเกี่ยวกับเรื่องราวร้องทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร้องทุกข์ หรือเล่าเรื่องเดือดร้อนให้ฟัง จงรับฟังด้วยความเห็นอกเห็นใจ และให้จบเรื่อง

15. ต้องแน่ใจว่า ได้บรรจุบุคคลตรงกับตำแหน่งที่ว่างทุกตำแหน่งงานและคนจะต้องควบคุมกันเสมอ ความพอใจของผู้เข้าทำงานใหม่ คือ การให้ทำงานตรงกับความสามารถ คุณสมบัติ การเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน เป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะสามารถทำให้งานได้รับความสำเร็จมากกว่า ประหยัดมากกว่า รักษาคุณภาพ และปริมาณของงาน ความผิดพลาดการสูญเสียเหล่านั้นจะน้อยลง

บรรเจิด อยู่ยืนยง (2544, หน้า 37) กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชา ควรให้ความสำคัญกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการดูแลเอาใจใส่ และจัดสวัสดิการที่เหมาะสม เพื่อสร้างขวัญและแรงจูงใจ ให้บุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร

นิภารัตน์ ป้อสีดา (2550, หน้า 34) กล่าวว่า ความเอื้ออาทร (Caring) หมายถึง ความเอาใจ ใส่ดูแลและมีความเอื้อเฟื้อต่อกันของบุคลากรภายในโรงเรียน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความเอื้ออาทร หมายถึง ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของ บุคลากรภายในโรงเรียน โดยการสนับสนุนช่วยเหลือในการทำงานจากผู้บริหารเป็นอย่างดีให้มี โอกาสได้รับความก้าวหน้าทางอาชีพ เพื่อนร่วมงานมีความรัก ความสามัคคี ให้การช่วยเหลือต่อกัน เมื่อประสบปัญหาในการทำงานเสมอ และบุคลากรภายในหน่วยงานมีความเต็มใจเสียสละเวลา ส่วนตัว เพื่อความสำเร็จของงาน

ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity)

ความซื่อสัตย์สุจริต เป็นวัฒนธรรมสถานศึกษา ที่เกี่ยวข้องกับการเห็นคุณค่าใน ความซื่อสัตย์ของบุคลากร โดยการชมเชย และให้ผลตอบแทน รวมทั้งการกำหนดแนวทาง เพื่อให้ ทุกคนปฏิบัติตาม และเห็นคุณค่าในความมานะพยายามของครูที่ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่ย่อท้อ นอกจากนี้ การปฏิบัติของสถานศึกษาต่อบุคลากรจะยึดมั่นในแนวทางแห่งจริยธรรมเป็นหลัก จะเห็นได้ว่าจริยธรรมเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อมนุษย์ ทั้งโดยส่วนตนและส่วนรวม และเป็นปัจจัยฐานที่ช่วยให้สถานศึกษามีความสงบเรียบร้อย

Patterson (1988, pp. 107-109) เสนอว่า องค์กรควรเห็นคุณค่าของความเป็นเอกภาพ และ ความซื่อสัตย์ของบุคคลในองค์กร พร้อมทั้งรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และคุณภาพ ของบุคลากร

พนม พงษ์ไพบูลย์ (2540, หน้า 71) ให้แนวคิดว่า ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นต้นตอ และ รากเหง้าของปัญหาหลาย ๆ อย่าง ถ้าคนเราเป็นคนดีมีความซื่อสัตย์สุจริต ปัญหาหลายอย่างจะไม่ เกิดขึ้น หรือเกิดก็ไม่มาก ถ้าข้าราชการซื่อสัตย์ไม่ทุจริตคอร์รัปชันก็จะมีช่องทางให้คนอื่นอาศัย ประโยชน์ จึงจำเป็นต้องคิดปลูกฝังค่านิยม ความซื่อสัตย์สุจริตให้กับคนไทยทุกคน คนไทยทั้งชาติ ไม่ว่าจะเป็เด็กหรือผู้ใหญ่ ผู้หญิงหรือชาย คนรวยหรือคนจน ไม่ว่าจะเป็ประชาชน หรือ ข้าราชการ พื้นฐานความเจริญรุ่งเรืองของชาติ ไม่ใช่เพียงข้าราชการเท่านั้นที่ต้องซื่อสัตย์ สุจริต คนไทยทุกคนต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตด้วย

เอกชัย ชิม โศตร (2549, หน้า 35) กล่าวว่า ความซื่อสัตย์สุจริตนั้น หมายถึง โรงเรียนควร เห็นคุณค่าของความเป็นเอกภาพ และความซื่อสัตย์ของบุคคลในโรงเรียน ให้ค่ายก่องชมเชย และ

ให้ผลตอบแทนแก่บุคลากรที่มีความซื่อสัตย์ พร้อมทั้งรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และคุณภาพของบุคลากร

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้นำ และตัวอย่างที่ดีในด้านความซื่อสัตย์สุจริต ไม่เคยมีเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตคอร์รัปชัน บุคลากรภายในโรงเรียนต่างตระหนัก และเห็นคุณค่าความสำคัญของการยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริตร่วมกัน เมื่อใดที่ครูเห็นเพื่อนร่วมงานปฏิบัติหน้าที่มีขอบจะเข้าไปแนะนำในสิ่งที่จะต้องเสมอ ผู้บริหารให้ความสำคัญและยกย่องชมเชยแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต พร้อมมอบหมายให้ครูมีการอบรมภายในห้องเรียนให้กับนักเรียนอย่างน้อยวันละ 5 นาที เพื่อสร้างจิตสำนึกที่ดีให้แก่ นักเรียน

#### 10. ความหลากหลาย (Diversity) ของบุคลากร

เมื่อบุคลากร คือ หัวใจของความสำเร็จของโรงเรียน การที่โรงเรียนมีบุคลากรที่มีความหลากหลาย และเชี่ยวชาญแตกต่างกัน ก็จะก่อให้เกิดความสมดุล และความเหมาะสมของการทำงานร่วมกัน เนื่องจากแต่ละคนจะมีความโดดเด่นต่าง ๆ จะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางด้านวิชาการ ทั้งในด้านเทคนิค และวิธีการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ ในโรงเรียนมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น

Patterson (1988, pp. 107-109) ได้ให้แนวคิดว่า ครูมีค่านิยมในด้านปรัชญา หรือความเชื่อ ตลอดจนบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ซึ่งแต่ละคนจะมีวิธีการสอนที่ไม่เหมือนกัน มีค่านิยมในการจัดการเรียนการสอนแก่นักเรียนแต่ละคนที่แตกต่างกัน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการส่วนตัวของนักเรียนที่แตกต่างกันในแต่ละคน

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543, หน้า 43) กล่าวว่า หน่วยงานที่มีความหลากหลาย (Diversity) จะมีความเข้มแข็งกว่า มีการปรับตัวให้ดีกว่า และสามารถอยู่ได้ในระยะยาว กลุ่มทำงานที่หลากหลายจะมีการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงกว่า เพราะมีความเห็นที่หลากหลายทำให้มีทางเลือกมากขึ้น ความหลากหลายระหว่างสมาชิกในหน่วยงานจะช่วยให้หัวหน้างานสามารถดึงเอาความสามารถพิเศษจากทีมออกมาได้มากกว่า ทำให้ภารกิจของหน่วยงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 234) กล่าวว่า ความหลากหลายเป็นการเชื่อในความแตกต่างกันของสมาชิกทั้งกลุ่มใหญ่ และกลุ่มเล็ก ซึ่งมีอิทธิพลต่อการสร้างบรรทัดฐานของพฤติกรรม (Norms) ค่านิยม (Values) นโยบาย (Policies) การสร้างคุณค่าจากการฝึกอบรมด้านความหลากหลายของบุคลากร (Valuing differences training)

อาจารย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2545, หน้า 8) กล่าวว่า ความหลากหลายในวิธีการเรียนการสอนของครู จะเป็นปรัชญาที่ช่วยครูวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสามารถสนองความต้องการที่แตกต่างของผู้เรียนปัจจุบัน วิธีการสอนที่หลากหลายไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือครู แต่เป็นปรัชญาที่ครูต้องนำไปใช้

จตุพร คำแก้ว (2547, หน้า 50) กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นตัวหลอมความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมของบุคคลที่อยู่ในโรงเรียนนั้น วัฒนธรรมดังกล่าวจะถ่ายทอดสืบต่อกันโดยประเพณี โดยโรงเรียนแต่ละแห่งอาจมีวัฒนธรรมของตนเอง ซึ่งอาจเหมือนหรือแตกต่างกันก็ได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความหลากหลายของบุคลากร คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ปรัชญา ศาสนา ฯลฯ สามารถแสดงออกได้อย่างเต็มที่ แม้มีความหลากหลายของบุคลากรภายในโรงเรียน แต่ทุกคนต่างสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นให้การยอมรับในความแตกต่างของกันและกัน รวมทั้งความหลากหลายของบุคลากรภายในโรงเรียน จะทำให้เกิดแนวคิดแตกต่าง ซึ่งจะส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูยึดหยุ่นในวิธีการจัดการเรียนการสอน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

#### **ผลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน**

จากการศึกษาของ Denison (1990, p. 2) ในปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และประสิทธิผลขององค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กรเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิด

1. การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์กร
2. การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
3. การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะทำให้เกิดการทำงานที่ประสานกัน และสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้
4. มีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรที่เหมาะสม ทำให้องค์กรมีกรอบและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน

ปัจจัยทั้ง 4 ส่วนนี้ จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุคู่ประสิทธิผล (Effectiveness) ตามที่ต้องการได้ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรจึงมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ และภารกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสมได้ ซึ่งธงชัย สันติวงษ์ (2539, หน้า 39) กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรในด้านมุ่งประสงค์ที่สมเหตุสมผล จะเป็นการจูงใจให้สมาชิกทุ่มเทกำลังความสามารถของตนอย่างเต็มที่ เพื่อให้ภารกิจขององค์กรบรรลุเป้าหมาย

พิชญา เชื้อสิงโต และสุทธินันท์ พรหมสุวรรณ (2559) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีคุณธรรม หรือ การสร้างบารมี ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ปัจจัย ด้านวัฒนธรรมองค์กร และบทบาทของผู้นำ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

Greenberg (2004, p. 4) ได้อธิบายถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทของพนักงาน รวมถึง การรักษาพนักงาน โดยได้ระบุไว้ 10 องค์ประกอบ ดังนี้

1. วัฒนธรรมที่เกี่ยวกับความนับถือ ให้ความสำคัญถึงคุณค่าของงาน
2. ปฏิบัติงานป้อนกลับเรื่องงาน และเตือนพนักงานอย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์
3. โอกาสสำหรับความก้าวหน้าในการได้รับการพัฒนาสู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญ
4. การให้ความสำคัญและรางวัลที่เหมาะสม การให้ความสำคัญและระบบการกระตุ้น

ส่งเสริมพนักงาน

5. การมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
  6. ความชัดเจนในเรื่องความคาดหวังต่องาน
  7. เครื่องมืออุปกรณ์มีความสมบูรณ์เพียงพอต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย
  8. ความพึงพอใจ หรือแรงจูงใจในระดับสูง
  9. การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน
  10. การสนับสนุนพนักงานและการกระตุ้นให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- ซึ่งจากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยต่าง ๆ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์

และส่งผลต่อการทุ่มเทในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร

ประพจน์ แยมทิม (2550, หน้า 146-147) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร กับประสิทธิผลการจัดการศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า วัฒนธรรมองค์กร โดยรวมตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา และครู มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับสูงกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน การให้อำนาจ การประสานร่วมมือกันของสมาชิกในสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับ ประสิทธิผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

งามสม ไชยวุธ (2553, หน้า 94) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับ ประสิทธิภาพงานวิชาการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 พบว่า วัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพงานวิชาการของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .86 ( $R = .858$ ) โดย วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมองค์กรลักษณะป้องกันเชิงรับ ร่วมกัน กำหนดความแปรปรวนของประสิทธิภาพงานวิชาการได้ประมาณร้อยละ 74 ( $R^2 = .736$ )

ดวงดาว บุญกอง (2553) ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนฝักอาชีพรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร พบว่า ระดับความสำคัญของวัฒนธรรม โรงเรียนของครูในโรงเรียนฝักอาชีพ กรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวม และรายด้าน เรียงจากลำดับมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ด้านความหลากหลายของบุคลากร ด้านการตัดสินใจ โดยวัฒนธรรมโรงเรียนทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม และรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมจินตนา คู่มัทย์ (2553) ศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพองค์กร: กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย พบว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูง มีวัฒนธรรมองค์กรเชิงประสิทธิผลมากกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลปานกลางบางวัฒนธรรม ได้แก่ 1) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 2) จัดองค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และ 3) มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม และ พบว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงและปานกลาง มีวัฒนธรรมเชิงประสิทธิผลทุกลักษณะมากกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลต่ำ ประกอบด้วย 1) มุ่งผลสำเร็จ 2) มุ่งเน้นลูกค้า 3) สร้างนวัตกรรม 4) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 5) จัดองค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม 6) ทำงานเป็นทีม 7) จัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 8) ลดการควบคุม 9) มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคมและ 10) มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรที่เป็น รัฐวิสาหกิจทางการเงินในประเทศไทย เนื่องจากองค์กรที่มีประสิทธิผลสูง มีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าองค์กรที่มีประสิทธิผล ปานกลาง และต่ำ ตามลำดับ

อัชฌา กาญจนพิบูลย์ (2553) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับ ประสิทธิภาพองค์กรการจัดการน้ำเสีย พบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 3 ลักษณะ ได้แก่ วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว พบว่า องค์กร



จัดการน้ำเสีย มีวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมในรายลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และ ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวอยู่ในระดับปานกลาง ไม่มีรูปแบบใดเป็นลักษณะเด่นประสิทธิผลองค์กร พบว่า ประสิทธิภาพองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง รายได้ต่อเดือน ที่แตกต่างกัน มีประสิทธิผลองค์กรไม่แตกต่างกัน ส่วนอายุพนักงาน และ อายุงาน ที่แตกต่างกัน มีประสิทธิผลองค์กรที่แตกต่างกัน และความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม องค์กรกับประสิทธิผลองค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ และลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลองค์กร สำหรับวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร

กัลยภรณ์ ดารากร ณ อุทยาน (2554) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กรกับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลศึกษา ธนาคารพาณิชย์ในเขตจังหวัดนครปฐม พบว่า

1. พนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตจังหวัดนครปฐม มีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อยู่ในระดับสูง มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะ สร้างสรรค์ และ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา อยู่ในระดับสูง วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลาง และมีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง
2. คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารพาณิชย์ที่แตกต่างกัน จะมีความคิด สร้างสรรค์บุคคล การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ และการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน
3. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล
4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล คือ วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะ ตั้งรับ-เฉื่อยชา

ธนัชพร กุลทรัพย์ศักดิ์ (2556) ศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กร ความเครียด ในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรที่มีความต้องการที่จะคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กร ของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) พบว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กร พบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ความเครียดในการทำงาน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ใน ระดับมาก ความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ความต้องการที่จะคงไว้ ซึ่งการเป็นสมาชิกที่ดี โดยรวมอยู่ในระดับน้อย และ พบว่า ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อ วัฒนธรรมองค์กร และความต้องการที่จะคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กรของพนักงาน ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

ศศิธร ทิพโชติ และมนู ถิ่นะวงศ์ (2557, หน้า 344) ศึกษาจริยธรรมในองค์กร และการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนใน กรุงเทพมหานคร ใช้ระเบียบวิธีเชิงปริมาณ จากตัวอย่างจำนวน 400 คน เก็บรวบรวมโดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ *t-test* สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว สถิติความถดถอยเชิงพหุคูณ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า

1. พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรแตกต่างกัน
2. จริยธรรมในองค์กร ด้านพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา และด้านนโยบายของบริษัท มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในทางบวก
3. การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ทั้ง 3 ลักษณะ คือ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ทั้ง 3 ด้าน

Poppens (2011) ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมและความผูกพันต่อองค์กรในสถาบันอุดมศึกษา เอกชน 6 แห่ง ในเขต Midwestern สหรัฐฯ โดยตัวแบบการศึกษาวัฒนธรรมของคามาרוןและแอตทิงตัน พบว่า อาจารย์และผู้บริหารจำนวน 344 คน ที่รับรู้วัฒนธรรมในวิทยาลัยสอดคล้องกับตนเอง หรือเห็นด้วยกับลักษณะวัฒนธรรมมีระดับของความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าผู้ที่เห็นว่า วัฒนธรรมในวิทยาลัยไม่สอดคล้องกับตนเอง หรือไม่เห็นด้วยกับลักษณะวัฒนธรรมเห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วยกับประเภทของวัฒนธรรมเป็นตัวแปรทำนายความผูกพันต่อองค์กร ได้สูงกว่า ตัวแปรด้านบทบาทเพศ อายุ และจำนวนปีที่ปฏิบัติงาน เมื่ออายุและปีที่ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น พบว่า วัฒนธรรมแบบครอบครัว ได้รับความชอบมากกว่า วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา

Erstad (2001, pp. 347-351) ได้ศึกษาความผูกพันที่เป็นเลิศต่อ The Forte Hotel Group ทั่วโลก 250 สาขา ระหว่างปี ค.ศ. 1998-2000 โดยเริ่มปรับโครงสร้างเกี่ยวกับ Brand ให้มีความชัดเจนมากขึ้นในต้นปี ค.ศ. 1998 รวมทั้งปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานในโรงแรมทุกคนทุกสาขา และจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับความผูกพันที่เป็นเลิศมากกว่าหนึ่งล้านชั่วโมงตลอดระยะเวลา 3 ปี ผลที่ได้รับกลับมาในทางบวก คือ พนักงานมีความพึงพอใจ ลูกค้ายึดมั่นในความพึงพอใจที่ชี้ชัดให้เห็นถึงความผูกพันที่เป็นเลิศในการทำงาน เพราะพนักงานทุกคนควรมีความผูกพันต่อองค์กรหรือความผูกพันต่อแผนงานอื่นที่ไม่ใช่แผนงานตนเองเท่า ๆ กัน ไม่ว่าจะทำงานกับองค์กรมายาวนานเท่าใด ดังนั้น Forte จึงต้องพยายามสนับสนุนทุกกิจกรรมที่

ก่อให้เกิดความผูกพันเพิ่มขึ้น และเพื่อให้แน่ใจว่ามีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง Forte ได้วางแผนกิจกรรมต่าง ๆ ในระยะยาวที่ส่งเสริมการสะท้อนของความผูกพันที่เป็นเลิศ

Elangovan (2001, p. 49) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร ในพนักงานที่ลาออก และสำรวจความสัมพันธ์ในความเครียดความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะลาออก ผลการวิจัย พบว่า ความเครียดที่มาจากสาเหตุของความเครียดในการทำงานสูง จะทำให้ความพึงพอใจในการทำงานต่ำ และความพึงพอใจในการทำงานต่ำจะนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรต่ำ และเมื่อความผูกพันต่อองค์กรต่ำก็จะนำไปสู่ความตั้งใจที่จะลาออกสูง ซึ่ง พบว่า ความเครียดที่มาจากสาเหตุของความเครียดในการทำงานไม่ได้มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์กร

Barnett (1997) ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อม ในการทำงาน และลักษณะส่วนบุคคล ต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่ออาชีพของผู้บริหารระดับกลางฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในสหรัฐฯ พบว่า ตัวแปรลักษณะส่วนบุคคล และวัฒนธรรมองค์กรมีอำนาจการทำนายความพึงพอใจในงานได้สูงกว่า ตัวแปรสภาพแวดล้อมในการทำงาน ขณะเดียวกันยัง พบว่า อายุเป็นตัวแปรทำนายความพึงพอใจในงานได้แต่ไม่สามารถทำนายความผูกพันต่ออาชีพได้ ตัวแปรประชากรด้านอายุงาน มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานและพยากรณ์ความผูกพันต่ออาชีพได้ และความพึงพอใจในงาน ยังมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่ออาชีพ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร จะพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาความรู้สึกของบุคลากรให้เกิดความผูกพันและเสียสละให้กับองค์กรวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานจะทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พร้อมทั้งจะทุ่มเทกำลังกำลังใจให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ บรรดาหน้าที่ที่อยู่กับองค์กรนั้นตลอดไป นั่นก็แสดงว่าบุคลากรได้เกิดความผูกพันกับองค์กรพร้อมที่จะก้าวไปข้างหน้าร่วมกับองค์กรไม่ว่าองค์กรจะอยู่ในสถานการณ์เช่นใดและจะเห็นได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรนั้นจะเป็นตัวนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและความสำเร็จขององค์กร ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงคิดว่าวัฒนธรรมองค์กร น่าจะเป็นตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลต่อความทุ่มเทในการทำงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความทุ่มเทในการทำงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 หรือไม่

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความทุ่มเทในการปฏิบัติงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หากบุคคลมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานจะทำให้เกิดความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ทำให้ผลผลิตที่เกิดมีคุณภาพสูง การสร้างความทุ่มเทให้บังเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย การสร้างสิ่งจูงใจในการทำงาน หรือกระตุ้นบุคลากรให้แสดงความรู้ ความสามารถ เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ กระตุ้นให้เกิดความตั้งใจในการปฏิบัติงาน อุทิศเวลา แรงกายแรงใจ และความคิดของตนเอง เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของหน่วยงาน จึงเป็นหน้าที่หลักที่ผู้บริหารพึงให้ความสำคัญ

### ความหมายของความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน

ความหมายของความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ได้มีผู้ให้ความหมายของความทุ่มเทในการปฏิบัติงานไว้หลายท่านดังต่อไปนี้

French and Khan (1962, p. 25 cited in Lodahl & Kejner, 1965, p. 23) ได้ให้ความหมายว่า ความสามารถในแต่ละระดับของบุคคลมีผลมาจากการทำงานอย่างเต็มกำลัง ถ้างานนั้นเป็นศูนย์กลางของชีวิต เขาจะทุ่มเทในงานด้วยการกระทำ

Lodahl and Kejner (1965, p. 25) ให้ความหมายว่า เป็นการวัดระดับความสามารถของบุคคลที่จะทำงาน โดยทุ่มเททั้งเวลา พลังงาน ถิ่นว่างงาน คือ ศูนย์กลางของชีวิต เป็นส่วนสำคัญ และเป็นส่วนหนึ่งของคุณภาพชีวิต เป็นสมมุติฐานที่ใช้วัดคุณภาพที่จะเรียนรู้กระบวนการทางสังคม ซึ่งทำได้หลายวิธี และผลลัพธ์ที่ออกมาเป็นเรื่องของคุณภาพของงาน ความพึงพอใจ การบรรลุจุดมุ่งหมาย และการมีประสิทธิภาพของงาน

Guion (1958, pp. 59-61) ได้อธิบายถึงบุคคลที่ทุ่มเทงาน (Job-involved person) ว่าเป็นบุคคลซึ่งเห็นงานและการปฏิบัติงานนั้นเป็นส่วนสำคัญมากของชีวิต และรวมถึงบุคคลผู้ซึ่งถูกระทบโดยส่วนตัวอย่างมาก จากสถานการณ์ของงานทั้งหมดของเรา เช่น ตัวงาน ผู้ร่วมงาน องค์กร หรือบริษัท

Allport (1947, p. 119) ได้ให้ความหมายของความทุ่มเทในการปฏิบัติงานว่า เป็นการนำเอาจิตวิทยา มาประกอบการมีส่วนร่วมความกระตือรือร้นของคน และกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานโดยการแสดงออกของตนเอง

Faunce (1959, p. 265 cited in Rabinowitz & Hall, 1997, p. 22) ได้กล่าวถึงความหมายของความทุ่มเทในอาชีพว่า เป็นการกระทำอันพิเศษต่องานในหน้าที่ ขอบเขตของตน ให้ประสบความสำเร็จในบทบาทที่แสดงออกของตนเอง ไม่ใช่บทบาทของผู้อื่น เป็นการใช้กำลังที่ผ่านการทดสอบทางการแสดงออกในบทบาทอาชีพ เป็นการประเมินผลภายในมากกว่าภายนอก

Rabinowitz and Hall (1977, p. 265) ได้ให้ความหมายของความทุ่มเทในการปฏิบัติงานไว้ 2 ระดับ คือ

1. ความทุ่มเทเป็นการแสดงออกอย่างเต็มกำลังเพื่อให้ตนได้รับการยกย่อง
2. ความทุ่มเทเป็นความมุ่งหวังต่อภาพลักษณ์ของตนเอง

ดาวเรือง จงจิตร (2547, หน้า 31) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน หมายถึง การแสดงออกและตั้งใจอย่างสุดความสามารถ เพื่อให้ผลงานที่ทำนั้นดีที่สุด และสามารถแสดงถึงศักยภาพในตัวผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น งานจึงเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของชีวิต

จุฬัมพา ผันประเสริฐ (2549, หน้า 30) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน คือ ระดับความสามารถของแต่ละบุคคลที่แสดงออกต่องาน โดยมีการใช้ทั้งเวลา พลังงานอย่างเต็มที่ และถือว่างาน คือ สิ่งที่สำคัญที่สุดในชีวิต

จากการพิจารณาความหมายของความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน สามารถสรุปได้ว่า ความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน คือ ระดับการแสดงออก และความตั้งใจอย่างสุดความสามารถเพื่อให้ผลงานที่ทำนั้นดีที่สุด และสามารถแสดงออกถึงศักยภาพในตัวผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ทั้งเวลาและพลังงานที่มีอยู่อย่างเต็มที่ บนพื้นฐานความคิดที่ว่า งานเป็นสิ่งสำคัญในชีวิต

#### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน

มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับความทุ่มเทในการปฏิบัติงานไว้หลายท่าน ดังต่อไปนี้

Rabinowitz and Hall (1977, pp. 267-269) ได้จำแนกทฤษฎีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ทฤษฎีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างบุคคล (Job involvement as an individual difference variable theory) กลุ่มนี้ถือว่า ความทุ่มเทในการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับบุคคลจะรู้สึกประทับใจ มีบุคลิกภาพแบบใด มีความพอใจในงาน และพิจารณาผลงานที่ปรากฏ
2. ทฤษฎีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบของสถานการณ์ (Job involvement as a function of situation theory) กลุ่มนี้เน้นสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน เช่น โอกาสในการตัดสินใจ ความรู้สึกถึงความสำคัญ ความสำเร็จ ผลสัมฤทธิ์ การพิจารณาตนเอง อิสระในการเป็นเจ้าของงานนั้น เมื่อบุคคลมีความสามารถตามสถานการณ์ องค์การจะประสบผลสำเร็จ
3. ทฤษฎีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกันระหว่างความแตกต่างระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ (Involvement as an individual-situation interaction) กลุ่มนี้จะให้ความสำคัญของ

ความแตกต่างระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ ซึ่งจะต้องคำนึงถึงในการที่จะให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน

จากทฤษฎีข้างต้น Saal (1978, pp. 53-54) สรุปเป็นแนวคิดเกี่ยวกับความทุ่มเท ในการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

1. ความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน มี 3 ระดับ

1.1 บุคลิกของบุคคล

1.2 คุณลักษณะของสถานการณ์

1.3 ผลลัพธ์ที่ออกมา

ซึ่งทั้ง 3 ระดับ ไม่มีระดับใดที่แสดงออกมากกว่ากัน

2. เป็นสิ่งที่แสดงออกถึงความคงทน ซึ่งเป็นลักษณะของบุคคล

3. สามารถเปลี่ยนแปลงโดยที่ไม่สามารถอธิบายได้

4. เป็นความสัมพันธ์ระหว่างการแต่งการกระทำที่แสดงออกด้วยความเต็มใจ

5. เป็นผลสะท้อนบอกเหตุและผลของพฤติกรรมการทำงาน

6. บุคลากรและสถานการณ์มีผลต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน

7. สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป จะมีผลต่อทัศนคติการทำงานของคน

Hersey and Blanchard (1993, pp. 445-446) ได้แสดงขั้นตอนของความทุ่มเท ในการปฏิบัติงานว่า ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. อนุญาตให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพิจารณาปรับปรุงการปฏิบัติงาน

2. อนุญาตให้บุคลากรได้กำหนดมาตรฐานในการทำงาน

3. อนุญาตให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร

4. เน้นเรื่องของการเสนอสร้างสิ่งต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ทั้งในระบบ และนอกระบบ

อาทิ การให้รางวัลเป็นค่าน

Lodahl and Kejner (1965, p. 28) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความทุ่มเทในการทำงาน มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

1. ความรับผิดชอบต่องาน (Response to work) หมายถึง การที่บุคลากรมีความสนใจ เอาใจใส่ในงาน มีความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติอยู่ มีความทะเยอทะยาน รวมถึงความกล้าในการเผชิญหน้ากับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้จากการปฏิบัติงาน ไม่หลีกเลี่ยงงาน และมีความพยายามในการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ

2. การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในงาน (Expressions of being job involved) หมายถึง การที่บุคลากรเข้าไปมีส่วนร่วมในขั้นตอนการปฏิบัติงานหรือการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหา

เกี่ยวกับงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ กล่าวคือ พฤติกรรมที่บุคลากรจะนำตนเองเข้าไปมีส่วนข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่เสมอ อาทิการเสนอความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. การให้เวลากับงาน (Sense of duty towards work) หมายถึง ความรู้สึกที่บุคลากรเชื่อว่า ผลลัพธ์ของงานที่ปฏิบัติคุ้มค่างบเวลาที่ เสียไป โดยบุคลากรจะใช้เวลา ส่วนใหญ่ไปกับการปฏิบัติงาน กล่าวคือ บุคลากรจะเริ่มทำงานเร็วกว่าปกติ และบางครั้งจะทำงานจนเลยเวลา หรือทำงานนอกเวลา โดยไม่ได้สนใจหรือมุ่งหวังในเรื่องค่าตอบแทนหรือรางวัลใด ๆ

4. ความท้อแท้เสียสละให้กับการงาน (Feeling about unfinished work and absenteeism) หมายถึง การให้ความสำคัญกับงานที่ปฏิบัติ โดยใช้ความรู้ ความสามารถที่มีเพื่อการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ พร้อมทั้งทุ่มเทแรงกายแรงใจ เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้

#### องค์ประกอบของความทุ่มเทในการทำงาน

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบของความทุ่มเทในการทำงาน ไว้หลากหลาย ซึ่งความทุ่มเทในการทำงานเป็นตัวแปรที่ได้รับการศึกษาอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะในองค์กร ในที่นี้ ได้รวบรวมองค์ประกอบของความทุ่มเทในการทำงานไว้ ดังนี้

May, Gilson and Harter (2004, pp. 11-14) ได้เสนอการแบ่งองค์ประกอบของความทุ่มเทในงานออกเป็น 3 มิติ คือ

1. มิติทางการรู้คิด (Cognitive component) หมายถึง ทักษะหรือความคิดที่บุคคลมีต่องานที่ปฏิบัติ โดยบุคลากรที่มีความทุ่มเทในงานในมิตินี้ มักจะเป็นผู้ที่มีความคิดวนเวียนเกี่ยวกับงานที่ตนเองกำลังปฏิบัติ จนบางครั้งอาจทำให้ลืมนึกถึงเรื่อง ๆ อื่น

2. มิติทางด้านร่างกาย (Physical component) หมายถึง การทุ่มเทร่างกายอย่างสุดกำลังความสามารถเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. มิติทางด้านอารมณ์ (Emotional component) หมายถึง อารมณ์ความรู้สึกด้านบวกที่มีต่อการปฏิบัติงาน กล่าวคือ บุคลากรจะแสดงความสนใจ และเอาใจใส่ในงาน เพื่อผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

Schaufeli, Salanova, González-Romá and Bakker (2002, pp. 73-75) ได้เสนอการแบ่งองค์ประกอบของความทุ่มเทในงาน ออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

1. ความกระฉับกระเฉง (Vigor) หมายถึง พลังในการทำงาน โดยบุคคลจะแสดงออกถึงความคล่องแคล่ว ความตั้งใจ และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงานที่ตนรับผิดชอบให้สำเร็จ

2. การอุทิศตัว (Dedication) หมายถึง การที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในงาน รู้สึกว่างานนั้น มีความสำคัญต่อตนเอง มีความภาคภูมิใจในงานที่รับผิดชอบ รู้สึกท้าทาย และมีแรงบันดาลใจในการทำงานอยู่เสมอ

3. ความซึบซับ (Absorption) หมายถึง การทำงานอย่างมีความสุข มีใจจดจ่อ และหมกมุ่น อยู่กับงานของตนเอง ตลอดจนมีความยึดติดอยู่กับงานจนยากที่จะแยกออกจากกันได้ จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีของความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยสนใจศึกษาความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ตามแนวคิดของ Lodahl and Kejner เนื่องจากมีความสอดคล้อง และเหมาะสมกับวิชาชีพข้าราชการครู ทั้งนี้เพราะวิชาชีพครู เป็นงานที่ต้องการความเสียสละ มีคุณธรรม และเป็นงานที่มีคุณค่าทางจิตใจของผู้ปฏิบัติ ซึ่งผู้วิจัยนำองค์ประกอบมาประยุกต์ใช้ 3 ด้าน คือ ความรับผิดชอบต่องาน การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในงาน และความทุ่มเทเสียสละให้กับงาน

#### การวัดความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน

การวัดความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน เป็นการวัดระดับความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของบุคคล ที่เป็นการแยกแยะตามจิตวิทยาการทำงาน หรือความสำคัญของงานในจินตนาการของตน ทักษะคติในการทำงานแสดงออกได้น้อยก็ตาม ได้มีผู้ทำการศึกษาไว้ดังนี้

Rabinowitz and Hall (1977, p. 267) ได้เสนอแนะว่า วิธีการวัดความทุ่มเทในการปฏิบัติงานต้องเข้าใจตัวบุคคล และใช้จิตวิทยาในการถาม โดยมี 2 ระดับ ในการวิจัย คือ ความทุ่มเทเป็นการแสดงออกอย่างเต็มกำลัง และความทุ่มเทเป็นความมุ่งหวัง ส่วน Hall ได้แบ่งออกเป็น 3 ทฤษฎีคือ

1. ความทุ่มเทของแต่ละบุคคล
2. ความทุ่มเทเป็นส่วนประกอบของสถานการณ์
3. ความทุ่มเทเกี่ยวข้องระหว่างแต่ละบุคคลกับสถานการณ์

การวัดความทุ่มเทจากการศึกษาของ Lodahl and Kejner (1965, pp. 29-30) ได้สร้างเครื่องมือวัดความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการถามและให้ตอบฝนแต่ละข้อ และได้วัดความทุ่มเทจากหน้าที่และความร่วมมือในการทำงาน โดยใช้ตัวแปรการศึกษาประกอบด้วย

1. ข้อมูลบุคคล เช่น อายุ เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส จำนวนสมาชิก รายได้ การเลี้ยงชีพ เชื้อชาติ ภูมิลำเนา ลักษณะชุมชนที่อาศัย
2. ข้อมูลสถานการณ์ เช่น ความหลากหลาย ความคล่องตัว หน้าที่ ผลสะท้อนกลับ มิตรภาพ การสื่อสารกับผู้อื่น การแนะนำงาน การรับผิดชอบ และจำนวนปีที่ทำงาน



3. ผลของงาน เช่น ความพึงพอใจ ทำงานเอง แะน่งาน การจ่ายเงิน การเลื่อนขั้น เพื่อนร่วมงาน การลา เป็นต้น

4. การกระทำ เช่น การตัดสินใจ พฤติกรรม การจัดการ ผลลัพธ์

#### **ปัจจัยที่นำไปสู่ความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน**

ความสำเร็จของหน่วยงานจะเป็นไปได้เพียงไร ย่อมขึ้นอยู่กับบุคคลที่มาทำงานร่วมกันในหน่วยงานนั้น ถ้าบุคคลมีความพึงพอใจต่อการทำงานที่ปฏิบัติอยู่ ก็จะพยายามเพิ่มผลผลิตให้แก่งาน (อารี เพชรสุด, 2530, หน้า 58) และผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในองค์กร หรือหน่วยงานนั้น ๆ เพราะการจูงใจในการทำงานนั้นเป็นการสร้างส่วนประกอบในการทำงาน เพื่อโน้มน้าวจิตใจ ให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันต่องาน ต้องการที่จะทุ่มเทความสามารถเพื่องาน และหน่วยงาน มีความเต็มใจที่จะใช้พลังในการทำงาน ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ถ้าองค์กรหรือหน่วยงานสามารถจัดบริการต่าง ๆ สนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้ ผู้ปฏิบัติงานก็จะบังเกิดความพึงพอใจในการทำงาน รักงาน และปฏิบัติงานได้อย่างทุ่มเท และมีประสิทธิภาพ ถ้าไม่สามารถจัดสนองความต้องการได้ ผลงานย่อมตกต่ำ ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความเบื่อหน่าย ทำงานขาดประสิทธิภาพลงได้ (จารุวรรณ เสวกรวรรณ, 2549, หน้า 30 อ้างถึงใน ดาวเรือง จงจิตร, 2547, หน้า 33)

กุลธิดา กรมเวช (2558, หน้า 93-95) ได้รวบรวมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความทุ่มเทในการทำงาน จากงานวิจัยที่ผ่านมาในฐานข้อมูลงานวิจัย (ThaiLIS) พบว่า มีการศึกษาปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับความทุ่มเท ถึง 324 เรื่อง และปัจจัยที่พบมากที่สุด 5 อันดับแรก คือ

อันดับ 1 ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้ความสามารถในการที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และสามารถจูงใจให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามความประสงค์ของตน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Maxwell, 2002) โดยผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ สามารถทำให้ผู้ปฏิบัติตามมีความเชื่อมั่น และสามารถนำ กลุ่มให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้ งานวิจัยด้านภาวะผู้นำ ของกัญญา รัตน์แก้วคง (2553) สาวิตร พรหมมี (2554) และ ศิวตา กล่อมสุข (2556) เป็นต้น พบชัดเจนว่า ภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันยึดมั่นต่อองค์กร

อันดับ 2 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความรู้ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมร่วมกันของบุคคลส่วนใหญ่ภายในองค์กรรวมถึงกฎเกณฑ์ ที่ไม่เป็นทางการขององค์กรเป็นรูปแบบพฤติกรรมที่ปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังของคนในองค์กร (Schein, 1992) งานวิจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของ อรวรรณ สิงเต (2554)

ยุทธการ ก้านจักร (2554) และ ภัทรพร ชื่นภากรณ์ (2555) เป็นต้น พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์เด่นชัดกับความผูกพันองค์กร

อันดับ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญของบุคคลในองค์กร โดยวิธีฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development) (Wexley & Latham, 1991) เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยของ ปริญญา ทอสูงเนิน (2551) จินตนา บุญรัตน์ (2553) และ ลลิตา พิมพ์การัง (2553) เป็นต้น พบผลวิจัยสอดคล้องกันว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพัน และความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อองค์กร

อันดับ 4 คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการให้พนักงานได้รับการบริการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นอย่างสมดุลทั้งทางด้านเศรษฐกิจ และสังคม โดยขึ้นอยู่กับความพอใจของพนักงาน โดยมีองค์ประกอบ คือ ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมเพียงพอ สิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ การพัฒนาความสามารถของบุคคล ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน การบูรณาการด้านสังคม ชรรมนุญในองค์กร ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว และการเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม (Walton, 1973) งานวิจัยที่ผ่านมาพบความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรม การเป็น สมาชิกที่ดีขององค์กร เช่น ของ สุปรียา เตชะอสนันท์ (2551; สุธินี เดชะตา, 2551; กอบสุข อินทโชติ, 2554) เป็นต้น

อันดับ 5 บรรยากาศในการทำงาน หมายถึง การรับรู้รายบุคคลเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม ในสถานที่ทำงานที่บุคคลในองค์กรได้รับทั้งทางตรง และทางอ้อม เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กรและมีอิทธิพลและส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่ทำให้กระทบต่อแรงจูงใจ และผลการทำงานของพนักงาน (พสุ เตชะรินทร์, 2549) งานวิจัยเรื่องบรรยากาศในการทำงานของ ปริญญา ทอสูงเนิน (2551; สิมาภา จันท์หอมกุล, 2552; อารีรัตน์ รัตนสุภาชัย, 2552) เป็นต้น พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างบรรยากาศในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร

สรุปได้ว่า ความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร และปฏิบัติงานให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน่วยงานนั้น ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ แต่สิ่งที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ทุ่มเททั้งแรงกายแรงใจ ทุกคนร่วมมือการทำงาน หน่วยงานก็จะประสบความสำเร็จ

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คงฤทธิ อภิวัฒน์บุญญบาล (2545, หน้า 71-73) การศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงาน และความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน

การประเมินศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า ความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ในภาพรวมและรายช้อยู่ในระดับมากทุกรายการ เมื่อจำแนกตามรายได้ และอายุของข้าราชการครู พบว่า ข้าราชการครูที่มีรายได้ต่างกันมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และข้าราชการครูที่มีอายุต่างกันมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานในภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

มาริสลา สัจจทยาศรม (2545, หน้า 215) ได้ทำการศึกษาวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจกับความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันราชภัฏในเขตภาคเหนือตอนล่าง พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจของอาจารย์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันราชภัฏในเขตภาคเหนือตอนล่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

ดาวเรือง จงจิตร (2547, หน้า 83) ได้ทำการศึกษาวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับความทุ่มเทในการทำงานของข้าราชการครูเขตคลองสามวา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ข้าราชการครูเขตคลองสามวา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความพึงพอใจในการทำงานด้านปัจจัยกระตุ้น และด้านปัจจัยก้ำจุน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก มีความทุ่มเทในการทำงานโดยรวมและรายช้อยู่ในระดับมากเมื่อจำแนกตามตำแหน่ง พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสายการสอนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จุฬิมพา ผันประเสริฐ (2549, หน้า 61-63) ได้ทำการศึกษาวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารจำแนกตามฝ่ายปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนจำแนกตามฝ่ายการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 จำแนกตามฝ่ายปฏิบัติการ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน พบว่า ฝ่ายบุคคลและฝ่ายวิชาการมีความทุ่มเทมากกว่าฝ่ายงบประมาณอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อัมพร วิชกุล (2549, หน้า 85-86) ได้ทำการศึกษาวิจัย ปัจจัยที่ส่งผลต่อความทุ่มเทในการทำงานของข้าราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ พบว่า ระดับความทุ่มเทในการทำงานของข้าราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบความทุ่มเทในการทำงาน จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา และลักษณะงาน

แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อเปรียบเทียบระหว่าง อายุ สถานภาพ รายได้  
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภาวัต ตั้งเพชรเดโช (2556) ศึกษาจิตวิญญาณความเป็นครูกับความก้าวหน้าในอาชีพ  
ที่พยากรณ์ความทุ่มเทในการทำงานของครู การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับ  
ความทุ่มเทในการทำงานของครู จิตวิญญาณความเป็นครู และความก้าวหน้าในอาชีพ 2) ศึกษา  
ความสัมพันธ์ระหว่างจิตวิญญาณความเป็นครูกับความทุ่มเทในการทำงานของครู 3) ศึกษา  
ความสัมพันธ์ระหว่างความก้าวหน้าในอาชีพกับความทุ่มเทในการทำงานของครู 4) พยากรณ์  
ความทุ่มเทในการทำงานของครูด้วยจิตวิญญาณความเป็นครูและความก้าวหน้าในอาชีพ  
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จังหวัด  
สมุทรปราการ จำนวนทั้งหมด 387 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม  
สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์  
แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัย พบว่า

1. ความทุ่มเทในการทำงานของครู จิตวิญญาณความเป็นครู และความก้าวหน้าในอาชีพ  
โดยรวมอยู่ในระดับสูง

2. จิตวิญญาณความเป็นครู โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความทุ่มเทในการทำ  
งานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ความก้าวหน้าในอาชีพโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความทุ่มเทในการทำงาน  
ของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. จิตวิญญาณความเป็นครูด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ศิษย์ด้านความรัก ความเมตตา  
ต่อศิษย์ ด้านความซื่อสัตย์ และความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง  
ด้านความก้าวหน้าในเงินเดือน สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทในการทำงานของครูได้ร้อยละ  
52.60

Schaufeli and Bakker (2004, pp. 293-315) ได้ศึกษาพนักงาน 1,698 คน จาก  
4 กลุ่มอาชีพ คือ บริษัทประกันภัยงานด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย บริษัทกองทุนเงิน  
ทดแทนและองค์การทางด้านสถาปัตยกรรมโดยใช้แบบสอบถามและวิเคราะห์โมเดลสมการ  
โครงสร้างของความเหนื่อยล้าในการทำงานและความทุ่มเทในการทำงานจากตัวทำนายที่ต่างกัน  
พบว่า ความเหนื่อยล้า และความทุ่มเทในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางลบต่อกันความเหนื่อยล้า  
ในการทำงานสามารถทำนายได้ด้วยตัวแปรความพึงพอใจที่เกี่ยวข้องกับอุปสงค์ที่มีต่องาน (Job  
demand) และตัวแปรการขาดแคลนทรัพยากรในงาน (Job resource) ในขณะที่ความทุ่มเท

ในการทำงานเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความสัมพันธ์ของตัวแปรด้านความพึงพอใจต่อทรัพยากร  
ในงานและตัวแปรความตั้งใจที่จะออกจากงาน

Leiter and Maslach (2004, pp. 91-134) ทดสอบโมเดลและตรวจสอบความสัมพันธ์  
ระหว่างชีวิต การทำงานทั้ง 6 ด้านความเหนื่อยล้าในการทำงาน 3 ด้านความทุ่มเทในการทำงาน  
3 ด้าน และการรับรู้ของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กรโดยศึกษาพนักงานสายสนับสนุน  
ของมหาวิทยาลัยเก็บข้อมูล 3 ครั้ง ครั้งที่ 1 กลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,005 คน ครั้งที่ 2 กลุ่มตัวอย่าง  
จำนวน 992 คน และครั้งที่ 3 กลุ่มตัวอย่างจำนวน 812 คน พบว่า ตัวแปรความเหนื่อยล้า  
ในการทำงานและตัวแปรความทุ่มเทในการทำงานเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างบริบทขององค์กร  
และการรับรู้ของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

Hakanen, Bakker and Demerouti (2005, pp. 487-497) ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง  
ความพึงพอใจในงานในด้านอุปสงค์ที่มีต่องานทรัพยากรในงานและความทุ่มเทในการทำงานโดย  
ศึกษาทันตแพทย์ 1,919 คน และวิเคราะห์ถดถอยแบบลำดับขั้น พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ของ  
ความพึงพอใจในงานในด้านทรัพยากรในงานสามารถสะท้อนถึงความต้องการที่มีต่องานทาง  
พันธุกรรม และช่วยให้ทันตแพทย์เกิดความทุ่มเทในการทำงาน

Wellins and Concelman (2005, pp. 1-4) ได้กล่าวถึงความทุ่มเทในการทำงานว่า  
เป็นลักษณะของการหลอมรวมความผูกพันองค์กรความจงรักภักดีต่อองค์กรการสร้างสรรค์  
ประโยชน์ให้องค์กรและความรู้สึกว่าตนมีส่วนในการเป็นเจ้าขององค์กร ดังนั้น จากที่กล่าวมานี้  
ความทุ่มเทในการทำงานจึงไม่ใช่แค่เพียงเรื่องของโครงสร้างทางสภาวะจิตใจแต่รวมถึงบทบาท  
ที่บุคคลกำหนดให้กับตนเองในการกำหนดผลการปฏิบัติงานและยังรวมถึงสภาวะทางอารมณ์  
ความรู้สึก

Cho, Laschinger and Wong (2006, pp. 43-60) ได้ทดสอบโมเดลการรับรู้ของพยาบาล  
จบใหม่ 225 คน ในหน่วยดูแลผู้ป่วยหนักต่อการเสริมพลังเชิงโครงสร้างและชีวิตการทำงานทั้ง  
6 ด้าน ที่มีต่อความทุ่มเทในการทำงาน/ ความเหนื่อยล้าในการทำงานและความผูกพันองค์กร  
พบว่า มีความสัมพันธ์ทางตรงระหว่างการเสริมพลังเชิงโครงสร้างชีวิตการทำงานและอารมณ์  
เหนื่อยล้าโดยอารมณ์เหนื่อยล้าส่งผลทางตรงในทิศทางลบกับความผูกพันองค์กรทั้งนี้ข้อสังเกต  
ของผู้วิจัยมองว่าหากพิจารณาองค์ประกอบด้านความเหนื่อยล้าจะพบว่า มีความเกี่ยวข้องกับ  
ความผูกพันองค์กรในด้านการคงอยู่ซึ่งเป็นหนึ่งในกลุ่มตัวแปรสังเกตได้ของความผูกพันองค์กร

Saks and Rotman (2006, pp. 600-619) พบว่า ความทุ่มเทในงานและความผูกพัน  
ในองค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างตัวแปรปัจจัยนำเข้า ได้แก่ คุณลักษณะงานการรับรู้  
การสนับสนุนองค์กรรางวัลและการยกย่องการดำเนินการด้านความยุติธรรมและปัจจัยผลลัพธ์

ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร ความตั้งใจที่จะลาออก และพฤติกรรม  
การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Hallberg, Schaufeli and Johansson (2007, pp. 135-142) ตรวจสอบความสัมพันธ์  
ระหว่างบุคลิกภาพแบบเอ (Type A) อุปสงค์ที่มีต่องานและทรัพยากรในงานการเสียคุณค่าแห่งตน  
(Cynicism) ความทุ่มเทในการทำงานและสภาวะสุขภาพที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์จากการทำงานของ  
ตำรวจชาวสวีเดน พบว่า ตัวแปรความทุ่มเทในการทำงานได้รับอิทธิพลจาก ตัวแปรคุณลักษณะ  
ส่วนบุคคลอุปสงค์ที่มีต่องานทรัพยากรในงานความผูกพันองค์กรและคุณค่าแห่งตน

Macey and Schneider (2008, pp. 3-30) สรุปถึงความทุ่มเทในการทำงานมักถูกนำมาใช้  
ในการอ้างถึงสภาวะจิตในการทำงานเช่นความเกี่ยวข้องกับงาน (Job involvement) ความผูกพัน  
องค์กร (Organizational commitment) ความใส่ใจในงาน (Job attachment) หรืออารมณ์ (Mood)  
ที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานและอ้างถึงโครงสร้างของผลการปฏิบัติงาน (Performance construct)  
ในลักษณะพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้เช่นพฤติกรรมที่มุ่งมั่นพยายาม (Effort behavior)  
พฤติกรรมทางบวกเพื่อสังคม (Prosocially behavior) และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร  
(Organizational citizenship behavior) รวมทั้งพฤติกรรมด้านที่เกี่ยวข้องกับความประสงค์ในจิตใจ  
เช่นความรู้สึกทางบวก (Positive affective) หรือเป็นการผสมผสานจากสิ่งทีกล่าวมาทั้งหมดนี้

Wildermuth and Pauken (2008, pp. 122-128) เสนอปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความทุ่มเท  
ในการทำงานจากการวิเคราะห์เอกสารและสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า สภาพแวดล้อมภาวะผู้นำ  
งานและองค์ประกอบด้านบุคคลมีความเกี่ยวข้องกับการทุ่มเทผูกพันในการทำงาน โดยปัจจัยด้าน  
สภาพแวดล้อมมีความสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กรและของบุคคลสัมพันธ์ภาพในที่ทำงานและ  
ความสมดุลในการใช้ชีวิตปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่สัมพันธ์กับการทุ่มเทในการทำงาน คือ ทัศนคติ  
ขององค์กรและความซื่อสัตย์ของผู้นำปัจจัยด้านการทุ่มเทในงานมีความสัมพันธ์กับงานที่มี  
ความหมายระดับความท้าทายปริมาณงานที่พนักงานรับผิดชอบช่วงของการควบคุมโดยมีความ  
เกี่ยวข้องกับรูปแบบพฤติกรรมกระตือรือร้นคุณค่าแห่งตนความเครียดและบุคลิกภาพแบบเปิดเผย

Bakker and Demerouti (2008, pp. 209-223) ได้วิเคราะห์เอกสารจากการศึกษา  
เชิงคุณภาพและเชิงปริมาณเพื่อค้นหาองค์ประกอบอื่นแสดงให้เห็นปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์  
ความทุ่มเทในการทำงาน พบว่า องค์ประกอบของความทุ่มเทในการทำงาน ประกอบด้วย  
ความกระตือรือร้นการอุทิศตนและการชิมชับ โดยทรัพยากรด้านงานและด้านตัวบุคคลเป็นตัว  
ทำนายหลักถึงความทุ่มเทในการทำงานหากทรัพยากรทั้งสองนี้เพิ่มขึ้นพนักงานที่มีความทุ่มเทสูง  
จะมีความคิดสร้างสรรค์ผลิตงานได้มากและปรารถนาที่จะเจริญก้าวหน้ากับงาน

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องอาจสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร การคงอยู่ในองค์กร หรืออาจส่งผลต่อความทุ่มเทในการทำงานของบุคลากรในองค์กร อาจมีได้หลายปัจจัย เช่น ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คุณภาพชีวิตในการทำงาน บรรยากาศในการทำงาน การใช้พลังอำนาจ ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นต้น และปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น ล้วนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งผู้วิจัยคิดว่า เมื่อบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร ก็จะส่งผลให้ทุ่มเทในการปฏิบัติงาน เพื่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อองค์กร ด้วยเหตุดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยศึกษาตัวแปรในด้านการใช้พลังอำนาจ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กร ที่มีต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยมุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ซึ่งมีวิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้าตามลำดับ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ ข้าราชการครูผู้ปฏิบัติการสอน โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ปีการศึกษา 2560 จำนวน 2,348 คน จำนวน 18 โรงเรียน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ปีการศึกษา 2560 โดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) และเทคนิคการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง 330 คน มีรายละเอียดและลำดับขั้นตอน ดังนี้

2.1 กำหนดจำนวนโรงเรียน จำแนกตามเขตการปกครอง พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีจำนวน 18 โรงเรียน ตั้งอยู่ใน 16 เขตการปกครอง โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 1 โรงเรียน ต่อ 1 เขตการปกครอง ซึ่งมีโรงเรียนที่อยู่ในเขตการปกครองเดียวกัน 2 เขตการปกครอง จำนวน 4 โรงเรียน จึงใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 16 โรงเรียน ปรากฏผลตามตารางที่ 1



ตารางที่ 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเขตปกครองของโรงเรียน

ที่	ชื่อโรงเรียน	เขตปกครอง	โรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง
1	มัธยมวัดสิงห์	เขตจอมทอง	มัธยมวัดสิงห์
2	โยธินบูรณะ	เขตดุสิต	โยธินบูรณะ
3	โพธิสารพิทยากร	เขตตลิ่งชัน	โพธิสารพิทยากร
4	นวมินทราชินูทิศ สตรีวิทยา พุทธมณฑล	เขตทวีวัฒนา	นวมินทราชินูทิศ สตรีวิทยา พุทธมณฑล
5	ศึกษานารี	เขตธนบุรี	ศึกษานารี
6	ทวีธาภิเศก	เขตบางกอกใหญ่	ทวีธาภิเศก
7	รัตนโกสินทร์สมโภช บางขุนเทียน	เขตบางขุนเทียน	รัตนโกสินทร์สมโภช
8	สวนกุหลาบวิทยาลัย ธนบุรี	เขตบางขุนเทียน	บางขุนเทียน
9	ศึกษานารีวิทยา	เขตบางบอน	ศึกษานารีวิทยา
10	เตรียมอุดมศึกษา	เขตปทุมวัน	เตรียมอุดมศึกษา
11	เทพศิรินทร์	เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย	เทพศิรินทร์
12	สามเสนวิทยาลัย	เขตพญาไท	สามเสนวิทยาลัย
13	สวนกุหลาบวิทยาลัย	เขตพระนคร	สวนกุหลาบวิทยาลัย
14	สตรีวิทยา	เขตพระนคร	
15	วัดนวลนรดิศ	เขตภาษีเจริญ	วัดนวลนรดิศ
16	ศรีอยุธยา ในพระอุปถัมภ์	เขตราชเทวี	ศรีอยุธยา ในพระอุปถัมภ์
17	บางปะกอกวิทยาคม	เขตราษฎร์บูรณะ	บางปะกอกวิทยาคม
18	มัธยมวัดหนองแขม	เขตหนองแขม	มัธยมวัดหนองแขม

2.2 หาจำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละ โรงเรียนด้วยการเทียบสัดส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามประชากร ในแต่ละ โรงเรียน ปรากฏผลตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และกลุ่มตัวอย่าง

ที่	ชื่อโรงเรียน	เขตที่ตั้ง	จำนวนประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)	ร้อยละ
1	มัธยมวัดสิงห์	เขตจอมทอง	133	20	15.00
2	โยธินบูรณะ	เขตคูสิต	153	23	15.00
3	โพธิสารพิทยากร	เขตตลิ่งชัน	114	17	15.00
4	นวมินทรราชินุทิศ สตรีวิทยา พุทธมณฑล	เขตทวีวัฒนา	116	17	15.00
5	ศึกษานารี	เขตธนบุรี	145	22	15.00
6	ทวีธาภิเศก	เขตบางกอกใหญ่	131	20	15.00
7	รัตนโกสินทร์สมโภช บางขุนเทียน	เขตบางขุนเทียน	132	20	15.00
8	ศึกษานารีวิทยา	เขตบางบอน	119	18	15.00
9	เตรียมอุดมศึกษา	เขตปทุมวัน	187	28	15.00
10	เทพศิรินทร์	เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย	138	21	15.00
11	สามเสนวิทยาลัย	เขตพญาไท	144	22	15.00
12	สวนกุหลาบวิทยาลัย	เขตพระนคร	162	24	15.00
13	วัดนวลนรดิศ	เขตภาษีเจริญ	116	17	15.00
14	ศรีอยุธยา ในพระอุปถัมภ์	เขตราชเทวี	128	19	15.00
15	บางปะกอกวิทยาคม	เขตราษฎร์บูรณะ	154	23	15.00
16	มัธยมวัดหนองแขม	เขตหนองแขม	125	19	15.00
รวม			2197	330	15.00

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารตามแนวคิด French and Raven (1968, pp. 259-270; Raven & Kruglanski, 1975, pp. 177-219) โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) พลังอำนาจการให้รางวัล 2) พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ 3) พลังอำนาจข่าวสารข้อมูล 4) พลังอำนาจพึ่งพา ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert, 1932, p. 15)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994, pp. 2-6) โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) การสร้างบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นเขาวินิจฉัย 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert, 1932, p. 15)

ระดับที่ 5 หมายถึง มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับที่ 4 หมายถึง มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก

ระดับที่ 3 หมายถึง มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับที่ 2 หมายถึง มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อย

ระดับที่ 1 หมายถึง มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ตามแนวคิดของ Patterson (1988, pp. 107-109) แบ่งเป็น 5 ประการ คือ 1) ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน (School purpose) 2) การตัดสินใจ (Decision making) 3) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน (Sense of community) 4) ความไว้วางใจ (Trust) 5) ความหลากหลายของบุคคลากร (Diversity) ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert, 1932, p. 15)

ระดับที่ 5 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับที่ 4 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก

ระดับที่ 3 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับที่ 2 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับน้อย

ระดับที่ 1 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของครู ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและแบบสอบถามของ Lodahl and Kejner (1965, p. 29) ซึ่งเป็นเครื่องมือวัดความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยคำถาม 16 ข้อ (บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, 2535, หน้า 23-24) ได้แปลและปรับเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ระดับที่ 5 หมายถึง ความทุ่มเทในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับที่ 4 หมายถึง ความทุ่มเทในการทำงานอยู่ในระดับมาก

ระดับที่ 3 หมายถึง ความทุ่มเทในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับที่ 2 หมายถึง ความทุ่มเทในการทำงานอยู่ในระดับน้อย

ระดับที่ 1 หมายถึง ความทุ่มเทในการทำงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

## การสร้างเครื่องมือ และการหาคุณภาพเครื่องมือ

1. ศึกษาแนวคิด เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิดของการวิจัย แล้วรวบรวมรายละเอียดจัดเป็นประเด็นสำคัญที่จะกำหนดเป็นข้อคำถามในแบบสอบถาม

2. สร้างแบบสอบถามโดยกำหนดประเด็นให้ครอบคลุมขอบเขตที่กำหนด ตามกรอบแนวคิดการใช้พลังอำนาจของ French and Raven (1968, pp. 259-270; Raven & Kruglanski, 1975, pp. 177-219) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994, pp. 2-6)

วัฒนธรรมองค์กร ตามแนวคิดของ Patterson (1988, pp. 107-109) และความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของครู ตามแนวคิด และแบบสอบถามของ Lodahl and Kejner (1965, p. 29) เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล

3. นำร่างแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เสนอประธานและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาเห็นชอบ ปรับปรุง แก้ไขให้สอดคล้องและเหมาะสมกับขอบเขตของเนื้อหาที่กำหนด

4. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแล้ว ให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา รูปแบบ และการใช้ภาษาให้ถูกต้อง ประกอบด้วย

- |   |   |
|---|---|
| 4.1 รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ<br>งามกนก         | อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา<br>มหาวิทยาลัยบูรพา              |
| 4.2 รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณิ<br>แกมเกตุ        | อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและจิตวิทยา<br>การศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 4.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี<br>อนันต์นำวี | อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา<br>มหาวิทยาลัยบูรพา              |
| 4.4 ดร.สุนันท์วิทย์ พลอยขาว                   | ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดสุทธิวราราม                                    |
| 4.5 นายทรงเกียรติ เทพประเสน                   | รองผู้อำนวยการ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา                                |

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of consistency: IOC) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

- |             |  |
|-------------|--|
| ให้คะแนน +1 | เมื่อผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์    |
| ให้คะแนน 0  | เมื่อผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ |
| ให้คะแนน -1 | เมื่อผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ |

การแปลผล หากค่า  $IOC \geq 0.5$  จะถือว่าข้อคำถามนั้นสามารถนำไปใช้ได้ และถ้าหากค่า  $IOC < 0.5$  จะถือว่าข้อคำถามข้อนั้นไม่สามารถนำไปใช้ได้ ต้องทำการตัดข้อคำถามข้อนั้นออกจากแบบสอบถาม

ซึ่งผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of consistency: IOC) ได้ผลดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร จำนวน 40 ข้อ มีข้อคำถามที่ใช้ได้ จำนวน 39 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 40 ข้อ มีข้อคำถามที่ใช้ได้ จำนวน 40 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 50 ข้อ มีข้อคำถามที่ใช้ได้ จำนวน 50 ข้อ

ตอนที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน จำนวน 30 ข้อ มีข้อคำถามที่ใช้ได้ จำนวน 30 ข้อ

5. จัดทำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขแล้ว นำเสนอต่อประธานและคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบพิจารณาปรับปรุงเป็นครั้งสุดท้าย ก่อนนำไปทดลอง (Try-Out) ใช้กับครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาคุณภาพของแบบสอบถาม

6. นำผลการทดลองมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) และความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยการหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item-discrimination) โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนก ตั้งแต่ .20 ขึ้นไป และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Correlation alpha) ตามวิธีของ ครอนบาค (Cronbach, 1990, p. 204) ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 คุณภาพของแบบสอบถาม

แบบสอบถาม	ค่าอำนาจ จำแนก ( <i>r</i> )	ค่าความ เชื่อมั่น ( <i>CC</i> )	จำนวนข้อใน แบบสอบถาม	จำนวนข้อที่ ใช้ได้
การใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน	.28-.84	.97	39	39
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียน	.57-.92	.99	40	40
วัฒนธรรมองค์กร	.35-.90	.98	50	48
ความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน	.70-.90	.98	30	30

จากตารางที่ 3 พบว่า แบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับมากกว่า .80 ขึ้นไป คือ อยู่ระหว่าง .97-.99 ซึ่งในส่วนของแบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน มีข้อคำถามที่ใช้ได้จำนวน 39 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก (*r*) อยู่ระหว่าง .28 ถึง .84 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน มีข้อคำถามที่ใช้ได้จำนวน 40 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก (*r*) อยู่ระหว่าง .57 ถึง .92 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรมีข้อคำถามที่ใช้ได้จำนวน 48 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก (*r*) อยู่ระหว่าง .35 ถึง .90 และแบบสอบถามเกี่ยวกับความทุ่มเทในการปฏิบัติงานมีจำนวน 30 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก (*r*) อยู่ระหว่าง .70 ถึง .90 แบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ .99

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่นที่มีความสมบูรณ์ไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามขั้นตอนดังนี้

1. ขอนหนังสือขอความอนุเคราะห์จากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กรุงเทพมหานคร เพื่อแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 330 ชุด โดยผู้วิจัยดำเนินการแจก และเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับตอบกลับคืน จำนวน 330 ชุด มาตรวจความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. เสนอการให้คะแนนแบบสอบถาม และแปลความหมายของคะแนนที่กำหนดไว้ โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารตามแนวคิดของ French and Raven (1968, pp. 259-270; Raven & Kruglanski, 1975, pp. 177-219) เสนอการให้คะแนนแบบสอบถาม และแปลความหมายของคะแนนการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนแต่ละข้อโดยอาศัยแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert) โดยกำหนดคะแนนดังนี้

- |   |       |         |                                      |
|---|-------|---------|--------------------------------------|
| 5 | คะแนน | หมายถึง | ผู้บริหารมีการใช้พลังอำนาจมากที่สุด  |
| 4 | คะแนน | หมายถึง | ผู้บริหารมีการใช้พลังอำนาจมาก        |
| 3 | คะแนน | หมายถึง | ผู้บริหารมีการใช้พลังอำนาจปานกลาง    |
| 2 | คะแนน | หมายถึง | ผู้บริหารมีการใช้พลังอำนาจน้อย       |
| 1 | คะแนน | หมายถึง | ผู้บริหารมีการใช้พลังอำนาจน้อยที่สุด |

การแปลความหมายของคะแนน เป็นการวิเคราะห์เพื่อทราบการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 อยู่ในระดับใด โดยใช้ค่าเฉลี่ยเป็นตัวชี้วัด ซึ่งกำหนดเกณฑ์การวิเคราะห์ไว้ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, 2535, หน้า 23-24)

- |           |         |   |
|-----------|---------|---|
| 4.51-5.00 | หมายถึง | ผู้บริหารมีการใช้พลังอำนาจอยู่ในระดับมากที่สุด  |
| 3.51-4.50 | หมายถึง | ผู้บริหารมีการใช้พลังอำนาจอยู่ในระดับมาก        |
| 2.51-2.50 | หมายถึง | ผู้บริหารมีการใช้พลังอำนาจอยู่ในระดับปานกลาง    |
| 1.51-2.50 | หมายถึง | ผู้บริหารมีการใช้พลังอำนาจอยู่ในระดับน้อย       |
| 1.00-1.50 | หมายถึง | ผู้บริหารมีการใช้พลังอำนาจอยู่ในระดับน้อยที่สุด |

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิด Bass and Avolio (1994, pp. 2-6) เสนอการให้คะแนนแบบสอบถาม และแปลความหมายของคะแนนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนแต่ละข้อ โดยอาศัยแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert) โดยกำหนดคะแนนดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก
- 3 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายของคะแนน เป็นการวิเคราะห์เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 อยู่ในระดับใด โดยใช้ค่าเฉลี่ยเป็นตัวชี้วัด ซึ่งกำหนดเกณฑ์การวิเคราะห์ไว้ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, 2535, หน้า 23-24)

- 4.51-5.00 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51-4.50 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก
- 2.51-2.50 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51-2.50 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อย
- 1.00-1.50 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ตามแนวคิดของ Patterson (1988, pp. 107-109) เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม และแปลความหมายของคะแนนของวัฒนธรรมองค์กร ตามความคิดเห็นของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนแต่ละข้อ โดยอาศัยแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert) โดยกำหนดคะแนนดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก
- 3 คะแนน หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญอยู่ในระดับน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายของคะแนน เป็นการวิเคราะห์เพื่อทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 อยู่ในระดับใด โดยใช้ค่าเฉลี่ยเป็นตัวชี้วัด ซึ่งกำหนดเกณฑ์การวิเคราะห์ไว้ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, 2535, หน้า 23-24)



- 4.51-5.00 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด  
 3.51-4.50 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก  
 2.51-2.50 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง  
 1.51-2.50 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญอยู่ในระดับน้อย  
 1.00-1.50 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของครู ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและแบบสอบถามของ Lodahl and Kejner (1965, p. 29) เหน้การให้คะแนนแบบสอบถามและแปลความหมายของคะแนนของความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนแต่ละข้อโดยอาศัยแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert) โดยกำหนดคะแนนดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ความทุ่มเทในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด  
 4 คะแนน หมายถึง ความทุ่มเทในการทำงานอยู่ในระดับมาก  
 3 คะแนน หมายถึง ความทุ่มเทในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง  
 2 คะแนน หมายถึง ความทุ่มเทในการทำงานอยู่ในระดับน้อย  
 1 คะแนน หมายถึง ความทุ่มเทในการทำงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายของคะแนน เป็นการวิเคราะห์เพื่อทราบความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 อยู่ในระดับใด โดยใช้ค่าเฉลี่ยเป็นตัวชี้วัด ซึ่งกำหนดเกณฑ์การวิเคราะห์ไว้ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, 2535, หน้า 23-24)

- 4.51-5.00 หมายถึง ความทุ่มเทในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด  
 3.51-4.50 หมายถึง ความทุ่มเทในการทำงานอยู่ในระดับมาก  
 2.51-2.50 หมายถึง ความทุ่มเทในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง  
 1.51-2.50 หมายถึง ความทุ่มเทในการทำงานอยู่ในระดับน้อย  
 1.00-1.50 หมายถึง ความทุ่มเทในการทำงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. เกณฑ์การแปลความหมาย ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย 4 ระดับ ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2544, หน้า 316)

$r = .71$ ถึง $1.00$	ถือว่าข้อมูลมีความสัมพันธ์ในระดับสูง
$r = .31$ ถึง $.70$	ถือว่าข้อมูลมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
$r = .10$ ถึง $.30$	ถือว่าข้อมูลมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ
$r = .00$	ถือว่าข้อมูลไม่มีความสัมพันธ์กัน

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การศึกษาพลังอำนาจของผู้บริหาร ของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ )
2. ศึกษาผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ )
3. ศึกษาผลของวัฒนธรรมองค์กร ของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ )
4. เพื่อศึกษาความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ )
5. ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ แบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

1. สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการนำเสนอผลของการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการแปลผลดังนี้

$\bar{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
$SD$	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$X$	หมายถึง	ตัวแปรพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ
$Z$	หมายถึง	ตัวแปรพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน
$X_1$	หมายถึง	พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียน
$X_2$	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
$X_3$	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์กร
$Y$	หมายถึง	ความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 1
$R$	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
$R^2$	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย
$R_{adj}$	หมายถึง	ค่าอำนาจในการทำนายที่ปรับแก้
$\beta$	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน
$b$	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ
$a$	หมายถึง	ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ

$SE_b$	หมายถึง ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์
$SE_{est}$	หมายถึง ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์
$df$	หมายถึง องศาอิสระ
$\hat{Y}$	หมายถึง คะแนนที่ได้จากการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ
$\hat{Z}$	หมายถึง คะแนนที่ได้จากการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

### การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยนำเสนอเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาการใช้พลังงานอำนาจของผู้บริหาร ของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตการศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาวัดนัชมงคลกร ของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

ตอนที่ 5 สมการพยากรณ์ความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จากการใช้พลังงานอำนาจของผู้บริหาร วัดนัชมงคลกร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาการใช้พลังงานอำนาจของผู้บริหาร ของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตการศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาการใช้พลังงานอำนาจของผู้บริหาร ของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตการศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผลปรากฏดังตารางที่ 4-8

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โดยรวม

<i>n</i> = 330					
การใช้พลังอำนาจ		$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
1.	ด้านการให้รางวัล	3.98	0.52	มาก	3
2.	ด้านความเชี่ยวชาญ	4.01	0.67	มาก	2
3.	ด้านข่าวสารข้อมูล	3.97	0.62	มาก	4
4.	ด้านพึ่งพา	4.01	0.59	มาก	1
รวม		3.99	.52	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า การใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านพึ่งพา ด้านความเชี่ยวชาญ และด้านการให้รางวัล

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร ด้านการให้รางวัล

*n* = 330

	พลังอำนาจด้านการให้รางวัล	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
1.	ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม	3.98	0.73	มาก	6
2.	ผู้บริหารยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลในการทำความดีแก่ครูตามโอกาส	4.07	0.68	มาก	4
3.	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	4.15	0.72	มาก	2
4.	ผู้บริหารประกาศมอบเกียรติบัตร ให้แก่ครูที่ประสบความสำเร็จ	4.14	0.72	มาก	3
5.	ผู้บริหารให้การชมเชยเมื่อครูปฏิบัติงานได้ผลดี	4.16	0.70	มาก	1
6.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ	3.82	0.88	มาก	9
7.	ครูที่ผู้บริหารให้รางวัลต่าง ๆ นั้นเป็นผู้มีผลงานดีเด่นในหน่วยงาน	4.01	0.72	มาก	5
8.	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถ	3.87	0.74	มาก	8
9.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้รับผิดชอบงานที่สนใจ	3.75	0.85	มาก	10
10.	ผู้บริหารให้อภัยกับครู เมื่อทำงานผิดพลาดตามเหตุผลที่เหมาะสม	3.88	0.78	มาก	7
	รวม	3.98	0.52	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า การใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 ด้านการให้รางวัล โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารให้การชมเชยเมื่อครูปฏิบัติงานได้ผลดี ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และผู้บริหารมอบประกาศเกียรติบัตร ให้แก่ครูที่ประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร ด้านความเชี่ยวชาญ

<i>n</i> = 330				
พลังอำนาจด้านความเชี่ยวชาญ	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบ	4.01	0.81	มาก	6
2. ผู้บริหารให้คำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบทุกขั้นตอน	3.96	0.84	มาก	7
3. ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหา การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.95	0.84	มาก	8
4. ผู้บริหารสามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	4.02	0.80	มาก	4
5. ผู้บริหารสามารถเข้าใจวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน	4.04	0.79	มาก	3
6. ผู้บริหารเป็นผู้รอบรู้กว้างขวางในการบริหารงาน	4.02	0.83	มาก	5
7. ผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถในการพัฒนางานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม	4.11	0.75	มาก	1
8. ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งาน/ จัดทำ โครงการใหม่ที่เป็นประโยชน์แก่โรงเรียน	4.05	0.81	มาก	2
9. ผู้บริหารเป็นวิทยากรให้ความรู้และประสบการณ์ แก่ครู/ บุคคลภายนอก	3.88	0.86	มาก	9
รวม	4.01	0.67	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า การใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 ด้านความเชี่ยวชาญ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถในการพัฒนางานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งาน/ จัดทำโครงการใหม่ที่เป็นประโยชน์แก่โรงเรียน และผู้บริหารสามารถเข้าใจวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร ด้านข่าวสารข้อมูล

		<i>n</i> = 330			
พลังอำนาจด้านข่าวสารข้อมูล		$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
1.	ผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาอย่างรวดเร็ว	4.08	0.77	มาก	1
2.	ผู้บริหารแสวงหาความรู้อยู่เสมอ	4.01	0.84	มาก	4
3.	ผู้บริหารใช้ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยในการตัดสินใจ	4.03	0.75	มาก	2
4.	ผู้บริหารแสวงหาข่าวสารที่เป็นประโยชน์ให้ครูรับทราบอย่างสม่ำเสมอ	3.92	0.73	มาก	8
5.	ผู้บริหารใช้ความรู้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนได้เป็นอย่างดี	3.98	0.75	มาก	6
6.	ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจ	3.91	0.81	มาก	10
7.	ผู้บริหารตรวจสอบข้อมูลข่าวสารก่อนนำมาบริหารงาน	3.97	0.77	มาก	7
8.	ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และรอบรู้ข่าวสาร	4.02	0.83	มาก	3
9.	ผู้บริหารถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ให้แก่ครูอย่างไม่ปิดบังอำพราง	4.00	0.76	มาก	5
10.	ผู้บริหารใช้ข้อมูลที่ถูกต้องการวิเคราะห์งาน	3.92	0.79	มาก	9
รวม		3.97	0.62	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า การใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 ด้านข่าวสารข้อมูล โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารใช้ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยในการตัดสินใจ และผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และรอบรู้ข่าวสาร



ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร ด้านพึงพา

*n* = 330

	พลังอำนาจด้านพึงพา	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
1.	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งในและนอกโรงเรียน	4.05	0.83	มาก	5
2.	ผู้บริหารเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น	3.92	0.88	มาก	7
3.	ผู้บริหารเชิญบุคคลสำคัญภายในหน่วยงาน/หน่วยงานภายนอก มาร่วมงานโรงเรียนตามโอกาส	4.12	0.74	มาก	3
4.	ผู้บริหารขอความร่วมมือสนับสนุนด้านต่าง ๆ จากชุมชน/องค์กรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	4.17	0.76	มาก	1
5.	ผู้บริหารเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากชุมชนและหน่วยงานอื่น ๆ	4.01	0.76	มาก	6
6.	ผู้บริหารช่วยเหลือท่านเสมอ เมื่อท่านมีปัญหา นอกเหนือจากการปฏิบัติงานในหน้าที่	3.83	0.84	มาก	10
7.	ผู้บริหารสามารถใช้พลังอำนาจพึงพาเพื่อสนับสนุนให้ครูมีตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น	3.88	0.82	มาก	8
8.	ผู้บริหารได้รับการกล่าวขานจากชุมชนในแง่ดี อยู่เสมอ	3.84	0.84	มาก	9
9.	ผู้บริหารสามารถเชิญชวนผู้ปกครองนักเรียนให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	4.12	0.78	มาก	4
10.	ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารในระดับเดียวกัน	4.14	0.70	มาก	2
	รวม	4.01	0.59	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า การใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 ด้านพึงพา โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารขอความร่วมมือสนับสนุนด้านต่าง ๆ

จากชุมชน/ องค์กรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารในระดับเดียวกัน และผู้บริหารเชิญบุคคลสำคัญภายในหน่วยงาน/ หน่วยงานภายนอก มาร่วมงานโรงเรียนตามโอกาส

**ตอนที่ 2** ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตการศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผลปรากฏดังตารางที่ 9-13

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวม

<i>n</i> = 330					
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
1.	ด้านการสร้างบารมี	3.95	0.69	มาก	2
2.	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.05	0.64	มาก	1
3.	ด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา	3.93	0.64	มาก	3
4.	ด้านคำนี้ถึงปัจเจกบุคคล	3.82	0.72	มาก	4
รวม		3.94	0.61	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างบารมี และด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบารมี

*n* = 330

ด้านการสร้างบารมี		$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
1.	ผู้บริหารพยายามพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า	4.16	0.81	มาก	1
2.	ผู้บริหารเป็นคนเปิดเผย กล้าแสดงออก กล้าเผชิญความจริง มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง	4.08	0.82	มาก	2
3.	ผู้บริหารพูดจาไพเราะ ใช้คำสุภาพ มีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ	4.02	0.84	มาก	3
4.	ผู้บริหารมีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจครูให้เกิดการยอมรับ เชื่อถือ ศรัทธา	3.82	0.90	มาก	9
5.	ผู้บริหารเป็นผู้ที่ครูเกิดความภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถ	3.92	0.87	มาก	6
6.	ผู้บริหารให้เกียรติผู้ร่วมงานอยู่เสมอ ไม่เปิดเผยความลับของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.87	0.87	มาก	8
7.	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครู ให้ครูยึดถือเป็นแบบอย่าง	3.95	0.93	มาก	5
8.	ผู้บริหารมีการตัดสินใจโดยพิจารณาอย่างรอบคอบ และให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.89	0.78	มาก	7
9.	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในภาวะคับขัน	3.80	0.90	มาก	10
10.	ผู้บริหารแสดงศักยภาพและพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.96	0.86	มาก	4
รวม		3.95	0.69	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบารมี โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารพยายามพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า ผู้บริหารเป็นคนเปิดเผย กล้าแสดงออก กล้าเผชิญความจริง มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และผู้บริหารพูดจาไพเราะ ใช้คำสุภาพ มีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

		<i>n</i> = 330			
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ		$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
1.	ผู้บริหารพูดให้ครูเกิดความรู้สึกว่างานที่ทำอยู่เป็นสิ่งที่สำคัญและน่าภูมิใจ	4.01	0.78	มาก	8
2.	ผู้บริหารชี้ให้ครูเห็นคุณค่าของความเป็นครู	4.11	0.80	มาก	3
3.	ผู้บริหารให้ครูปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อสร้างจุดร่วมในความสำเร็จ	4.10	0.83	มาก	4
4.	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้	4.17	0.74	มาก	1
5.	ผู้บริหารชี้แนะให้ครูเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม	4.07	0.79	มาก	5
6.	สร้างและส่งเสริมให้ครูมองเห็นเป้าหมายในการพัฒนาร่วมกัน	4.11	0.80	มาก	2
7.	ผู้บริหารมีความสามารถมองเห็นไกลถึงความเป็นไปได้และผลประโยชน์ของโรงเรียนที่จะเกิดขึ้น	4.06	0.75	มาก	6
8.	ผู้บริหารมีความสามารถในการกระตุ้นให้ครูมีการทำงานเป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวาและสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน	3.90	0.91	มาก	10
9.	ผู้บริหารให้ความหวัง แสดงความเชื่อมั่นแก่ครูว่าเมื่อปฏิบัติงานแล้วจะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	4.03	0.79	มาก	7
10.	ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่าการทำงานของครูได้บังคับบัญชาจะบรรลุเป้าหมาย	3.98	0.78	มาก	9
รวม		4.05	0.64	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวม และรายข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้ สร้างและส่งเสริมให้ครูมองเห็นเป้าหมายในการพัฒนาร่วมกัน และผู้บริหารชี้ให้ครูเห็นคุณค่าของความเป็นครู

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้น  
 เชาวน์ปัญญา

<i>n</i> = 330					
ด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา		$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
1.	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.89	0.80	มาก	7
2.	ผู้บริหารชี้แนะให้เห็นวิธีการในการปฏิบัติงาน	3.95	0.81	มาก	4
3.	ผู้บริหารสามารถสร้างความมั่นใจแก่ครูในการแก้ไข ปัญหา	3.84	0.78	มาก	10
4.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง	4.02	0.80	มาก	1
5.	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และพยายามแสวงหาวิธีการหรือแนวทาง ในการแก้ปัญหา	3.94	0.78	มาก	6
6.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ในการทำงาน โดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน	3.89	0.83	มาก	8
7.	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูแสดงความคิด และเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของครู	3.87	0.84	มาก	9
8.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูกิจหาทางแก้ไขปัญหา การเรียนการสอนด้วยวิธีใหม่ ๆ	3.99	0.79	มาก	2
9.	ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้ครูใช้เหตุผล ในการแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่าง สันติวิธี	3.95	0.84	มาก	5
10.	ผู้บริหารแสดงถึงจุดยืนที่ชัดเจนในการให้ข้อคิดเห็น ต่อปัญหา เพื่อให้ครูเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น	3.95	0.80	มาก	3
รวม		3.93	0.64	มาก	

จากตารางที่ 12 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา โดยรวม และรายข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูกิจหาทางแก้ไขปัญหาการเรียนการสอนด้วยวิธีใหม่ ๆ และผู้บริหารแสดงถึงจุดยืนที่ชัดเจนในการให้ข้อคิดเห็นต่อปัญหา เพื่อให้ครูเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ด้านคำนี้ถึงปัจเจกบุคคล

		<i>n</i> = 330			
ด้านคำนี้ถึงปัจเจกบุคคล		$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
1.	ผู้บริหารให้ความสำคัญแก่ครูเป็นรายบุคคล	3.68	0.93	มาก	9
2.	ผู้บริหารมีการตัดสินใจโดยให้ครูมีส่วนร่วม	3.72	0.88	มาก	7
3.	ผู้บริหารมีความเป็นกันเองและเข้าใจถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.82	0.90	มาก	5
4.	ผู้บริหารมีการพบปะพูดคุย และรับฟังปัญหาของครู แต่ละคน	3.64	0.94	มาก	10
5.	ผู้บริหารให้โอกาสแก่ครูได้เสนอข้อคิดเห็น เป็นรายบุคคล	3.69	0.89	มาก	8
6.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถ ในการทำงานได้อย่างเต็มที่	3.92	0.84	มาก	4
7.	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้พัฒนา ศักยภาพ เช่น การส่งไปฝึกอบรม	4.02	0.86	มาก	1
8.	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศในองค์กร ให้บุคลากรได้มี ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น การจัดสัมมนาออก สถานที่	3.99	0.87	มาก	2
9.	ผู้บริหารจะให้ครูแต่ละคนค้นหาข้อผิดพลาด ก่อนที่จะให้ความคิดเห็นในการปฏิบัติงานแก่ครู	3.75	0.89	มาก	6
10.	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อ ความก้าวหน้าแก่ครูทุกคน	3.97	0.86	มาก	3
รวม		3.82	0.72	มาก	

จากตารางที่ 13 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านคำนี้ถึงปัจเจกบุคคล โดยรวม และรายข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริม และสนับสนุนให้ครูได้พัฒนาศักยภาพ เช่น การส่งไปฝึกอบรม ผู้บริหารสร้างบรรยากาศในองค์กร ให้บุคลากรได้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น การจัดสัมมนาออกสถานที่ และผู้บริหารให้คำแนะนำ ที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าแก่ครูทุกคน

**ตอนที่ 3** ผลการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผลปรากฏดังตารางที่ 14-19

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานวัฒนธรรมองค์กร โดยรวม

$n = 330$				
วัฒนธรรมองค์กร	$\bar{X}$	$SD$	ระดับ	อันดับ
1. ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน	3.95	0.55	มาก	2
2. ด้านการตัดสินใจ	3.80	0.58	มาก	5
3. ด้านความรู้สึกรเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	3.98	0.66	มาก	1
4. ด้านความไว้วางใจ	3.82	0.63	มาก	4
5. ด้านความหลากหลายของบุคลากร	3.91	0.64	มาก	3
รวม	3.89	0.54	มาก	

จากตารางที่ 14 พบว่า วัฒนธรรมองค์กร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านความรู้สึกรเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน และด้านความหลากหลายของบุคลากร

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานวัฒนธรรมองค์กร ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน

*n* = 330

	ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
1.	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน/โครงการ/ กิจกรรมของโรงเรียน	3.72	0.86	มาก	10
2.	ท่านตระหนักและเห็นคุณค่าความสำคัญของเป้าหมายโรงเรียน	4.09	0.72	มาก	1
3.	การจัดทำแผนงาน/ โครงการมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน	3.96	0.75	มาก	5
4.	การบริหารงานของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	3.95	0.72	มาก	6
5.	โรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์หรือชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานร่วมกัน	3.94	0.76	มาก	8
6.	โรงเรียนมีกระบวนการที่ทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าและความสำคัญของความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน	3.94	0.73	มาก	7
7.	โรงเรียนมีแนวทางในการดำเนินงาน และประเมินผลร่วมกัน โดยคำนึงถึงการตัดสินใจที่มีผลต่อความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน	3.98	0.68	มาก	3
8.	โรงเรียนตัดสินใจดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน	3.99	0.70	มาก	2
9.	โรงเรียนให้ความสำคัญกับความเข้าใจของครูและนักเรียนต่อวัตถุประสงค์ของโรงเรียน	3.92	0.73	มาก	9
10.	โรงเรียนใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการภายใน	3.97	0.73	มาก	4
	รวม	3.95	0.55	มาก	

จากตารางที่ 15 พบว่า วัฒนธรรมองค์กร ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน โดยรวม และรายข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านตระหนักและเห็นคุณค่าความสำคัญของเป้าหมายโรงเรียน โรงเรียนตัดสินใจดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน และโรงเรียนมีแนวทางในการดำเนินงาน และประเมินผลร่วมกันโดยคำนึงถึงการตัดสินใจที่มีผลต่อความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน



ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานวัฒนธรรมองค์กร ด้านการตัดสินใจ

<i>n</i> = 330					
ด้านการตัดสินใจ		$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
1.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญที่รู้ทันสถานการณ์และปัญหาเป็นอย่างดี นำเสนอข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ	3.89	0.77	มาก	2
2.	ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และโอกาสในการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายมากที่สุด	3.89	0.69	มาก	1
3.	ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจร่วมกันในการจัดสรรทรัพยากรภายในโรงเรียน	3.85	0.77	มาก	4
4.	ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากเรื่องนั้น ๆ	3.77	0.80	มาก	6
5.	โรงเรียนเชื่อว่าการตัดสินใจกับผลการดำเนินงานมีความใกล้เคียงกัน	3.84	0.70	มาก	5
6.	โรงเรียนเชื่อว่าการตัดสินใจควรเกิดจากผู้เชี่ยวชาญที่รู้ปัญหาจริงโดยไม่คำนึงถึงระดับชั้นการบริหาร	3.71	0.83	มาก	7
7.	โรงเรียนเชื่อว่าการตัดสินใจที่ดีจะต้องใช้ความเชี่ยวชาญโดยไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงระดับหน้าที่ตำแหน่ง	3.70	0.83	มาก	8
8.	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่จะปฏิบัติร่วมกัน	3.86	0.82	มาก	3
9.	กรณีที่ต้องตัดสินใจ บุคลากรผู้รับผิดชอบพยายามหลีกเลี่ยงไปให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้บริหาร	3.64	0.90	มาก	9
รวม		3.80	0.58	มาก	

จากตารางที่ 16 พบว่า วัฒนธรรมองค์กร ด้านการตัดสินใจโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และโอกาสในการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายมากที่สุด ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญที่รู้ทันสถานการณ์และปัญหาเป็นอย่างดี นำเสนอข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ และโรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่จะปฏิบัติร่วมกัน

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานวัฒนธรรมองค์กร ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

		<i>n</i> = 330			
ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน		$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
1.	เมื่อโรงเรียนขอความร่วมมือให้มาปฏิบัติงานในวันหยุดหรือนอกเวลาปฏิบัติงาน โดยไม่มีค่าตอบแทนท่านยินดีมาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเสมอ	3.96	0.85	มาก	5
2.	ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้มาปฏิบัติงานสอนในโรงเรียนของท่าน	4.11	0.88	มาก	1
3.	ท่านมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีความสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน	3.99	0.85	มาก	4
4.	ท่านมีความรักความผูกพันเป็นเจ้าของหน่วยงานที่ปฏิบัติ โดยไม่คิดโอนย้ายหรือลาออกไปทำงานที่หน่วยงานอื่น	3.95	0.89	มาก	7
5.	โรงเรียนใช้เทคนิคการบริหารกระตุ้นให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	3.78	0.91	มาก	9
6.	ครูและบุคลากรทุกคนมีความรู้สึกผูกพันกับโรงเรียน	3.95	0.86	มาก	6
7.	ครูและบุคลากรมีความรับผิดชอบช่วยเหลือและพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน	4.00	0.79	มาก	3
8.	ครูและบุคลากรทุกคนถือว่าตนเองเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับบริการจากโรงเรียน	3.93	0.83	มาก	8
9.	ครูและบุคลากรทุกคนมีความรู้สึกภูมิใจ และทุ่มเทในการทำงาน อย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถ	4.08	0.72	มาก	2
รวม		3.98	0.66	มาก	

จากตารางที่ 17 พบว่า วัฒนธรรมองค์กร ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้มาปฏิบัติงานสอนในโรงเรียนของท่าน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ครูและบุคลากรทุกคนมีความรู้สึกภูมิใจ และทุ่มเทในการทำงาน อย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถ และครูและบุคลากรมีความรับผิดชอบช่วยเหลือและพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานวัฒนธรรมองค์กร ด้านความไว้วางใจ

n = 330

ด้านความไว้วางใจ	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ท่านเชื่อมั่นและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร	3.82	0.88	มาก	6
2. ท่านมักได้รับมอบหมายงานที่มีภาระคาดหวังผลสำเร็จในระดับสูงเสมอ	3.64	0.85	มาก	10
3. ท่านได้รับโอกาสให้ปฏิบัติงานตามความต้องการอย่างเต็มที่ โดยเชื่อมั่นว่าจะเกิดผลดีแก่โรงเรียน	3.80	0.81	มาก	8
4. ท่านสามารถเลือกวิธีการทำงานและตัดสินใจได้อย่างอิสระ	3.79	0.80	มาก	9
5. ผู้บริหารเชื่อมั่นว่าท่านสามารถปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้ตามจุดมุ่งหมาย	3.91	0.70	มาก	2
6. ผู้บริหารไว้วางใจโดยผู้บริหารไม่ใช้อำนาจควบคุมหรือปิดกั้นความคิดในการตัดสินใจของท่าน	3.80	0.79	มาก	7
7. โรงเรียนมีความเชื่อว่าถ้าบุคลากรมีโอกาสเลือกทำงานตาม ความถนัดและความต้องการ ผลงานจะออกมาดี	3.85	0.76	มาก	3
8. โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรตัดสินใจในการปฏิบัติงานโดยยึดหลักเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในงานนั้น ๆ	3.84	0.81	มาก	4
9. ผู้บริหารโรงเรียนมีความจริงใจและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการบริหาร	3.83	0.77	มาก	5
10. โรงเรียนของท่านยึดมั่นในคุณธรรม ความซื่อสัตย์ และความถูกต้องต่อสังคม	3.97	0.77	มาก	1
รวม	3.82	0.63	มาก	

จากตารางที่ 18 พบว่า วัฒนธรรมองค์กร ด้านความไว้วางใจ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนของท่านยึดมั่นในคุณธรรม ความซื่อสัตย์ และความถูกต้องต่อสังคม ผู้บริหารเชื่อมั่นว่าท่านสามารถปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้ตามจุดมุ่งหมาย และโรงเรียนมีความเชื่อว่าถ้าบุคลากรมีโอกาสเลือกทำงานตาม ความถนัดและความต้องการ ผลงานจะออกมาดี

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานวัฒนธรรมองค์กร ด้านความหลากหลายของบุคลากร

<i>n</i> = 330				
ด้านความหลากหลายของบุคลากร	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
1. ท่านมีอิสระในทางความคิด ความเชื่อ ฯลฯ สามารถแสดงออกได้อย่างเต็มที่	3.82	0.88	มาก	9
2. ความหลากหลายของบุคลากรภายในโรงเรียน ทำให้เกิดแนวคิดที่แตกต่าง ซึ่งเป็นผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน	3.85	0.78	มาก	8
3. โรงเรียนให้ครูยึดหยุ่นในวิธีการจัดการเรียนการสอน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.03	0.83	มาก	2
4. โรงเรียนให้ความสำคัญในวิธีสอนที่แตกต่างกันของครูแต่ละคน	4.03	0.77	มาก	1
5. แม้มีความหลากหลายของบุคลากรภายในโรงเรียน แต่ท่านสามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้อย่างราบรื่น	3.91	0.72	มาก	5
6. ครูทุกคนในโรงเรียนยอมรับในความแตกต่างของกันและกัน	3.80	0.83	มาก	10
7. โรงเรียนเชื่อมโยงกับรูปแบบวิธีสอนที่หลากหลายให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของโรงเรียน	3.90	0.82	มาก	6
8. โรงเรียนมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ใน การปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อตอบสนองความแตกต่าง ระหว่างบุคคล	3.88	0.81	มาก	7
9. โรงเรียนมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบเหมาะสมกับ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร ในการปฏิบัติงาน	3.93	0.80	มาก	4
10. ครูในโรงเรียนของท่านให้ความร่วมมือและยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	3.96	0.78	มาก	3
รวม	3.91	0.64	มาก	

จากตารางที่ 19 พบว่า วัฒนธรรมองค์กร ด้านความหลากหลายของบุคลากรโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนให้ความสำคัญในวิธีสอนที่แตกต่างกันของครูแต่ละคน โรงเรียนให้ครูยึดหยุ่นในวิธีการจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ และครูในโรงเรียนของท่านให้ความร่วมมือและยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

**ตอนที่ 4 ผลการศึกษาความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1**

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตการศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผลปรากฏดังตารางที่ 20-23

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน โดยรวม

<i>n</i> = 330				
ความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
1. ด้านความรับผิดชอบต่องาน	4.21	0.62	มาก	1
2. ด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับงาน	4.13	0.63	มาก	2
3. ด้านการให้เวลากับงาน	4.12	0.60	มาก	3
รวม	4.16	0.59	มาก	

จากตารางที่ 20 พบว่า ความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบต่องาน ด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับงาน และด้านการให้เวลากับงาน

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ  
ต่องาน

*n* = 330

ด้านความรับผิดชอบต่องาน		$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
1.	งานที่ทำเป็นงานที่มีเป้าหมายและมีความหมายมาก	4.15	0.71	มาก	8
2.	ท่านมีความซื่อสัตย์ต่องานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	4.33	0.73	มาก	1
3.	กระตือรือร้นและใส่ใจต่องานที่รับผิดชอบ	4.23	0.72	มาก	4
4.	มีความมานะอดทนในการทำงานแม้จะมีอุปสรรค เกิดขึ้นก็ตาม	4.22	0.72	มาก	5
5.	ให้ความสำคัญต่องานที่รับผิดชอบ	4.20	0.75	มาก	7
6.	ท่านมีความยืดหยุ่น และมีความสุขกับงานที่รับผิดชอบ	4.10	0.83	มาก	10
7.	เห็นว่าอาชีพครูเป็นงานที่สำคัญที่สุดในชีวิต	4.13	0.85	มาก	9
8.	มีความรักและผูกพันในอาชีพครู	4.26	0.83	มาก	3
9.	ท่านใช้อุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงานด้วยความระมัดระวัง และประหยัด	4.20	0.74	มาก	6
10.	มีความพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุตาม เป้าหมายวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์ที่สุด	4.27	0.72	มาก	2
รวม		4.21	0.62	มาก	

จากตารางที่ 21 พบว่า ความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ โดยรวม และรายข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้อท่านมีความซื่อสัตย์ต่องานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีความพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์ที่สุด และมีความรักและผูกพันในอาชีพครู

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน  
ด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับงาน

n = 330

ด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับงาน	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ยินดีที่จะช่วยเหลือในการทำงานแม้จะไม่ได้อยู่ในหน้าที่ รับผิดชอบของท่านโดยตรง	4.19	0.76	มาก	3
2. ท่านรู้สึกกระตือรือร้นทุกครั้งที่ได้รับมอบหมายงาน ให้ทำ	4.13	0.76	มาก	5
3. ท่านเป็นคนที่มีความมุ่งมั่นในงานที่ได้รับมอบหมาย	4.21	0.72	มาก	2
4. คิดค้นวิธีการสอนใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาศิษย์อยู่ตลอดเวลา	4.15	0.78	มาก	4
5. ท่านตั้งใจปฏิบัติหน้าที่จนเป็นแบบอย่างแก่ เพื่อนครู	4.10	0.80	มาก	6
6. ความสำเร็จในชีวิตของท่าน คือ ความสำเร็จที่ได้จาก การทำงาน	4.08	0.80	มาก	10
7. ท่านคิดว่างานมีความสำคัญต่อชีวิตของท่านมาก	4.08	0.78	มาก	8
8. ท่านมีความรักและผูกพันในอาชีพครู	4.26	0.75	มาก	1
9. มีส่วนร่วมในการพัฒนาสร้างควมก้าวหน้าให้กับ โรงเรียน	4.08	0.73	มาก	7
10. พยายามที่จะเป็นตัวอย่าง หรือแนะนำ ให้ผู้ร่วมงานทุ่มเท ในการทำงานให้แก่โรงเรียน	4.08	0.80	มาก	9
รวม	4.13	0.63	มาก	

จากตารางที่ 22 พบว่า ความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับงาน โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านมีความรักและผูกพันในอาชีพครู ท่านเป็นคนที่มีความมุ่งมั่นในงานที่ได้รับมอบหมาย และ ยินดีที่จะช่วยเหลือในการทำงานแม้จะไม่ได้อยู่ในหน้าที่รับผิดชอบของท่าน โดยตรง

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ด้านการให้เวลากับงาน

<i>n</i> = 330					
ด้านการให้เวลากับงาน		$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
1.	ท่านอุทิศเวลาในวันหยุดของท่านให้กับการทำงาน	4.15	0.80	มาก	7
2.	ท่านใช้เวลาส่วนใหญ่ของแต่ละวันในการทำงานของโรงเรียน	4.26	0.71	มาก	2
3.	ท่านตรงต่อเวลาในการเข้าทำงานทั้งตอนเช้าและหลังพักกลางวัน	4.26	0.76	มาก	3
4.	แม้ว่าจะเจ็บป่วย ถ้าท่านสามารถมาทำงานได้ ก็จะมา	4.15	0.80	มาก	6
5.	ท่านทำงานนอกเวลาเพื่อทำงานให้เสร็จถึงแม้ว่าไม่ได้รับค่าตอบแทน	4.22	0.76	มาก	4
6.	ท่านทำงานอย่างมีความสุข โดยมีได้หวังสิ่งตอบแทนเป็นสิ่งสำคัญ	4.15	0.78	มาก	5
7.	ท่านดำรงชีวิตอยู่เพื่องานที่ท่านทำ	3.89	0.86	มาก	10
8.	ท่านขออนุญาตหรือแจ้งล่วงหน้าเสมอ เมื่อไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้	4.31	0.76	มาก	1
9.	ในระหว่างทำงาน ท่านลืมเรื่องอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นรอบ ๆ ตัวไปหมด	3.94	0.88	มาก	8
10.	ท่านไม่เคยนึกถึงเรื่องการอยากเปลี่ยนอาชีพเลย	3.90	0.97	มาก	9
รวม		4.12	0.60	มาก	

จากตารางที่ 23 พบว่า ความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ด้านการให้เวลากับงาน โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านขออนุญาตหรือแจ้งล่วงหน้าเสมอ เมื่อไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้ ท่านใช้เวลาส่วนใหญ่ของแต่ละวันในการทำงานของโรงเรียน และท่านตรงต่อเวลาในการเข้าทำงานทั้งตอนเช้าและหลังพักกลางวัน



ตอนที่ 5 สมการพยากรณ์ความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จากการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารผลการศึกษา ผลปรากฏดังตารางที่ 24-28

ตารางที่ 24 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตัวแปรด้าน	(X1)	(X2)	(X3)	(Y)
พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียน (X1)	1.00			
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X2)	.607**	1.00		
วัฒนธรรมองค์กร (X3)	.457**	.546**	1.00	
ความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา (Y)	.319**	.364**	.473**	1.00

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 24 พบว่า การใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลาง กับความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร

ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณและกำลังสองของค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ โดยใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter multiple regression analysis)

Model	R	R <sup>2</sup>	R <sub>adj</sub>	SE <sub>est</sub>
1	.493	.243	.236	.510

Predictors: (Constant) , X1, X2, X3

จากตารางที่ 25 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณมีค่า .493 และกำลังสองของค่าสหสัมพันธ์พหุคูณมีค่า .243 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 3 ได้แก่ พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียน (X1) , ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X2) และวัฒนธรรมองค์กร (X3) สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเท

ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา (Y) ได้ร้อยละ 24.3 โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์เท่ากับ .510

ตารางที่ 26 ความแปรปรวนที่ได้จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ

Source of Variation	Sum of Squares	df	Mean square	F	Sig.
Regression	27.347	3	9.116	34.940**	.000
Residual	85.051	326	.261		
Total	112.398	329			

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเกณฑ์และตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 3 ตัว มีความสัมพันธ์กันในเชิงเส้นตรง ซึ่งสามารถนำไปสร้างเป็นสมการต่อไปได้

ตารางที่ 27 การวิเคราะห์หาปัจจัยที่ดีที่สุดที่ส่งผลต่อตัวแปรความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา (Y) โดยใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

ตัวแปร	b	SE <sub>b</sub>	$\beta$	t	Sig.
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X2)	.144	.055	.151	2.629**	.009
วัฒนธรรมองค์กร (X3)	.420	.062	.390	6.776**	.000
R = .489	SE <sub>est</sub> = .511		F = 51.45**		
R <sup>2</sup> = .239	R <sub>adj</sub> = .235		a = 1.955		

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 27 พบว่า ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ของตัวแปรทั้ง 3 ตัว ได้แก่ การใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร (X1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X2) และวัฒนธรรมองค์กร (X3) ปรากฏว่า ตัวแปรการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร (X1) ถูกตัดออกจากสมการ

ส่วนตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (X3) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X2) ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการพยากรณ์ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา (Y) โดยที่ ตัวแปรทั้ง 2 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .489 และกำลังสองของค่าสหสัมพันธ์พหุคูณมีค่า .239 ลักษณะนี้แสดงว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X2) และวัฒนธรรมองค์กร (X3) สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา (Y) ได้ร้อยละ 23.9 โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์เท่ากับ .511 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.955 + .144 (X_2) + .420 (X_3)$$

$$\hat{Z} = .151 (Z_{X_2}) + .390 (Z_{X_3})$$

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความทุ่มเทในการทำงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ปีการศึกษา 2560 โดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) และเทคนิคการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง 330 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert, 1932, p. 15) แบ่งได้ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร จำนวน 39 ข้อ โดยมีอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .28-.84 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .97

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 40 ข้อ โดยมีอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .57-.92 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .99

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 48 ข้อ โดยมีอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .35-.90 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .98

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของครู จำนวน 30 ข้อ โดยมีอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .70-.90 และค่าความเชื่อมั่น .98

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ แบบหลายขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression)

### สรุป

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความทุ่มเทในการทำงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 สรุปผลได้ดังนี้

1. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพลังอำนาจของผู้บริหาร พบว่า การใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านพึ่งพา ด้านความเชี่ยวชาญ และด้านการให้รางวัล

2. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างบารมี และด้านการกระตุ่นเขาวนปัญญา

3. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านความรู้สึกรเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน และด้านความหลากหลายของบุคลากร

4. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของครู พบว่า ความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบต่องาน ด้านการมีส่วนเกี่ยวข้องกับงาน และด้านการให้เวลากับงาน

5. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ปรากฏผลดังนี้

5.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบว่า การใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร

5.2 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณและกำลังสองของค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ โดยใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter multiple regression analysis) พบว่า พลังอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน (X1) , ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X2) และวัฒนธรรมองค์กร (X3) สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา (Y) ได้ร้อยละ 24.3 โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์เท่ากับ .510

5.3 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ของตัวแปรทั้ง 3 ตัว ได้แก่ การใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร (X1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X2) และวัฒนธรรมองค์กร (X3) ปรากฏว่า ตัวแปรการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร (X1) ถูกตัดออกจากสมการ ส่วนตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (X3) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X2) ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการพยากรณ์เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา (Y) โดยที่ตัวแปรทั้ง 2 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .489 และกำลังสองของค่าสหสัมพันธ์พหุคูณมีค่า .239 ลักษณะนี้แสดงว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X2) และวัฒนธรรมองค์กร

(X3) สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา (Y) ได้ร้อยละ 23.9 โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์เท่ากับ .511 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.955 + .144 (X_2) + .420 (X_3)$$

$$\hat{Z} = .151 (Z_{X_2}) + .390 (Z_{X_3})$$

## อภิปรายผล

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความทุ่มเทในการทำงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 พบว่า

1. การใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารใช้พลังอำนาจในการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งในการบริหารจัดการเรื่องต่าง ๆ ภายในโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ตัดสินใจเป็นลำดับสุดท้าย ผู้ร่วมงานจะปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใด หรือด้วยความเต็มใจเพียงใด ขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจของผู้บริหารเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการบริหาร และสามารถประยุกต์ใช้อำนาจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ มีวิธีเลือกใช้อำนาจที่มีอยู่ให้ถูกกับลักษณะของบุคลากร เพื่อความร่วมมือในการสนับสนุน ปฏิบัติงาน ตามนโยบายที่ตั้งไว้ จึงทำให้การใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญทิศา บุญเพ็ง (2551, หน้า 97; วราภรณ์ พรหมรัตน์, 2554, หน้า 88; กุลธิดา เนื่องจำนง, 2555, หน้า 69; อมรรรัตน์ กิจจิคุณ, 2555, หน้า 111) พบว่า การใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก รวมทั้งสอดคล้องกับ McClellan (1975, p. 236) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารที่ฉลาดจำเป็นต้องมองหาแหล่งอำนาจที่จะนำมาสนับสนุนอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ เพื่อให้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เป็นแรงกระตุ้น จูงใจให้ผู้ร่วมงาน ได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ได้รับการพัฒนาศักยภาพตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหาร โรงเรียนในยุคปัจจุบัน เช่น การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การศึกษาคูงาน การศึกษาต่อ การอบรมสัมมนา เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ บริหารจัดการสถานศึกษาให้สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

โลกยุคปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ประกอบกับผู้บริหารยุคใหม่ยุคโลกาภิวัตน์ จะต้องปรับและพัฒนาตนเองให้สามารถบริหารให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลง และทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นเสมอ นักบริหารต้องพัฒนาตนเองให้เป็นคนที่มีคุณสมบัติมากกว่าผู้บริหารธรรมดา ๆ (Manager) ที่เก่งบริหารงาน หรือจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์กรเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่จะต้องพัฒนาตนเองให้เป็นนักบริหารสู่ออนาคต โดยเฉพาะผู้บริหารทางการศึกษา เป็นบุคคลหนึ่งที่มีความสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิรูปการศึกษาอย่างแท้จริง ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ขนิษฐา สิทธิจินดา, 2552, หน้า 125; วิทยา วงศ์ดิณชาติ, 2553, หน้า 108; พัชรินทร์ พูลสวัสดิ์, 2558, หน้า 73) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับคำกล่าวของ Bass (1999, p. 9) ที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นภาวะที่ผู้บริหารมีอิทธิพลในอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ให้ผู้ตามสนใจ ที่จะเป็นผู้นำมาดีกว่าทำตามความสนใจของตนเอง ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาพ และอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ การบรรลุแห่งตน ความเจริญรุ่งเรืองของสังคมในองค์กร และผู้อื่น

3. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีวัฒนธรรมที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว สามารถสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวขององค์กร มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และร่วมกันนำองค์กรสู่เป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดวงดาว บุญทอง (2553, หน้า 127) ที่ พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนฝักอาชีพรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วารสาร เมืองพวน (2551) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม โรงเรียนกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนและองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน โรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวม และรายด้าน

4. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของครู พบว่า ความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 รู้สึกว่างานที่ทำอยู่เป็นงานที่ท้าทายความสามารถ

ทำแล้วประสบความสำเร็จ เป็นงานที่ตรงกับความสนใจ และความรู้ ความสามารถ มีความมั่นคง มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี และทุ่มเทการทำงานเพื่อให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ คงฤทธิ อภิวัฒน์ปัญญาบาล (2545, หน้า 71) ที่ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงาน และความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า ความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ในภาพรวมและรายช้อยู่ในระดับมากทุกรายการ

5. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ของตัวแปรทั้ง 3 ตัว ได้แก่ การใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร (X1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X2) และวัฒนธรรมองค์กร (X3) ปรากฏว่า ตัวแปรการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร (X1) ถูกตัดออกจากสมการ ส่วนตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (X3) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X2) ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการพยากรณ์ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา (Y) โดยที่ตัวแปรทั้ง 2 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .489 และกำลังสองของค่าสหสัมพันธ์พหุคูณมีค่า .239 ลักษณะนี้แสดงว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X2) และวัฒนธรรมองค์กร (X3) สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา (Y) ได้ร้อยละ 23.9 ผู้วิจัยมีประเด็นที่จะอภิปราย ดังนี้

5.1 วัฒนธรรมองค์กร เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดในการพยากรณ์ความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะวัฒนธรรมองค์กร เป็นวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งจะกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีประเพณีปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษาวัตถุสิ่งของต่าง ๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ ผลของวัฒนธรรมจะออกมาในรูปจริยธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ งามสม ไชยวุธ (2553, หน้า 94) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพงานวิชาการของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Schein (2004, p. 18) ที่กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์กร เป็นลักษณะที่แสดงถึงสภาพความเป็นอยู่ขององค์กรในด้านการเรียนรู้ร่วมกัน ในการแก้ไขปัญหา และการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ภายนอก และการรวมตัวกันภายในองค์กร เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยผู้นำองค์กรมักเป็นผู้กำหนด และรวบรวมเป็นมาตรฐาน หรือแบบของพฤติกรรม พร้อมถ่ายทอดแก่บุคลากร เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ กุศลธิดา กรมเวช (2558, หน้า 93-95) ที่ได้รวบรวมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความทุ่มเทในการทำงาน จากงานวิจัยที่ผ่านมาในฐานะข้อมูลงานวิจัย (ThaiLIS) พบว่า 1 ใน 5 อันดับ ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความทุ่มเทในการทำงาน คือ วัฒนธรรมองค์กร



5.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีในการพยากรณ์ความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารทำให้ครูมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี และนับถือ ส่งผลให้ครูมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994, p. 541) ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงาน และผู้ตาม ให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงาน และผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ สอดคล้องกับการศึกษาของ Tucker (1990, p. 773-A) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ และความพยายามเป็นพิเศษ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ญาณิกานต์ ไผ่เจริญ (2552, หน้า 89) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมทุกด้าน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน รวมทั้งงานวิจัยของกุลธิดา กรมเวช (2558, หน้า 93-95) ที่ได้รวบรวมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความทุ่มเทในการทำงาน จากงานวิจัยที่ผ่านมาในฐานข้อมูลงานวิจัย (ThaiLIS) พบว่า 1 ใน 5 อันดับ ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความทุ่มเทในการทำงาน คือ ภาวะผู้นำ

5.3 การใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร เป็นตัวพยากรณ์ที่ถูกตัดออกจากสมการ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารในยุคปัจจุบัน เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยวิธีการสอบ ส่งผลให้ได้คนที่อายุน้อยไม่มีประสบการณ์มาเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้ไม่สามารถดูแลการจัดการศึกษา และดูแลครูในสถานศึกษาได้ดีพอ อย่างไรก็ตามผู้บริหารทุกคนก่อนเข้าสู่ตำแหน่งจะต้องผ่านการอบรมทักษะการบริหาร เพื่อรับรู้บทบาทหน้าที่ของตน รู้จักการใช้อำนาจหน้าที่ตามความเหมาะสม มีประสิทธิภาพ เพราะพลังอำนาจเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการผลักดันการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่วางไว้ จึงส่งผลให้พลังอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ประกอบกับโรงเรียนขนาดใหญ่จะมีสายการบัญชาที่ซับซ้อน และยาวกว่า เพราะมีบุคลากรมากกว่า ทำให้การสื่อสารในโรงเรียนขนาดใหญ่ไม่รวดเร็วเท่าที่ควร สอดคล้องกับ วินัย พลสิทธิ์ (2547, หน้า 163) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่มีจำนวนบุคลากรมาก ทำให้การได้รับข่าวสารไม่ทั่วถึง จำกัดเฉพาะกลุ่มงานที่ตนรับผิดชอบเท่านั้น

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงที่สุดต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ดังนั้นผู้บริหารที่มีความเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายทางการศึกษา ควรมีนโยบายในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้แก่บุคลากรในโรงเรียน โดยการสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน พร้อมทั้งจะอุทิศตนให้กับโรงเรียน เข้าใจความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างความทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในโรงเรียน

2. จากผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลรองลงมา ที่ส่งผลต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ผู้บริหารหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรมีนโยบายในการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และกระตุ้นให้ผู้บริหารนำหลักทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไปใช้ในการบริหาร โรงเรียน

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน โดยนำตัวแปรอื่น ๆ มาใช้ในการศึกษา เช่น ความผูกพันในองค์กร หรือ บรรยากาศในการทำงาน หรือ คุณภาพชีวิตในการทำงาน เป็นต้น

2. ควรมีการวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ในระดับบุคคล หรือระดับโรงเรียน

## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *หลักสูตอรำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา*. นครปฐม: สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- กฤติยา พิภูทอง. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาลบุรี เขต 3*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชา การบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กอบสุข อินทโชติ. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงานในบริษัทผลิตชิ้นส่วนอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กัลยภรณ์ ดารากร ณ อยุธยา. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร กับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลศึกษาธนาคารพาณิชย์ในเขตจังหวัดนครปฐม*. วิทยานิพนธ์ธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการประกอบการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กฤติดา กรมเวช. (2558). *ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานของพนักงาน: ปัจจัยที่เกี่ยวข้องและ การพัฒนา*. *NROD Journal*, 7(2), 87-103.
- กฤติดา เนื่องจำนงค์. (2555). *ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร สถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลบุรี เขต 3*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ขนิษฐา สิทธิจินดา. (2552). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุบลราชธานี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ขวัญชัย จะเกรง. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สมุทรสงคราม*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- คงฤทธิ อภิวัฒน์ปัญญาบาล. (2545). *การศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานและความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร.*
- งามสม ไชยวุธ. (2553). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิภาพงานวิชาการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา*
- จตุพร คำแก้ว. (2547). *วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.*
- จินตนา บุญรื่น. (2553). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับบังคับบัญชากรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง. งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- จุมพล หนิมพานิช. (2539). *สังคมและวัฒนธรรม: ชุมชนมนุษย์กับสังคม หน่วยที่ 1-8. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.*
- จุมพล หนิมพานิช. (2547). *ผู้นำอำนาจและการเมืองในองค์กร. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.*
- จุฬัมพา พันประเสริฐ. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ชนะ พงศ์สุวรรณ. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจ การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากท่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2543). *ทักษะภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: มัลติมีเดียอินเตอร์เนชั่นแนลเทคโนโลยี*
- ชีวิน อ่อนละออ. (2553). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*

- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2544). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เชิดชัย อุทัยวี. (2549). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศงขจรร เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขจรร.
- ญาณิกานต์ ไฝ่เจริญ. (2552). *ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ท่าอากาศยานดอนเมือง*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- ดวงดาว บุญทอง. (2553). *วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ดาวเรือง จงจิตร. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับความทุ่มเทในการทำงานของข้าราชการครู เขตคลองสามวา สังกัดกรุงเทพมหานคร*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ดวงรัตน์ จินตชาติ. (2546). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานองค์กรค้าของครุสภา ศึกษาเฉพาะภาคการค้า*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ทนุพงศ์ ศรีแสนขงศ์. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับความเครียดของครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา
- ธงชัย สันติวงษ์. (2539). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2543). *องค์กรและการบริหารการศึกษาการจ้ดแผนใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

- ธัชพร กุลทรัพย์ศักดิ์. (2556) ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การ ความเครียดในการทำงานและ ความผูกพันต่อองค์การที่มีความต้องการที่จะคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์การของ พนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ธีระ รุญเจริญ. (2546). การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- นันทิญา สารจันทร์. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างพลังอำนาจกับประสิทธิผลการบริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- นิภารัตน์ ป้อสีลา. (2550). วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นุชา สระสม. (2552). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบ สร้างสรรค์ ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- บรรเจิด อยู่ยืนยง. (2544). วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเพชรบุรี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปริมาศ ศิริตรานนท์. (2558). การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มบางละมุง 1 สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และ ความพึงพอใจในงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา. ปริญญาโทการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2535). การอ้างอิงประชากรเมื่อใช้เครื่องมือแบบมาตราส่วน ประมาณค่ากับกลุ่มตัวอย่าง. การวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม, 3(1), 22-25.
- บุญทิวา บุญเพ็ง. (2551). การใช้อำนาจของผู้บริหารและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการครูใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ปรัชญา เวสารัชช์ และอรุณ รักรธรรม. (2522). อำนาจและอิทธิพลในองค์กร. *วารสาร  
พัฒนบริหารศาสตร์*, 19(4), 517-534.
- ประคัลภ์ ปันทพลังกูร. (2556). พนักงานในองค์กรของเรา มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรหรือไม่.  
เข้าถึงได้จาก <https://praka1.wordpress.com/2013/03/27/พนักงานในองค์กรของเรา-ม/>.
- ประพจน์ แยมทิม. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลการจัด  
การศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *ดุสิตนิพนธ์  
ปรัชญาดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง*.
- ปริญญา ทอดสูงเนิน. (2551). ความทุ่มเทต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงานใน  
อุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา. *วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชา  
เทคโนโลยีการจัดการ, สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี*.
- พนม พงษ์ไพบูลย์. (2540). รายงานผลการสัมมนาระดับผู้บริหารของสถาบันภาคใต้. กรุงเทพฯ:  
กองวิจัย และวางแผน สำนักงาน ป.ป.ป.
- พนัส หันนาคินทร์. (2529). *หลักการบริหารโรงเรียน* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- พรณี ช.เจนจิต. (2545). *จิตวิทยาการเรียนการสอน* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: เมธิทิปส์.
- พสุ เดชะรินทร์. (2549). การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์  
และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชรินทร์ พูลสวัสดิ์. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42. *วิทยานิพนธ์ครุศาสตร  
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
นครสวรรค์*.
- พานิช วิเชียรวรรณ. (2537). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษา กับขวัญของบุคลากรในโรงเรียน สำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัดกำแพงเพชร. *วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร*.
- พิชญา เชื้อสิงโต และสุทธิชนันท์ พรหมสุวรรณ. (2559). การศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
วัฒนธรรมองค์กร และบทบาทของผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิผลการทำงานของข้าราชการ  
ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ. ใน *เอกสารการประชุมวิชาการระดับชาติ  
ด้านบริหารธุรกิจราชชมงคลพระนคร และการนำเสนอผลงานวิจัยเชิงสร้างสรรค์*.  
เข้าถึงได้จาก <http://bus.rmutp.ac.th/research/myfile/2017-01-28-999-21.pdf>.

- เพ็ญพร ทองคำสุก. (2553). *ตัวแบบสมการ โครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ภัทรพร ชื่นภากรณ์. (2555). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในบริษัทค้าปลีกข้ามชาติ*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ภาวัต ตั้งเพชรเดโช. (2556). *จิตวิญญาณความเป็นครูกับความก้าวหน้าในอาชีพที่พยากรณ์ความทุ่มเทในการทำงานของครู*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ภาวดี ธาราศรีสุทธิ. (2546). *การจัดการและการพัฒนาองค์การทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- มาลินี แซ่เตือง. (2533). *ทัศนะของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อวิชาชีพและสภาพแวดล้อมในการทำงาน*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- มาริสสา สัจจหทัยสรณ. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจกับความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันราชภัฏในเขตภาคเหนือตอนล่าง*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร.
- มาลี ควรคำนิง. (2545). *วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- ยุทธการ ก้านจักร. (2554). *การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความยึดมั่นผูกพันในงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานท่าเรือแห่งประเทศไทย*. วารสารศรีนครินทรวิโรฒวิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 3(6), 74-88.
- รสสุคนธ์ พหลเทพ. (2546). *พลังอำนาจในสถาบันอุดมศึกษา: ความเป็นผู้นำ เป้าหมาย และพลังอำนาจในสถาบันอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: เอกสารประกอบการสอนภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.



- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2551). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (*Transformational leadership theory*). เข้าถึงได้จาก [http://202.28.8.55/HR/index.php?option=com\\_content&task=view&id=51&Itemid=15](http://202.28.8.55/HR/index.php?option=com_content&task=view&id=51&Itemid=15).
- รุ่ง แก้วแดง. (2546). *โรงเรียนนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- ลลิตา พิมพ์การัง. (2553). ปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์การในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.
- วรรณวิษา ไชยลาแสง. (2551). การศึกษาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1 - 7. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- วรางคณา กาญจนพาที. (2557). ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร ศึกษาศึกษาวิชาการเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจราชวมงคลชัยบุรี*, 9(2), 58-68.
- วราภรณ์ พรหมรัตน์. (2554). การใช้อำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วราภรณ์ มิ่งไทยสงค์. (2543). การใช้อำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วราภรณ์ แสงตรง. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กร กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท เอ.เอ็ม.พี. คอนสตรัคชั่น 299. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, วิทยาลัยการจัดการ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ.

- วารสาร เมืองพวน. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2549). *การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วาสนา ไทรงาม. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดฉะเชิงเทรา*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, สถาบันราชภัฏราชนครินทร์.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2535). *ความลับองค์กร: พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ดีไลท์.
- วินัย พลสิทธิ์. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- วิทยา วงศ์ดิณชาติ. (2553). *การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- วิรัช สงวนวงษ์วาน. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: วี.พรีนซ์ (1991).
- ศศิธร ทิพย์โชติ และมนู ลีนะวงศ์. (2557, ตุลาคม-ธันวาคม). *จริยธรรมในองค์กร และการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร*. *สุทธิปริทัศน์*, 25(88), 343-361.
- ศิวดา กล่อมสุข. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท อุตสาหกรรมการบิน จำกัด*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

- ศิริรัตน์ ปรีชา. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจการบริหารของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกลุ่มอำเภอเกาะจันทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สกล พันธมาศ, ชัยพจน์ รังงาม และสมุทรา ชำนาญ. (2558). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2*. *วารสารบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 9(2), 44-55.
- สมคิด บางโม. (2548). *องค์การและการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สมจินตนา คุ่มกัญ. (2553). *การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร: กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมพร หิรัญลักษณ์สุด. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมยศ นาวิการ. (2533). *การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมยศ นาวิการ. (2544). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2545). *พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1. (2558). *ประวัติความเป็นมาเกี่ยวกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1*. เข้าถึงได้จาก <https://www.sesao1.go.th/about/history.html>.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2540). *ระบบการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักพัฒนาระบบบริหาร สำนักปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2555). *การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร*. เข้าถึงได้จาก [https://km.opsmoac.go.th/download/article/article\\_20120702183528.pdf](https://km.opsmoac.go.th/download/article/article_20120702183528.pdf).

- สุดา ทัพสุวรรณ. (2544). *หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา (เอกสารประกอบการสอน)*.  
กรุงเทพฯ: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุธินี เดชะตา. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของ  
พนักงานบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร  
มหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ. (2540). *วัฒนธรรมองค์การ แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์*. กรุงเทพฯ:  
โพธิ์เพชร.
- สุปรียา เตชะอสนันท์. (2551). *คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการ  
ตำรวจ กองบังคับการอำนวยการตำรวจภูธร ภาค 5*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร  
มหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุพรรณยา ทองเปลว. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจ  
ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว*.  
วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เสนาะ ดิยาวี. (2534). *การบริหารแบบผู้นำ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2534). *ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ*. กรุงเทพฯ:  
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อมรรัตน์ กิจธิคุณ. (2555). *การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจของครู โรงเรียน  
โสตศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร  
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารนวัตกรรมการพัฒนา, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- อรวรรณ สิงเต. (2554). *วัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์การบริหาร  
ส่วนตำบลคอนแก้ว จังหวัดเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต,  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อรุณ รักธรรม. (2522). *หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ:  
ไทยวัฒนาพานิช.
- อรุณ รักธรรม. (2527). *หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ:  
ไทยวัฒนาพานิช.
- อรุณ รักธรรม. (2540). *การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

- อชณา กาญจนพิบูลย์. (2553). *วัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลองค์กร*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อัมพร วิชกุล. (2549). *ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความทุ่มเทในการทำงานของข้าราชการสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อาจารย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2545). *การพัฒนาการเรียนการสอน*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ทบุ๊คส์.
- อารี เพชรสุด. (2530). *มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- เอกชัย ชินโคตร. (2549). *วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดมณฑลในทศวรรษหน้า*.  
วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Allport, G. W. (1947). The psychology of participation. *Psychological Review*, 52, 117-132.
- Alvesson, M. (1989). Organization culture and ideology. *International Studies of Management  
and Organization behavior*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Arroba, T., & Kim, J. (1992). *Pressure at work: A survival guide for manager* (2<sup>nd</sup> ed.).  
London: McGraw-Hill.
- Bacharach, S. B., & Lawler, E. J. (1980). *Power and politics in organizations*. San Francisco:  
Jossey-Bass.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career  
Development International*, 13, 209-223.
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership  
training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of  
Applied Psychology*, 81(6), 827-832.
- Barnett, T. L. (1997). *The Influence of organizational culture, work environment, and personal  
work life on job satisfaction and career commitment of student affairs middle  
managers*. Retrieved from <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/9730906>.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend  
organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in leadership. *European Journal  
of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Newbury Park, CA: Sage.
- Bennis, W. (1986). Transformative power and leadership. In T. J. Sergiovanni & J. E. Corbally (Eds.), *Leadership and organizational culture* (pp. 64-71). Chicago: University of Illinois Press.
- Boles, H. W., & Davenport, J. A. (1975). *Introduction to educational leadership*. New York: Harper & Row.
- Cho, J., Laschinger, H. K., & Wong, C. (2006). Workplace Empowerment, Work Engagement and Organizational Commitment of New Graduate Nurses. *Nursing Leadership, 19*, 43-60.
- Chung, K. H., & Megginson, L. C. (1981). *Organization behavior management skill*. New York: Harper & Row.
- Cohen, W. A. (1990). *The art leadership*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Covey, S. R. (2007). *The 7 habits of highly effective people in organizations*. MN: West.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essential of psychology testing* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Harper Collins.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate culture*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.
- Dotlich, D. L., & Cairo, P. C. (2002). *Unnatural leadership: Going against Intuition and experience to develop ten new leadership instincts*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Elangovan. (2001). Causal ordering of stress satisfaction and commitment and intention to quit: a structural equations analysis, leadership & organization development. *Journal of Business Research, 26*(5), 49.
- Erstad, M. (2001). Commitment to excellence at the forte hotel group. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13*(7), 347-351.
- Felton, S. L. (1995). *Transactional and transformational leadership and teacher job satisfaction* Doctoral dissertation, department of Philosophy Science. Mississippi: University of Mississippi Press.
- Femke, G., Peter, S., & Rudolf, V. D. B. (1998). *The need for transformational leadership in large-scale innovation: The case of the Netherlands*. n.p.

- Fisher, J. L. (1984). *Power of the presidency*. New York: McMillan.
- French, R. P., & Raven, B. H. (1968). *The bases of social power*. Ann Arbor, MI: Institute of Social Research.
- Gerth, H., & Mills, C. W. (1964). *Essays in sociology*. New York: Oxford University Press.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., Jr., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: behavior, structure, processes*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Gill, R. (2006). *Theory and practice of leadership*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge.
- Gordon, J. R. (1999). *Organizational behavior: A diagnostic approach* (6<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Green, C. N. (1972). *The Satisfaction Performance: New development and their Implication*. Washington, DC: Business Psychology International.
- Greenberg, J. (2004). *Increasing employee retention through employee engagement*. Colorado: Alpha Measure Incorporated.
- Guion, R. M. (1958). Some definitions of morale. *Personnel Psychology*, 11, 59-61.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their Job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 11, 487-497.
- Kanter, R. M. (1979). Power failure management circuits. *Harvard business review*, 3(4), 67-68.
- Halar, W. C. (2003). Middle managers in the state of Ohio power base preferences based on the power perception profile survey. *Dissertation Abstracts International*, 64(10), 3551A.
- Hallberg, U., Schaufeli, W. B., & Johansson, G. (2007). Type a behavior and work situation: Associations with burnout and work engagement. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 135-142.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organization behavior: Utilizing human resources* (6<sup>th</sup> ed.). Englewood cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1994). *Uncommon sense about organizations: Cases, studies, and field observations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice* (8<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.

- Kimball, W. (1987). *Supervision for better schools* (3<sup>rd</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Kluckhohn, C., & Kelly, W. H. (1945). The concept of culture. In R. Linton (Ed.). *The science of man in the world culture* (pp. 78-105). New York: Columbia University Press.
- Koh, W. L. K. (1991). An empirical validation of the theory of transformational leadership in secondary in Singapore. *Dissertation Abstracts International*, 52(2), 602-A.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 106-110.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2004). *Areas of work life: A structured approach to organizational predictors of job burnout*. Oxford: Elsevier.
- Likert, R. A. (1932). Technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140 (22), 5-55.
- Lodahl, T., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24-33.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Marriner, A. T. (1993). *Transformational leadership in nursing*. St. Louis, Mo: Mosby-Year Book.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Harper & Row.
- Maxwell, J. C. (2002). *Our definition of leadership*. Retrieved from <http://www.teal.org.uk/Leadership//definition.htm>.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-73.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Patterson, K. J. (1988). *School culture*. San Francisco: Jersey Bass.
- Patterson, J. L., Purkey, S. C., & Parker, J. V. (1986). *Productive school systems for a nonrational world*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.



- Peabody, R. L. (2000). Perceptions of organizational authority: A comparative analysis. *Administrative Science Quarterly*, 6(5), 463-482.
- Phillips, K. L. (2005). A case study: The use of power and authority in the Lutheran Church-Missouri Synod (LCMS) administration. *Dissertation Abstracts International*, (UMI NO 3168539).
- Poppens, B. B. (2011). *Perceived and preferred organizational culture types and organizational commitment at Midwestern Private, Nonprofit Colleges*. Retrieved from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9991659>.
- Rabinowitz, S., & Hall, D. T. (1977). Organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 82, 265-288.
- Raven, B. H., & Kruglanski, A. (1975). Conflict and power. In Swingle, p. G. (ed.), *The structure of conflict* (pp. 177-219). New York: Academic Press.
- Razik, T. A., & Stannson, A. D. (2001). *Fundamental concepts of educational leadership*. New Jersey: Merrill Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (1994). *Essentials of organizational behavior* (4<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior: Concepts, controversies and applications* (10<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Saal, F. E. (1978). Job involvement: A multivariate approach. *Journal of Applied Psychology*, 63(1), 53-61.
- Saks, A. M., & Rotman, J. L. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schein, E. H. (1965). *Organization psychology*. New York: Prentice-Hill.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3<sup>rd</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

- Tannenbaum, C. (1959). *Human resource information systems: Development and application*. Boston: PWS-Kent.
- Terry, G. R. (1960). *Principle of management* (2<sup>nd</sup> ed.). Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Tracy, D., & Morin, W. J. (2001). *Truth, trust, and the bottom line: 7 Steps to trust-based management*. Chicago: Dearborn Trade.
- Tucker, M. L. (1990). Higher education leadership: Transformational as a predictor of satisfaction effectiveness, and extra effort. *Dissertation Abstracts International*, 52(3), 773-A.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Harold Process.
- Wellins, R., Concelman, J. (2005). Creating a culture for engagement. *Workforce Performance Solutions*, 4, 1-4.
- Wexley, K., & Latham, G. (1991). *Developing and training human resources in organization*. New York: Harper Collins.
- Wilcox, H. D. (1993). The relationship between the teachers perception of the high school principle's leadership style and the correlates job satisfaction and morale. *Dissertation Abstracts International*, 53(9), 3079-A.
- Wildermuth, C., & Pauken, P. (2008). A perfect match: decoding employee engagement Part I: Engaging cultures and leaders. *Industrial and Commercial Training*, 40(3), 122-128.
- William, L. K., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995, July). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organization Behavior*, 16(4), 319-333.
- Winter, D. G. (1973). *The power motive*. New York: The Free Press.
- Wiranwan. (1992). The relationship between power base conflict management styles of Indonesia's formal leaders. *Dissertation Abstracts International*, 78(5), 3797-3798-A.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (1999, June). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Practice-Hall.

ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**

แบบรายงานผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย มหาวิทยาลัยบูรพา

(สำเนา)  
แบบรายงานผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

**๑. ชื่อวิทยานิพนธ์**

ชื่อวิทยานิพนธ์ (ภาษาไทย) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู  
โรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑

ชื่อวิทยานิพนธ์ (ภาษาอังกฤษ) FACTORS AFFECTING TEACHERS' JOB INVOLVEMENT IN  
EXTRA LARGE SECONDARY SCHOOLS UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL  
SERVICE AREA OFFICE 1

**๒. ชื่อนิติกร** นายอาจิ้นต์ แซ่ฮุ้น

**หลักสูตร** การศึกษามหาบัณฑิต

รหัสประจำตัว ๕๕๕๒๑๒๐๕

**สาขาวิชา** การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

ภาคปกติ

ภาคพิเศษ

**๓. ผลการพิจารณาของคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย**

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย ได้พิจารณารายละเอียดวิทยานิพนธ์ เรื่องดังกล่าว  
ข้างต้นแล้วในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ

๑) การเคารพในศักดิ์ศรี และสิทธิของมนุษย์ที่ใช้เป็นตัวอย่างการวิจัย

๒) วิธีการที่เหมาะสมในการได้รับความยินยอมจากกลุ่มตัวอย่างก่อนเข้าร่วม

โครงการวิจัย (Informed consent) รวมทั้งการปกป้องสิทธิประโยชน์และรักษาความลับของกลุ่ม  
ตัวอย่างในการวิจัย

๓) การดำเนินการวิจัยอย่างเหมาะสม เพื่อไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อสิ่งที่ศึกษาวิจัย  
ไม่ว่าจะเป็นสิ่งที่มีชีวิตหรือไม่มีชีวิต

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย มีมติเห็นชอบ ดังนี้

( / ) อนุมัติโครงการวิจัย

( ) ไม่อนุมัติ

**๔. วันที่ให้การอนุมัติ** ๒๔ เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๐

วิจิต สุรัตน์เรืองชัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ประธานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย

#### ภาคผนวก ข

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๖๑๘/ว ๓๕๔

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุขอ. เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

กรกฎาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้าโครงย่อวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายอาจันต์ แซ่ฮุน นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความทุ่มเท  
ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศญา ชีระวิชิตระกูล  
เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้  
คณะศึกษาศาสตร์ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอ  
ความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้  
จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า  
คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

เชษฐศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้ปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๓๕-๓๔๘๖ โทรสาร ๐-๓๘๓๔-๕๘๑๑

ผู้วิจัยโทร ๐๘๖-๓๓๖-๘๕๑๒

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๒๑๘/ ๖๒๓๑๖

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต. แสนสุข อ. เมือง จ. ชลบุรี ๒๐๑๓๑

ธันวาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายอาจินต์ แซ่ฮุน นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความทุ่มเท  
ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศญา ชีระวิชิตระกูล  
เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในการนี้ ผู้วิจัยจะขอความร่วมมือจากท่านในการเก็บรวบรวม  
ข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของ  
มหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับ  
ความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

เชษฐศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้ปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๓๕-๓๔๘๖ โทรสาร ๐-๓๘๓๔-๕๕๑๑

ผู้วิจัยโทร ๐๘๖-๓๓๖-๘๕๑๒



(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๒๑๘/ ๖๒๓๑๖

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต. แสนสุข อ. เมือง จ. ชลบุรี ๒๐๑๓๑

ธันวาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายอาจันต์ แซ่ฮุ้น นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สฎายุ ธีระวิชิตระกูล เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

เชษฐศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้ปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๓๕-๓๔๘๖ โทรสาร ๐-๓๘๓๔-๕๕๑๑

ผู้วิจัยโทร ๐๘๖-๓๓๖-๘๕๑๒

ภาคผนวก ค  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

### คำชี้แจง

1. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ครูผู้สอน โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1
2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ
  - ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า
  - ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า
  - ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ตามความคิดเห็นของครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า
  - ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า
3. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ และตรงกับสภาพความเป็นจริง
4. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยจะนำไปใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นายอาจันต์ แซ่ฮุน

นิติคปริญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยบูรพา

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

ตอนที่ 1 แบบสอบถามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 เกี่ยวกับการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร  
คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน หรือความรู้สึก  
ของท่านที่มีต่อแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โดยมี

เกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

ข้อ	พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออก	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
พลังอำนาจการให้รางวัล						
1	ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม					
2	ผู้บริหารยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลในการทำความดีแก่ครูตามโอกาส					
3	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
4	ผู้บริหารประกาศมอบเกียรติบัตร ให้แก่ครูที่ประสบความสำเร็จ					
5	ผู้บริหารให้การชมเชยเมื่อครูปฏิบัติงานได้ผลดี					
6	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ					
7	ครูที่ผู้บริหารให้รางวัลต่าง ๆ นั้นเป็นผู้มีผลงานดีเด่นในหน่วยงาน					

ข้อ	พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออก	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
8	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถ					
9	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้รับผิดชอบงานที่สนใจ					
10	ผู้บริหารให้อภัยกับครู เมื่อทำงานผิดพลาดตามเหตุผลที่เหมาะสม					
<b>พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ</b>						
11	ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ					
12	ผู้บริหารให้คำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบทุกชั้นตอน					
13	ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
14	ผู้บริหารสามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ					
15	ผู้บริหารสามารถเข้าใจวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน					
16	ผู้บริหารเป็นผู้รอบรู้กว้างขวางในการบริหารงาน					
17	ผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถในการพัฒนางานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม					
18	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งาน/ จัดทำโครงการใหม่ที่เป็นประโยชน์แก่โรงเรียน					
19	ผู้บริหารเป็นวิทยากรให้ความรู้และประสบการณ์แก่ครู/ บุคคลภายนอก					
<b>พลังอำนาจข่าวสารข้อมูล</b>						
20	ผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาอย่างรวดเร็ว					
21	ผู้บริหารแสวงหาความรู้อยู่เสมอ					

ข้อ	พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออก	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
<b>พลังอำนาจข่าวสารข้อมูล (ต่อ)</b>						
22	ผู้บริหารใช้ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยในการตัดสินใจ					
23	ผู้บริหารแสวงหาข่าวสารที่เป็นประโยชน์ให้ครูรับทราบอย่างสม่ำเสมอ					
24	ผู้บริหารใช้ความรู้มาประยุกต์ในการบริหารโรงเรียนได้เป็นอย่างดี					
25	ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจ					
26	ผู้บริหารตรวจสอบข้อมูลข่าวสารก่อนนำมาบริหารงาน					
27	ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และรอบรู้ข่าวสาร					
28	ผู้บริหารถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ให้แก่ครูอย่างไม่ปิดบังอำพราง					
29	ผู้บริหารใช้ข้อมูลที่ถูกต้องการวิเคราะห์งาน					
<b>พลังอำนาจพึ่งพา</b>						
30	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งในและนอกโรงเรียน					
31	ผู้บริหารเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น					
32	ผู้บริหารเชิญบุคคลสำคัญภายในหน่วยงาน/ หน่วยงานภายนอก มาร่วมงานโรงเรียนตามโอกาส					
33	ผู้บริหารขอความร่วมมือสนับสนุนด้านต่าง ๆ จากชุมชน / องค์กรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง					
34	ผู้บริหารเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากชุมชนและหน่วยงานอื่น ๆ					

ข้อ	พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออก	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
พลังอำนาจพึงพา (ต่อ)						
35	ผู้บริหารช่วยเหลือท่านเสมอ เมื่อท่านมีปัญหา นอกเหนือจากการปฏิบัติงานในหน้าที่					
36	ผู้บริหารสามารถใช้พลังอำนาจพึงพา เพื่อสนับสนุนให้ครู มีตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น					
37	ผู้บริหารได้รับการกล่าวขานจากชุมชนในแง่ดีอยู่เสมอ					
38	ผู้บริหารสามารถเชิญชวนผู้ปกครองนักเรียนให้มีส่วนร่วม ในกิจกรรมของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง					
39	ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารในระดับเดียวกัน					

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน หรือความรู้สึก  
ของท่านที่มีต่อแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารโรงเรียน โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการสร้างบารมี</b>						
1	ผู้บริหารพยายามพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า					
2	ผู้บริหารเป็นคนเปิดเผย กล้าแสดงออก กล้าเผชิญความจริง มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง					
3	ผู้บริหารพูดจาไพเราะ ใช้คำสุภาพ มีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ					
4	ผู้บริหารมีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจครูให้เกิดการยอมรับ เชื่อถือ ศรัทธา					
5	ผู้บริหารเป็นผู้ที่ครูเกิดความภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถ					
6	ผู้บริหารให้เกียรติผู้ร่วมงานอยู่เสมอ ไม่เปิดเผยความลับของผู้ใต้บังคับบัญชา					
7	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครู ให้ครูยึดถือเป็นแบบอย่าง					
8	ผู้บริหารมีการตัดสินใจโดยพิจารณาอย่างรอบคอบและให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
9	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในภาวะคับขัน					
10	ผู้บริหารแสดงศักยภาพและพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ					
<b>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</b>						
11	ผู้บริหารพูดให้ครูเกิดความรู้สึกว้างานที่ทำอยู่เป็นสิ่งที่สำคัญ และน่าภูมิใจ					
12	ผู้บริหารชี้ให้ครูเห็นคุณค่าของความเป็นครู					
13	ผู้บริหารให้ครูปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อสร้างจุดร่วมในความสำเร็จ					



ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
<b>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (ต่อ)</b>						
14	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้					
15	ผู้บริหารชี้แนะให้ครูเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม					
16	สร้างและส่งเสริมให้ครูมองเห็นเป้าหมายในการพัฒนาร่วมกัน					
17	ผู้บริหารมีความสามารถมองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้และผลประโยชน์ของโรงเรียนที่จะเกิดขึ้น					
18	ผู้บริหารมีความสามารถในการกระตุ้นให้ครูมีการทำงานเป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวา และสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน					
19	ผู้บริหารให้ความหวัง แสดงความเชื่อมั่นแก่ครูว่าเมื่อปฏิบัติงานแล้วจะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้					
20	ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่าการทำงานของครูได้บังคับบัญชาจะบรรลุเป้าหมาย					
<b>ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา</b>						
21	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
22	ผู้บริหารชี้แนะให้เห็นวิธีการในการปฏิบัติงาน					
23	ผู้บริหารสามารถสร้างความมั่นใจแก่ครูในการแก้ไขปัญหา					
24	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง					
25	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และพยายามแสวงหาวิธีการหรือแนวทางในการแก้ปัญหา					
26	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงาน โดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน					
27	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูแสดงความคิด และเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของครู					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
<b>ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา (ต่อ)</b>						
28	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูกิดหาทางแก้ไขปัญหาการเรียนการสอนด้วยวิธีใหม่ ๆ					
29	ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้ครูใช้เหตุผลในการแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างสันติวิธี					
30	ผู้บริหารแสดงถึงจุดยืนที่ชัดเจนในการให้ข้อคิดเห็นต่อปัญหา เพื่อให้ครูเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น					
<b>ด้านคำนึงถึงปัจเจกบุคคล</b>						
31	ผู้บริหารให้ความสำคัญแก่ครูเป็นรายบุคคล					
32	ผู้บริหารมีการตัดสินใจโดยให้ครูมีส่วนร่วม					
33	ผู้บริหารมีความเป็นกันเองและเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					
34	ผู้บริหารมีการพบปะพูดคุย และรับฟังปัญหาของครูแต่ละคน					
35	ผู้บริหารให้โอกาสแก่ครูได้เสนอข้อคิดเห็นเป็นรายบุคคล					
36	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่					
37	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้พัฒนาศักยภาพ เช่น การส่งไปฝึกอบรม					
38	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศในองค์กร ให้บุคลากรได้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น การจัดสัมมนาออกสถานที่					
39	ผู้บริหารจะให้ครูแต่ละคนค้นหาข้อผิดพลาด ก่อนที่จะให้ความคิดเห็นในการปฏิบัติงานแก่ครู					
40	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าแก่ครูทุกคน					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน หรือความรู้สึก  
ของท่านที่มีต่อแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความสำคัญ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน						
1	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน/ โครงการ/ กิจกรรมของโรงเรียน					
2	ท่านตระหนักและเห็นคุณค่าความสำคัญของเป้าหมาย โรงเรียน					
3	การจัดทำแผนงาน/ โครงการมีความสอดคล้องกับ เป้าหมายของโรงเรียน					
4	การบริหารงานของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย					
5	โรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์หรือชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจ ใจความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการ ดำเนินงานร่วมกัน					
6	โรงเรียนมีกระบวนการที่ทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าและ ความสำคัญของความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน					

ข้อ	วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความสำคัญ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
7	โรงเรียนมีแนวทางในการดำเนินงาน และประเมิณผลร่วมกัน โดยคำนึงถึงการตัดสินใจที่มีผลต่อความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน					
8	โรงเรียนตัดสินใจดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน					
9	โรงเรียนให้ความสำคัญกับความเข้าใจของครูและนักเรียนต่อวัตถุประสงค์ของโรงเรียน					
10	โรงเรียนใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการภายใน					
<b>ด้านการตัดสินใจ</b>						
11	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญที่รู้ทันสถานการณ์และปัญหาเป็นอย่างดี นำเสนอข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ					
12	ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และโอกาสในการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายมากที่สุด					
13	ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจร่วมกันในการจัดสรรทรัพยากรภายในโรงเรียน					
14	ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากเรื่องนั้น ๆ					
15	โรงเรียนเชื่อว่าการตัดสินใจกับผลการดำเนินงานมีความใกล้เคียงกัน					
16	โรงเรียนเชื่อว่าการตัดสินใจควรเกิดจากผู้เชี่ยวชาญที่รู้ปัญหาจริงโดยไม่คำนึงถึงระดับชั้นการบริหาร					
17	โรงเรียนเชื่อว่าการตัดสินใจที่ดีจะต้องใช้ความเชี่ยวชาญโดยไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงระดับหน้าที่ตำแหน่ง					

ข้อ	วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความสำคัญ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
<b>ด้านการตัดสินใจ (ต่อ)</b>						
18	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่จะปฏิบัติร่วมกัน					
19	กรณีที่ต้องตัดสินใจ บุคลากรผู้รับผิดชอบพยายามหลีกเลี่ยงไปให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้บริหาร					
<b>ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน</b>						
20	เมื่อโรงเรียนขอความร่วมมือให้มาปฏิบัติงานในวันหยุดหรือนอกเวลาปฏิบัติงาน โดยไม่มีค่าตอบแทนท่านยินดีมาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเสมอ					
21	ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้มาปฏิบัติงานสอนใน โรงเรียนของท่าน					
22	ท่านมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีความสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน					
23	ท่านมีความรักความผูกพันเป็นเจ้าของหน่วยงานที่ปฏิบัติ โดยไม่คิดโอนย้ายหรือลาออกไปทำงานที่หน่วยงานอื่น					
24	โรงเรียนใช้เทคนิคการบริหารกระตุ้นให้บุคลากรมีความรู้สึก เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน					
25	ครูและบุคลากรทุกคนมีความรู้สึกผูกพันกับโรงเรียน					
26	ครูและบุคลากรมีความรับผิดชอบ ช่วยเหลือและพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน					
27	ครูและบุคลากรทุกคนถือว่าตนเองเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับบริการจากโรงเรียน					
28	ครูและบุคลากรทุกคนมีความรู้สึกภูมิใจ และทุ่มเทในการทำงาน อย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถ					

ข้อ	วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความสำคัญ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
<b>ด้านความไว้วางใจ</b>						
29	ท่านเชื่อมั่นและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร					
30	ท่านมักได้รับมอบหมายงานที่มีการคาดหวังผลสำเร็จในระดับสูงเสมอ					
31	ท่านได้รับโอกาสให้ปฏิบัติงานตามความต้องการอย่างเต็มที่ โดยเชื่อมั่นว่าจะเกิดผลดีแก่โรงเรียน					
32	ท่านสามารถเลือกวิธีการทำงานและตัดสินใจได้อย่างอิสระ					
33	ผู้บริหารเชื่อมั่นว่าท่านสามารถปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้ตามจุดมุ่งหมาย					
34	ผู้บริหารไว้วางใจโดยผู้บริหารไม่ใช่อำนาจควบคุม หรือปิดกั้นความคิดในการตัดสินใจของท่าน					
35	โรงเรียนมีความเชื่อว่าถ้าบุคลากรมีโอกาสเลือกทำงานตามความถนัดและความต้องการ ผลงานจะออกมาดี					
36	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรตัดสินใจในการปฏิบัติงานโดยยึดหลักเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในงานนั้น ๆ					
37	ผู้บริหารโรงเรียนมีความจริงใจและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการบริหาร					
38	โรงเรียนของท่านยึดมั่นในคุณธรรม ความซื่อสัตย์ และความถูกต้องต่อสังคม					
<b>ด้านความหลากหลายของบุคลากร</b>						
39	ท่านมีอิสระในทางความคิด ความเชื่อ ฯลฯ สามารถแสดงออกได้อย่างเต็มที่					
40	ความหลากหลายของบุคลากรภายในโรงเรียน ทำให้เกิดแนวคิดที่แตกต่าง ซึ่งเป็นผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน					

ข้อ	วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความสำคัญ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
ด้านความหลากหลายของบุคลากร (ต่อ)						
41	โรงเรียนให้ครูยืดหยุ่นในวิธีการจัดการเรียนการสอน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ					
42	โรงเรียนให้ความสำคัญในวิธีสอนที่แตกต่างกันของครูแต่ละคน					
43	แม้มีความหลากหลายของบุคลากรภายในโรงเรียน แต่ท่านสามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้อย่างราบรื่น					
44	ครูทุกคนในโรงเรียนยอมรับในความแตกต่างของกันและกัน					
45	โรงเรียนเชื่อมโยงกับรูปแบบวิธีสอนที่หลากหลายให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของโรงเรียน					
46	โรงเรียนมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อตอบสนองความแตกต่าง ระหว่างบุคคล					
47	โรงเรียนมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบเหมาะสมกับ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร ในการปฏิบัติงาน					
48	ครูในโรงเรียนของท่านให้ความร่วมมือและยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน					

ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 เกี่ยวกับความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน หรือความรู้สึก  
ของท่านที่มีต่อแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน โดยมี  
เกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ความทุ่มเท	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
<b>ด้านความรับผิดชอบต่องาน</b>						
1	งานที่ทำเป็นงานที่มีเป้าหมายและมีความหมายมาก					
2	ท่านมีความซื่อสัตย์ต่องานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย					
3	กระตือรือร้นและใส่ใจต่องานที่รับผิดชอบ					
4	มีความมานะอดทนสาหัสในการทำงานแม้จะมีอุปสรรค เกิดขึ้นก็ตาม					
5	ให้ความสำคัญต่องานที่รับผิดชอบ					
6	ท่านมีความขี้ดหุ่ย และมีความสุขกับงานที่รับผิดชอบ					
7	เห็นว่าอาชีพครูเป็นงานที่สำคัญที่สุดในชีวิต					
8	มีความรักและผูกพันในอาชีพครู					
9	ท่านใช้อุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงานด้วยความระมัดระวัง และประหยัด					
10	มีความพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้า วัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์ที่สุด					



ข้อ	ความทุ่มเท	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับงาน</b>						
11	ยินดีที่จะช่วยเหลือในการทำงานแม้จะไม่ได้อยู่ในหน้าที่รับผิดชอบของท่านโดยตรง					
12	ท่านรู้สึกกระตือรือร้นทุกครั้งที่ได้รับมอบหมายงานให้ทำ					
13	ท่านเป็นคนที่มีความมุ่งมั่นในงานที่ได้รับมอบหมาย					
14	คิดค้นวิธีการสอนใหม่ๆ เพื่อพัฒนาศิษย์อยู่ตลอดเวลา					
15	ท่านตั้งใจปฏิบัติหน้าที่จนเป็นแบบอย่างแก่เพื่อนครู					
16	ความสำเร็จในชีวิตของท่าน คือ ความสำเร็จที่ได้จากการทำงาน					
17	ท่านคิดว่างานมีความสำคัญต่อชีวิตของท่านมาก					
18	ท่านมีความรักและผูกพันในอาชีพครู					
19	มีส่วนร่วมในการพัฒนาสร้างความก้าวหน้าให้กับโรงเรียน					
20	พยายามที่จะเป็นตัวอย่าง หรือแนะนำ ให้ผู้ร่วมงานทุ่มเทในการทำงานให้แก่โรงเรียน					
<b>ด้านการให้เวลากับงาน</b>						
21	ท่านอุทิศเวลาในวันหยุดของท่านให้กับงาน					
22	ท่านใช้เวลาส่วนใหญ่ของแต่ละวันในการทำงานของโรงเรียน					
23	ท่านตรงต่อเวลาในการเข้าทำงานทั้งตอนเช้าและหลังพักกลางวัน					
24	แม้ว่าจะเจ็บป่วย ถ้าท่านสามารถมาทำงานได้ ก็จะมา					
25	ท่านทำงานนอกเวลาเพื่อทำงานให้เสร็จถึงแม้ว่าไม่ได้รับค่าตอบแทน					

ข้อ	ความทุ่มเท	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
ด้านการให้เวลากับงาน (ต่อ)						
26	ท่านทำงานอย่างมีความสุข โดยมีได้หวังสิ่งตอบแทนเป็นสำคัญ					
27	ท่านดำรงชีวิตอยู่เพื่องานที่ท่านทำ					
28	ท่านขออนุญาตหรือแจ้งล่วงหน้าเสมอ เมื่อไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้					
29	ในระหว่างทำงาน ท่านลืมเรื่องอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นรอบ ๆ ตัวไปหมด					
30	ท่านไม่เคยนึกถึงเรื่องการอยากเปลี่ยนอาชีพเลย					

#### ภาคผนวก ง

- ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence: IOC)
- ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบสอบถาม

## ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence: IOC)

## ตอนที่ 1

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5	รวม เฉลี่ย	แปลผล
1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
16	-1	+1	+1	0	+1	0.4	ตัดทิ้ง
17	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

## ตอนที่ 1 (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5	รวม เฉลี่ย	แปลผล
25	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
27	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
29	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
31	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
35	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
36	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
37	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
38	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
39	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
40	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

## ตอนที่ 2

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5	รวม เฉลี่ย	แปลผล
1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

## ตอนที่ 2 (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5	รวม เฉลี่ย	แปลผล
25	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
27	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
29	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
31	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
35	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
36	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
37	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
38	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
39	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
40	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

## ตอนที่ 3

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5	รวม เฉลี่ย	แปลผล
1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
16	-1	-1	-1	-1	-1	-1	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้



## ตอนที่ 3 (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5	รวม เฉลี่ย	แปลผล
25	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
27	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
29	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
31	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
35	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
36	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
37	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
38	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
39	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
40	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
41	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
42	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
43	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
44	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
45	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
46	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
47	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
48	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
49	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
50	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

## ตอนที่ 4

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5	รวม เฉลี่ย	แปลผล
1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
12	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
23	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

## ตอนที่ 4 (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5	รวม เฉลี่ย	แปลผล
25	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
27	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
29	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ตารางที่ 28 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร  
โรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	0.61	21	0.58
2	0.37	22	0.84
3	0.49	23	0.63
4	0.28	24	0.82
5	0.48	25	0.73
6	0.64	26	0.82
7	0.33	27	0.73
8	0.49	28	0.78
9	0.65	29	0.76
10	0.51	30	0.80
11	0.79	31	0.69
12	0.77	32	0.38
13	0.81	33	0.41
14	0.73	34	0.59
15	0.77	35	0.51
16	0.80	36	0.57
17	0.73	37	0.67
18	0.61	38	0.70
19	0.49	39	0.70
20	0.56		

ตารางที่ 29 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	0.80	21	0.73
2	0.69	22	0.79
3	0.78	23	0.84
4	0.85	24	0.57
5	0.80	25	0.79
6	0.83	26	0.59
7	0.92	27	0.76
8	0.86	28	0.74
9	0.61	29	0.75
10	0.81	30	0.76
11	0.89	31	0.75
12	0.72	32	0.85
13	0.78	33	0.81
14	0.79	34	0.86
15	0.77	35	0.79
16	0.84	36	0.82
17	0.90	37	0.63
18	0.90	38	0.76
19	0.79	39	0.76
20	0.69	40	0.85

ตารางที่ 30 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ตามความคิดเห็น  
ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 1

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	0.64	26	0.70
2	0.53	27	0.74
3	0.60	28	0.65
4	0.64	29	0.69
5	0.73	30	0.51
6	0.62	31	0.76
7	0.78	32	0.46
8	0.90	33	0.79
9	0.77	34	0.74
10	0.82	35	0.65
11	0.84	36	0.81
12	0.79	37	0.86
13	0.68	38	0.90
14	0.76	39	0.86
15	0.71	40	0.82
16	0.63	41	0.78
17	0.70	42	0.67
18	0.88	43	0.74
19	0.01	44	0.71
20	0.45	45	0.47
21	0.72	46	0.73
22	0.34	47	0.87
23	0.64	48	0.58
24	0.07	49	0.82
25	0.65	50	0.82

ตารางที่ 31 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามเกี่ยวกับความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	0.70	16	0.84
2	0.80	17	0.83
3	0.88	18	0.88
4	0.89	19	0.89
5	0.87	20	0.80
6	0.73	21	0.74
7	0.74	22	0.80
8	0.77	23	0.85
9	0.83	24	0.89
10	0.86	25	0.90
11	0.71	26	0.78
12	0.84	27	0.78
13	0.87	28	0.82
14	0.79	29	0.74
15	0.77	30	0.70

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นายอาจินต์ แซ่ฮุน
วัน เดือน ปีเกิด	25 กันยายน พ.ศ. 2531
สถานที่เกิด	จังหวัดกรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 19/ 133 หมู่ 12 ตำบลบางแก้ว อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ 10540
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2555-ปัจจุบัน	ครู คศ.1 โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2555	การศึกษาระดับบัณฑิต (การสอนภาษาอังกฤษ) มหาวิทยาลัยบูรพา
พ.ศ. 2560	การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยบูรพา