

การเมืองในองค์กร พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร สมรรถนะส่วน ตนของครู และขวัญกำลังใจของครู ที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของครูในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร

Organizational Politics, Principal's Authority Behavior, Self Efficacy on Teachers' Moral Affecting Teachers' Performance Teaching Effectiveness in Samutsakorn Educational Area

วรรัตน์ เหมือนสมทวง¹
กรรณิการ์ สุขเกษม²

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญเพื่อศึกษาอิทธิพลการเมืองในองค์กร พฤติกรรมการใช้อำนาจของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สมรรถนะส่วนตนของครู และขวัญกำลังใจของครู ที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน
ของครู ทั้งนี้ผู้วิจัยทำการศึกษาวิเคราะห์ตามแนวทางเชิงปริมาณ

ผลการศึกษาพบว่าประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนบุคคลของ
ครูมากที่สุด รองลงมาคือ การเมืองในองค์กร สมรรถนะส่วนตนของครู พฤติกรรมการใช้อำนาจ
ของผู้บริหาร โดยการเมืองในองค์กรและพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารมีผลทั้งทางตรงและ
ทางอ้อม ส่วนขวัญและกำลังใจของครูไม่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

ข้อเสนอแนะต่อผู้บริหาร โรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง จึงควรมุ่งเน้นไปที่การให้ความสำคัญ
กับประสบการณ์ในการสอนครู จัดเป็นกิจกรรมกรรมการเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และ
สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากครูที่มีประสบการณ์มานานถ่ายทอดเป็นองค์ความรู้แก่ครูรุ่นใหม่ๆ ไปใช้
ปฏิบัติต่อไป ขณะเดียวกันควรส่งเสริมบรรยากาศในองค์กร โดยเฉพาะการเมืองในองค์กรนั้น
ควรส่งเสริมให้ครูมีพฤติกรรมในการคล้อยตามผู้บริหารเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู
และผู้บริหาร โดยวิธีการใช้อำนาจของผู้บริหารที่เอื้อต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู คือ มีการใช้
อำนาจทั้งในการว่ากล่าวตักเตือนครูเมื่อปฏิบัติไม่ถูกต้องตามกฎระเบียบและจรรยาบรรณ และใน
การสนับสนุนการปฏิบัติงานของครู คือมีทั้งการควบคุมและการสนับสนุน และควรสนับสนุนการ
ปฏิบัติงานของครู ในด้านต่อไปนี้เป็น จัดหาสื่อวีดิทัศน์ในการเรียนการสอน สนับสนุนให้ครูพา
นักเรียนไปชมนิทรรศการ สนับสนุนให้ครูทำผลงานวิชาการ สนับสนุนให้ครูศึกษาต่อในระดับที่

¹ข้าราชการบำนาญ อาจารย์ 3 ระดับ 9

² ประธานโครงการปรัชญาคุณูปกตพัฒนาการบริหาร มหาวิทยาลัยปทุมธานี

สูงขึ้น และสนับสนุนให้ครูเข้าอบรมเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ และส่งเสริมให้ครูมีโอกาสพัฒนา
สมรรถนะส่วนตนที่ดีสามารถควบคุมนักเรียนได้

คำสำคัญ : การเมืองในองค์กร การใช้อำนาจของผู้บริหาร สมรรถนะส่วนตนของครู และขวัญ
กำลังใจของครู ที่การปฏิบัติงานของครูในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร

Abstract

The research objectives were to study organization politics, authority behavior of principals, self-efficacy and morale of teachers and their effect on teachers' performance effectiveness. Quantitative and qualitative methods were employed. Data was collected from a sample of 500 teachers and Structural Equation Modeling was used in data analysis using LISREL software.

The finding showed that teachers performance effectiveness depended on characteristics of teachers (teachers with higher experience had better performance), organization politics (fawning behavior showed both direct and indirect relationship through authority behavior and self-efficacy), self-efficacy (ability to control students and the confidence in solving students study problems), authority behavior (reprimanding and support for the performance of teachers with indirect impact through self-efficacy). Organization politics and authority behavior were found to have both direct and indirect impact, while teachers' morale did not have any relationship with teachers' performance.

The school administration and related parties should give importance to teachers experience such as organizing workshops sharing experience and discussing the teaching experience of the teachers. Environment should be conducive to good relationship between the teachers and the administrators. Administrative power should be used in reprimanding and in supporting the teachers. Video media, field trips, professional development, and self-efficacy development of teachers should be supported.

Keywords: Organizational Politics, Principal's Authority Behavior, Self Efficacy on
Teachers' Moral , Performance

ความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นหัวใจอันสำคัญในการพัฒนาประเทศทุกๆ ด้าน เป็นองค์ประกอบสำคัญในการช่วยให้คนรู้จักใช้ความคิด มีความรับผิดชอบรู้จักใคร่ครวญเลือกสรรและพัฒนา มีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งใหม่ๆ ที่เข้ามาสู่วิถีชีวิตอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจการเมืองและสังคม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2544) การจัดการศึกษาจะต้องมุ่งให้บรรลุเป้าหมายในการสร้างบุคคลแห่งการเรียนรู้ เพื่อจะเป็นหลักประกันได้ว่าสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ให้ผู้เรียนเป็นคนคิดคนเก่งและมีความสุข (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542) อย่างไรก็ตาม สิ่งที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวคือ การเมืองในองค์กรระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารที่ไม่เป็นธรรม สมรรถนะส่วนบุคคลของครูและขวัญและกำลังใจของครู ที่มีผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของครู ซึ่งมีสาระสำคัญโดยย่อตามลำดับดังนี้

การเมืองในองค์กร (organizational politics) เป็นเรื่องของการขัดแย้งกัน มีผลกระทบต่อองค์กรทุกองค์ภายในสังคมปัจจุบัน เกี่ยวพันกับการต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรต่างๆ อย่างหลากหลาย โดยใช้ยุทธวิธีที่บุคคลนำมาใช้ เพื่อให้ได้ประโยชน์และเป้าหมายของตน (Molm, 1997) การเมืองในสถานที่ทำงาน (workplace politics) เป็นพฤติกรรมที่ใส่เล่ห์เหลี่ยมที่มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของตนเอง ทำให้ผู้อื่นได้รับความเดือดร้อน (Drory, 1993; Scandura, 1997) พฤติกรรมดังกล่าวนี้ จะมีวิธีการกล่าวร้ายป้ายสีและวิธีการอื่นๆ ที่ไม่ถูกต้องตามกฎระเบียบที่มีการกระทำต่อผู้อื่น (Drory, 1993) พฤติกรรมทางการเมือง ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร การแสวงหาผลประโยชน์ โดยวิธีที่สร้างความไม่เป็นธรรมและมุ่งหมายทำลายคู่แข่ง (Valle & Perrewe, 2000)

การเมืองในองค์กรมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยที่มีการส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการศึกษา ทำลายขวัญและกำลังใจของครู ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายและมีประสิทธิผล เสื่อมความเชื่อถือศรัทธาต่อพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารด้วย (Kimbrugh & Burkett, 1990; Ramsay & Clark, 1990) การเมืองในองค์กรประกอบด้วย ความขัดแย้งในองค์กร การปิดบังข้อมูลข่าวสารต่อเพื่อนร่วมงานและการประจบเจ้านาย จะเห็นได้ว่าการเมืองในองค์กร มีผลต่อพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร

พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร (principal's authority behavior) เป็นพฤติกรรมของบุคคลในสถานศึกษา กระทำบางสิ่งบางอย่างตามที่ผู้มีอำนาจเหนือกว่าต้องการทำที่ไม่เหมาะสม (Cotton, 2003) เป็นผู้รักษาระเบียบวินัย ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรและสถานศึกษาให้ก้าวหน้า ให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษารู้จักรักษากฎระเบียบวินัยและสิทธิเสรีภาพของตนเอง ปฏิบัติตามคำสั่งโดยเคร่งครัด เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย (Kouzes & Posner, 1998) พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร ประกอบด้วย การกระจายอำนาจ การลงโทษว่ากล่าวตักเตือน และการสนับสนุนการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษา

สมรรถนะส่วนตนของครู (self-efficacy) เป็นเรื่องของความสามารถของบุคคลซึ่งเป็นกลไกในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้ที่มีสมรรถนะส่วนตนสูง เลือกทำงานที่น่าท้าทาย ตั้งเป้าหมายไว้สูงสำหรับตนเอง และจะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ (Tschannen – Moran, 2001) สมรรถนะส่วนตนของครูประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ความสามารถในการควบคุมนักเรียน และความเชื่อมั่นในการแก้ปัญหาการเรียนของนักเรียน ปัจจัยดังกล่าวการเมืองในองค์กรพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร และสมรรถนะส่วนตนของครู ยังมีผลต่อขวัญและกำลังใจของครู

ขวัญและกำลังใจของครู (teacher morale) เป็นเรื่องเกี่ยวกับสถานะของจิตใจเกี่ยวกับความกระตือรือร้นในงาน ของบุคคลที่มีต่อหน้าที่กำลังทำ และงานของกลุ่มบุคคลที่อยู่ในองค์กร (Evans, 1998) ถ้าขวัญและกำลังใจของครูตกต่ำ จะทำให้ประสิทธิภาพการสอนของครูลดลง ส่งผลให้ครูเกิดความท้อแท้ใจและเบื่อหน่ายในหน้าที่การงาน ขวัญและกำลังใจของครูจึงมีความสำคัญต่อการเรียนรู้ของนักเรียน บุคลากรในสถานศึกษาและความเข้มแข็งส่วนตัวของครูเอง (Lumsden, 1998) ขวัญและกำลังใจของครู ประกอบด้วย ความกระตือรือร้นในการทำงาน การมีความสุขในการทำงาน และการทุ่มเทความสามารถในการทำงาน ปัจจัยต่างๆที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ทั้งการเมืองในองค์กร พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร สมรรถนะส่วนตนของครู และขวัญและกำลังใจของครู ล้วนแต่มีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของครู

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู (teacher effectiveness) เป็นเรื่องเกี่ยวกับผลสำเร็จของการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยอาศัยความรู้ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์การทำงาน ความขยันขันแข็งที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

สามารถทำงานต่างๆให้เจริญก้าวหน้า เป็นคุณประโยชน์ต่อบุคลากรสถานศึกษาและองค์กร (Ballou & Podgursky, 2000) เป็นผลงานที่เกิดจากการเรียนการสอนของครูและเกิดจากการเรียนรู้จากบทเรียน ซึ่งครอบคลุมพัฒนาการของผู้เรียนทุกด้าน เน้นความสำคัญในการพัฒนาทักษะในด้านต่างๆ การพัฒนาความสามารถในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความถนัดและความรู้ขั้นพื้นฐานเดิมของพัฒนาการด้านเชาวน์ปัญญาและอารมณ์ของนักเรียน (Darling & Hammond, 2000)

เหตุผลที่ผู้วิจัยทำการวิจัยในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร เนื่องจากจังหวัดสมุทรสาคร เป็นเขตปริมณฑลของกรุงเทพมหานคร มีการประกอบอาชีพประมง เกษตรกรรม การทำนาเกลือ และเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญแห่งหนึ่งของประเทศไทย ดังคำขวัญประจำจังหวัด “แดนประมง ดงโรงงาน ลานเกษตร และเขตประวัติศาสตร์” ประชาชนและครูส่วนใหญ่มาจากหลายจังหวัด มีความไม่เท่าเทียมกันและมีปัญหามากมายหลายด้าน ทั้งด้านการศึกษา เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความประสงค์จะศึกษาเกี่ยวกับการเมืองในองค์กร พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร สมรรถนะส่วนบุคคลของครู และขวัญและกำลังใจของครูที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร

วัตถุประสงค์และขอบเขตการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาในประเด็น อิทธิพลการเมืองในองค์กร พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สมรรถนะส่วนบุคคลของครู และขวัญกำลังใจของครู ที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

สำหรับขอบเขตของการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาครูระดับชั้นประถมศึกษาโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาครใน 3 อำเภอ จำนวนโรงเรียน 104 โรงเรียน อำเภอเมืองสมุทรสาคร 56 โรงเรียน อำเภอกระทุ่มแบน 28 โรงเรียน อำเภอบ้านแพ้ว 20 โรงเรียน และเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูผู้สอนจำนวนครู 500 คน จำนวนครูที่ทำการสัมภาษณ์ 13 โรงเรียน ในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาครในปีการศึกษา 2552 ระหว่างเดือนธันวาคม 2553 ถึงเดือนมีนาคม 2554

การทบทวนวรรณกรรม

จากการทบทวนวรรณกรรม การสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ และการสำรวจความคิดเห็นของครูดังกล่าว ทำให้ได้สาระสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1) ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู (teacher's effectiveness, TCEFFECT)

2) ตัวแปรอิสระประกอบด้วย (1) คุณลักษณะส่วนบุคคลของครู (personal characteristics, PERCHARC) (2) การเมืองในองค์กร (organizational politics, ORGAPOL) (3) พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร(principal's behavioral use of authority, AUTHORIT) (4) สมรรถนะส่วนบุคคลของครู (self – efficacy, SELFEFFI) และ (5) ขวัญและกำลังใจของครู (teacher morale, TMORALE)

คุณลักษณะส่วนบุคคลของครู (personal characteristics, PERCHARC): คุณสมบัติส่วนบุคคลของครู ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การสอน เกี่ยวกับเรื่องนี้ เทย์เลอร์และไรท์ (Tayler & Wright, 2003) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลของประชากรชาวออสเตรเลียพบว่า คุณสมบัติส่วนบุคคลของครู ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สถานภาพสมรส และสถานภาพทางสังคม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญต่อขวัญและกำลังใจ นอกจากนี้ เดนส์เทน (Densten, 2003) ให้ความเห็นว่า พนักงานที่มีการศึกษาสูง จะมีเหตุผลหรือทัศนคติเชิงบวกต่องานที่ทำ และสามารถเพิ่มความพึงพอใจในงานโดยความเกี่ยวพันของพนักงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน

เบรียลีย์และเมเยอร์ (Brealey & Mayer, 1991) พบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลของครูเป็นตัวแปรทางด้านสังคม ความรู้และประสบการณ์การสอน ที่สามารถทำให้ครูจัดประสบการณ์การสอนและสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีได้ ครูที่มีอายุมากสามารถแก้ปัญหาได้ดีกว่าครูที่มีอายุน้อย คุณลักษณะส่วนบุคคลของครู มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การสอน

สรุปความว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลของครูมีเรื่องเกี่ยวกับ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การสอนของครู ครูที่มีวุฒิการศึกษาสูงย่อมใช้ความรู้ความสามารถและทักษะในการพัฒนาการเรียนการสอนให้ประสบความสำเร็จ ทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับ มีความรัก ความศรัทธาและความร่วมมือ มีผลทำให้เกิดประสิทธิผลในการเรียนการสอน(Schepers, 1998; Tayler & Wright, 2003)

การเมืองในองค์กร(organization politics,ORGAPOL): เรื่องเกี่ยวกับกระบวนการของบุคคลที่มีการแก่งแย่งผลประโยชน์และชิงดีชิงเด่น เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ของตนเอง (Drory, 1993; Scandura, 1997)

สำหรับการเมืองในองค์กรในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน ที่มีพฤติกรรมนำไปสู่ปัญหาการทำงานที่ไม่ลงรอยกัน ไม่ไว้วางใจกัน ขัดผลประโยชน์ต่อกัน มีวิธีใช้เล่ห์เหลี่ยมฉ้อฉลหลอกลวงทรยศคดโกงแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน และมีการกุมอำนาจของตน (Bhatnagar, 1992) เป็นการสร้างความขัดแย้งวุ่นวาย และขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทำให้องค์กรอ่อนแอ และทำให้ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กรด้วย (Babakus, Cravens, Johnston & Moncrief, 1999)

ผู้บริหารองค์กรที่ดี ต้องหาวิธีหลีกเลี่ยงมิให้มีพฤติกรรมในทางไม่ดีเกิดขึ้นในองค์กร ด้วยการสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันและมีอุดมการณ์ร่วมกัน มีวิธีการกำหนดเป้าหมายและวางแผนงานให้ชัดเจน ทำให้สมาชิกขององค์กรตระหนักว่ากิจกรรมการเมืองมีผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน ทั้งส่งผลต่อประสิทธิภาพประสิทธิผลและความสำเร็จของครูและบุคลากรในองค์กร (Breckler, 1990) ผู้บริหารต้องรู้จักการใช้อำนาจ ในการควบคุมและลงโทษ การให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรในองค์กรเมื่อประสบความสำเร็จ ที่เป็นดังนี้เพราะพฤติกรรมการเมืองในองค์กร มีวิธีการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน มีการวางแผนงานอย่างละเอียด และมีการดูแลอย่างรอบคอบ (Drory, 1993; Moe, 2006)

พฤติกรรมทางการเมืองที่จะเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานในองค์กรมีดังนี้ (ก) ทุกคนต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด และตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ (ข) มีความมานะบากบั่นอดกลั้นอดทนในการปฏิบัติหน้าที่ และไม่ละเลยต่อหน้าที่การงาน (ค) เห็นความสำคัญขององค์กร สนับสนุนความคิดเห็นของบุคคลอื่น และกล้าแสดงความคิดเห็นร่วมกับบุคคลอื่น (ง) มีความเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัว ร่วมกิจกรรมและปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นอย่างเข้มแข็งอดทน และ (จ) มีวิจาร์ณญาณเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน หลักการทั้ง 5 ประการนี้ ชี้ให้เห็นระบบการบริหารงาน และประสิทธิภาพในองค์กรเป็นอย่างดีที่ผู้บริหารจะต้องมีอุดมการณ์ที่ดีในการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น (Wright & Cropanzano, 1998)

การเมืองในองค์กรมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงาน สมจริงตามที่ริชมอนและมัลคัมส์ (Richmon & Malcomlm, 2006) ได้ให้ความเห็นว่า การเมืองในองค์กรเป็นปัจจัย

ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร ทำให้ครูและบุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายและมีประสิทธิผล และยังเป็นการส่งผลต่อสมรรถนะส่วนตนของครู (Wheatley, 2005) ทำให้ครูและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย และเกิดความเชื่อมั่นศรัทธาต่อพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร ซึ่งรามเซและคลาร์ค คอนเนอร์และมิริตัน (Ramsay & Clark, 1990; O'Connor & Morrison, 2000) กล่าวสนับสนุนว่า ถ้าหากผู้บริหารใช้อำนาจที่ไม่เหมาะสม ย่อมส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ทำให้ครูขาดความมั่นใจในการบริหารงานในองค์กร และทำให้ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

การเมืองในองค์กรเป็นเรื่องเกี่ยวกับกระบวนการของบุคคลที่มีการแก่งแย่งชิงดีชิงเด่น การสร้างสถานการณ์ให้เกิดความเข้าใจผิด ขัดแย้งกันในด้านความคิด มีการอิจฉาริษยา การกลั่นแกล้ง ใส่ร้ายป้ายสี ความไม่เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และพยายามที่จะประจบเอาใจเจ้านายเพื่อให้ตนมีตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น การเมืองในองค์กร ประกอบด้วยตัวแปรประจักษ์คือ ความขัดแย้งในองค์กร การปิดบังข้อมูลข่าวสารต่อเพื่อนร่วมงาน และการประจบเจ้านาย

พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร (Principal's behavioral use of authority, AUTHORITY): ผู้มีอำนาจทำให้บุคลากรในสถานศึกษา ทำบางสิ่งบางอย่างตามที่ตนต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้ คอตตัน (Cotton, 2003) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการใช้อำนาจหน้าที่บังคับบัญชาให้บุคลากรในสถานศึกษา ปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แม้แต่ เครสเวลล์ (Creswell, 2003) ก็ได้ชี้แนะว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีศรัทธาและคุณสมบัติที่ดี มีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ของตน และทำตนให้เป็นที่พอใจรักใคร่ของบุคลากรในสถานศึกษา

จากการศึกษาของโควเซสและโพสเนอร์ (Kouzes & Posner, 2002) พบว่าผู้บริหารมีอำนาจสั่งการทั้งโดยชอบและมีชอบตามอำนาจกฎหมาย เป็นผู้รักษาระเบียบวินัย ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้ก้าวหน้า ให้ครูและบุคลากรรู้จักกฎระเบียบวินัย สิทธิเสรีภาพของตนเอง และปฏิบัติตามคำสั่งโดยเคร่งครัด เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย เช่นเดียวกับมอร์เรียล และมาชิน (Morreale, 2000; Machin, 2004) ให้ความเห็นว่า พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะส่วนบุคคลของครู ที่ส่งผลต่อความ

เชื่อมั่นในความสามารถควบคุมนักเรียนและการแก้ปัญหาการเรียนของนักเรียน ส่วนแมกซ์ซี (Maxcy, 1991) ให้ข้อคิดเห็นว่า พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร ยังมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจของครู สนับสนุนครู มีความก้าวหน้าทางวิชาการและได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้น ทำให้ครูมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ส่งผลให้ครูมีความสุขในการทำงาน การทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย

สรุปความว่า พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร คือผู้บริหารมีบทบาทในการใช้อำนาจหน้าที่บังคับบัญชาให้บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ตามความสามารถของแต่ละบุคคล มีคุณสมบัติที่ดี มีความรู้เข้าใจในหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบ ทำตนให้เป็นที่รักใคร่ของบุคลากร ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็นมิตรไมตรี และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครูและบุคลากรในสถานศึกษา

พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร เป็นตัวแปรแฝง มีตัวชี้วัด คือ การกระจายอำนาจ การลงโทษว่ากล่าวตักเตือน และการสนับสนุนการปฏิบัติงานของครู

สมรรถนะส่วนตัวของครู (self-efficacy, SELFEFFI): ความสามารถของบุคคลที่จะเป็นกลไกในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้ที่มีสมรรถนะสมรรถนะส่วนตัวสูงจะมีสัมพันธภาพที่ดีและสามารถปรับตัวเข้ากับสังคมได้เป็นอย่างดี จะเลือกงานที่น่าท้าทาย จะตั้งเป้าหมายไว้สูงๆ ให้แก่ตนเอง และจะทำงานจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ (Tschannen- Moran & Woolfolk Hoy, 2001)

สมรรถนะส่วนตัวเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญ (Pintrich & Schunk, 1996) เพราะมีผู้นำไปใช้กันมากในด้านการเรียนการสอนในโรงเรียนว่า เพราะเหตุใดครูจึงประสบความสำเร็จในการทำให้นักเรียนได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และในขณะที่เดียวกันครูอีกส่วนหนึ่งไม่สามารถทำอย่างนั้นได้ เพราะแต่ละวันมีแต่ความตึงเครียด ความสิ้นหวัง ความเบื่อหน่ายท้อแท้ใจและมีสาเหตุอีกหลายอย่างที่ทำให้การทำงานของครูแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ซึ่งพาจาเรส (Pajares, 1997) ได้ตอกย้ำว่า ครูจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับสาระที่จะสอน และมีความรู้เกี่ยวกับตัวผู้เรียน มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรอบรู้ มีคุณธรรม มีจรรยาบรรณและมุ่งมั่นในการพัฒนาการเรียนการสอน มีความสามารถในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย มีความรู้เกี่ยวกับสาระที่จะสอนและเกี่ยวกับตัว

ผู้เรียน มีทัศนคติ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีจรรยาบรรณมุ่งมั่นในการทำงานจนกระทั่งเอาชนะอุปสรรคที่ขวางกั้นได้

ครูที่มีการพัฒนาสมรรถนะส่วนตนในการทำงานอยู่เสมอ เป็นเครื่องหมายแสดงให้เห็นว่าครูมีสมรรถนะส่วนตนสูง จะทำให้การเรียนการสอนของครูประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ (Deemer & Minke, 1999) ถ้าหากครูมีสมรรถนะส่วนตนต่ำ จะทำให้รู้สึกกังวล เคร่งเครียดกับการทำงานอย่างหนัก จนกระทั่งทำให้ผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ นอกจากนี้มีทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะส่วนตนของครู ซึ่งมีหลักการที่สำคัญคือ (1) มีกลยุทธ์ในการทำงาน (2) สามารถใช้วิจารณญาณในการทำงาน (3) สามารถควบคุมบุคลิกภาพและวุฒิภาวะทางอารมณ์ (4) มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ (5) มีความรู้ มีคุณธรรมและจรรยาบรรณในการทำงาน (Bandura, 1997; Clegg & Hardy, 1999)

สมรรถนะส่วนตนของครูซึ่งเป็นตัวแปรแฝง ประกอบด้วยตัวชี้วัดคือ ความเชื่อมั่นในความสามารถของตน ความสามารถในการควบคุมนักเรียน และความเชื่อมั่นในการแก้ปัญหาการเรียนของนักเรียน

ขวัญและกำลังใจของครู (teacher's morale, MORALE): สภาพทางจิตใจ (mental condition) สภาพของจิตใจที่มีความกระตือรือร้นในงาน และอดทนต่อความยากลำบากในงาน เป็นความรู้สึกทางจิตใจของคนที่มีต่อหน้าที่ที่กำลังทำ และความสำคัญของงานที่มีต่อกลุ่มบุคคลและต่อองค์กรทั้งหมด (Evans, 1998)

นอกจากนั้น ขวัญและกำลังใจ มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติหน้าที่การงานของครูแล้ว ยังขึ้นอยู่กับ การตอบสนองของนักเรียน ครูจะมีขวัญและกำลังใจดีก็ต่อเมื่อนักเรียนมีความกระตือรือร้นในการเรียน ซึ่งตรงกับความเห็นของโทมัส (Thomas, 1997) ที่ว่า เมื่อครูมีความรู้สึกที่นักเรียนมีความสนใจเรียนในขณะที่อยู่ในห้องเรียน ครูก็จะมีแรงจูงใจในการสอน ทำให้การสอนของครูถูกยกระดับขึ้น เมื่อบรรยากาศในชั้นเรียนเป็นไปในทางที่ดี ก็จะทำให้เด็กนักเรียนเกิดความพึงพอใจในการสอนของครู ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของลัมส์เด็นและแอสเพแลนด์ (Lumsden, 1998; Espeland, 2002) ที่ว่า ขวัญและกำลังใจของครูมีอิทธิพลในทางที่ดีกับการเรียนรู้ของนักเรียน และระดับขวัญและกำลังใจของครูที่สูงขึ้น ไม่เพียงแต่จะทำให้การสอนของครูเป็นไปอย่างสนุกสนานเท่านั้น ยังทำให้การเรียนของนักเรียนเป็นไป

ในทางที่ดีด้วย ถ้าขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูต่ำ ก็จะทำให้ประสิทธิภาพการ
สอนของครูลดลง ส่งผลให้เกิดความท้อใจ หหมดกำลังใจ หหมดความหวังใยในหน้าที่การงาน
ครูก็จะลาป่วยและละทิ้งงานมากขึ้น โดยไม่คำนึงถึงนักเรียนว่าจะมีความรู้สักอย่างไร ฉะนั้น
ขวัญและกำลังใจของครูจึงมีอิทธิพลเป็นอย่างมากต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ต่อบุคลากรใน
สถานศึกษาและต่อความเข้มแข็งส่วนตัวของครูเอง

สรุปความว่า ขวัญและกำลังใจของครู คือ สภาวะของจิตใจที่มีความกระตือรือร้นใน
งาน และอดทนต่อความยากลำบากในงาน เป็นความรู้สึทางจิตใจในทางบวกของบุคคลที่มี
ต่องานที่กำลังทำ และเห็นความสำคัญของงานที่มีต่อกลุ่มบุคคลและองค์กร

ขวัญและกำลังใจของครูซึ่งเป็นตัวแปรแฝงประกอบด้วยตัวชี้วัด คือ ความ
กระตือรือร้นในการทำงาน การมีความสุขในการทำงาน และการทุ่มเทความสามารถในการ
ทำงาน

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู (teacher's effectiveness, TEAEFFEC): ผลสัมฤทธิ์
ในการปฏิบัติงานของครูโดยอาศัยความรู้ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ในการทำงาน ความ
ขยันขันแข็ง ความไว้วางใจ ซึ่งอยู่ในอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้บรรลุผลสำเร็จตาม
เป้าหมาย สามารถทำงานด้านต่างๆ ให้เจริญก้าวหน้า เป็นคุณประโยชน์ต่อบุคลากร
สถานศึกษาและองค์กร มีการพัฒนาให้นักเรียนมีการเรียนรู้เป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จที่คิดของ
การเรียนรู้ของนักเรียนว่า นักเรียนมีความรู้ในวิชาที่เรียน สามารถใช้ความรู้ภาคทฤษฎีสู่การ
ปฏิบัติ สามารถระบุ วัด จัดระบบและสื่อความรู้ได้ทั้งการพูด การเขียน มีวิจารณ์ญาณในการ
คิด มีการคิดอย่างอิสระ การคิดอย่างสร้างสรรค์และจินตนาการ การตัดสินใจได้ด้วยตนเอง รู้
วิธีแก้ปัญหาได้ ให้เด็กนักเรียนรู้จักการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มี
ความอดทนเชื่อสัตย์และรู้จักรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น (Ballou & Podgursky, 2000;
Asper & Kock, 2001)

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู เวงลินสกีและแบบบี(Wenglinisky, 2000; Babbie,
2001) พบว่า ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู เกิดจากการจัดการเรียนการสอนของครู และ
จากการเรียนรู้จากบทเรียน ซึ่งครอบคลุมพัฒนาการของผู้เรียนทุกด้าน โดยเน้นความสำคัญ
ในการพัฒนาทักษะในด้านต่างๆ และพัฒนาความสามารถ ในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
ความถนัดและความรู้ขั้นพื้นฐานเดิม การพัฒนาการด้านเซาว์ปัญญาและอารมณ์ของนักเรียน
ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ ดาลิงแสมมอล เอสกินสัน และเดฮันการ์ด (Daling &

Hammond, 2000; Eskldsen & Dahlgard, 2000) ที่ว่าประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของครู พิจารณาได้จากพฤติกรรมของผู้เรียนที่ได้แสดงออกเมื่อผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้วิชาการต่างๆ เกิดความรู้ความเข้าใจ ความสนใจ และมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ให้มากยิ่งขึ้น รวมทั้ง การจัดระบบการเรียนการสอนของครู ในด้านคุณภาพการสอน (quality of instruction) และ ในด้านคุณภาพของผู้เรียน ซึ่งได้รับผลสำเร็จในการเรียนรู้ การได้รับคำแนะนำ และการมีส่วนร่วมในการเรียนการสอน รวมทั้งการได้รับการส่งเสริมจากครู ตลอดจนสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของผู้เรียน

นอกจากนั้น ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู เกิดจากการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพราะครูผู้สอนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่สุดในการสร้าง การนำไปใช้ และการประเมินผล การเรียนการสอน บุคลิกภาพและความสามารถของครูก็มีความสำคัญต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ประสิทธิภาพของสถานศึกษามีความสัมพันธ์สอดคล้องกับคุณภาพของครู หากว่าครูมีคุณภาพในการปฏิบัติงานดี การศึกษาของผู้เรียนก็จะดีตามไปด้วย (Wilson, Floden & Ferrini - Mundy, 2001; Curry & Kadasah, 2002)

สรุปความว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู คือผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของครู ที่สามารถใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์การทำงาน ความขยันขันแข็ง ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย สามารถทำงานให้สถานศึกษามีความเจริญก้าวหน้า เป็นประโยชน์แก่ตนและบุคคลในองค์กร ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย ตัวชี้วัด คือผลการปฏิบัติงานของครู ผลการเรียนรู้ของนักเรียนในความคิดเห็นของครู และผลการเรียนของนักเรียน

ตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู คือ ขวัญและกำลังใจของครูและสมรรถนะส่วนบุคคลของครู ซึ่งเป็นแนวความคิดที่ผู้วิจัยจักนำมาประยุกต์ใช้เกี่ยวกับประเด็น ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู ดังนั้น จากการสัมภาษณ์และการสำรวจความคิดของครูด้วยแบบสอบถามปลายเปิดดังกล่าวนี้ได้เนื้อหาเพียงพอที่จะนำเสนอแนวคิดทั้งหมด สามารถนำมาสร้างกรอบแนวความคิดและสมมติฐานการวิจัยดังภาพ 1

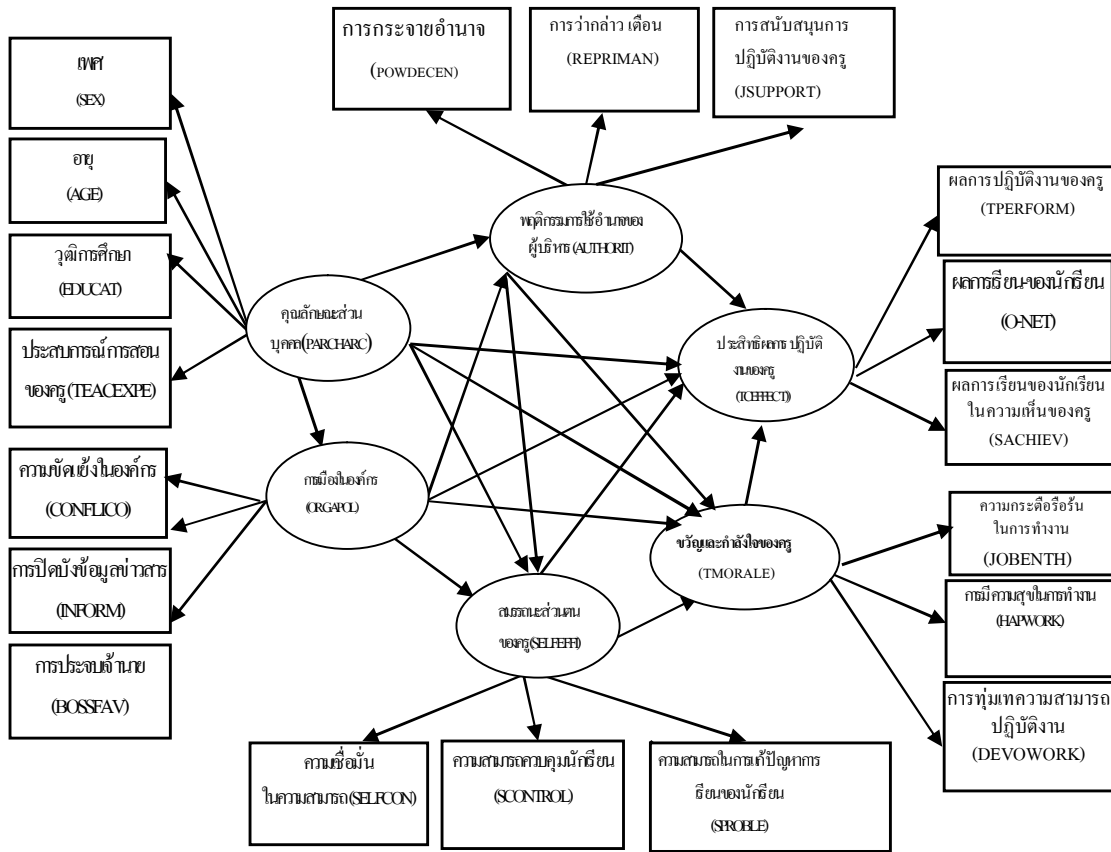
จากกรอบแนวความคิดนี้ สามารถเขียนเป็นสมการ โครงสร้าง (structural equations) ได้ 5 สมการ ดังนี้

สมการ 1 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู ขึ้นอยู่กับ (ก) พฤติกรรมการใช้อำนาจของ ผู้บริหาร (ข) คุณลักษณะส่วนบุคคลของครู (ค) การเมืองในองค์กร (ง) สมรรถนะส่วนบุคคลของครูและ (จ) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู

$$TCEFFECT = f(AUTHORIT, PERCHARC, ORGAPOL, SELFEFFI, TMORALE) \dots \dots \dots (1)$$

สมการ 2 ขั้วและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูขึ้นอยู่กับ(ก)พฤติกรรมการใช้อำนาจ
ของผู้บริหาร (ข)คุณลักษณะส่วนบุคคลของครู (ค) การเมืองในองค์กร และ (ง) สมรรถนะส่วนตนของครู

$$TMORALE = f(AUTHORIT, PERCHARC, ORGAPOL, SELFEFFI) \dots \dots \dots (2)$$



ภาพ 1 กรอบแนวความคิดการวิจัย

สมการ 3 สมรรถนะส่วนตนของครูขึ้นอยู่กับ(ก)พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร (ข) คุณลักษณะส่วนบุคคลของครู และ (ค)การเมืองในองค์กร

$$SELFEFFI = f(AUTHORIT, PERCHARC, ORGAPOL) \dots \dots \dots (3)$$

สมการ 4 การเมืองในองค์กร ขึ้นอยู่กับ(ก)คุณลักษณะส่วนบุคคลของครู

$$ORGAPOL = f(PERCHARC) \dots \dots \dots (4)$$

สมการ 5 พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารขึ้นอยู่กับ (ก) คุณลักษณะส่วนบุคคลของครูและ (ข) การเมืองในองค์กร

$$\text{AUTHORIT} = f(\text{PERCHARC}, \text{ORGAPOL}) \dots \dots \dots (5)$$

ระเบียบวิธีการวิจัย

ผู้วิจัยใช้ การวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) เป็นแนวทางที่นักวิชาการให้ความเห็นว่าเป็น การวิจัยที่สามารถเสนอความเป็นรูปธรรมได้ในทุกแนวความคิดและทุกประเด็นที่ศึกษา สามารถ วัดคุณค่าทุกแนวคิด ทุกตัวแปรออกมาเป็นตัวเลขได้ และเมื่อนำมาวิเคราะห์สามารถให้อัตรา ความสัมพันธ์ออกมาเป็นตัวเลขชัดเจน (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม, 2547) อย่างไรก็ตาม เพื่อให้งานวิจัยนี้มีความถูกต้องเชื่อถือได้มากขึ้นและมีจุดอ่อนน้อย ผู้วิจัยได้ใช้ แนวทางการการวิจัยเชิงคุณภาพร่วมในการวิจัย ซึ่งจะเป็นแนวทางที่จะส่งเสริมเกื้อกูลซึ่งกันและ กัน

ส่วนเทคนิคที่ใช้เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จัดเก็บมาด้วยวิธีการเชิงปริมาณนั้นคือ เทคนิคการวิเคราะห์แบบจำลองสมการ โครงสร้าง (structural equation modeling, SEM) โดยใช้ โปรแกรมสำเร็จรูป LISREL เพราะเห็นว่าเป็นเทคนิควิเคราะห์ที่ให้แนวทางในการ ปรับปรุงแบบจำลองหรือกรอบแนวความคิดหลังจากการวิเคราะห์ในครั้งแรกได้

สรุปข้อค้นพบและข้อเสนอแนะ

ในการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรดังกล่าว ผู้วิจัยได้สร้างแบบจำลองตามกรอบ แนวความคิด แล้วนำข้อมูลที่ได้จัดเก็บจากภาคสนามมาใช้เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรแฝง ซึ่งมีทั้งหมด 5 สมการ เพื่อค้นหาแบบจำลองที่เข้ากับข้อมูลได้ดี คือการคำนึงถึง ความสอดคล้องระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บจากภาคสนามกับแบบจำลองที่ผู้วิจัยได้ ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกรอบแนวความคิดที่นำเสนอไว้ การ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบจำลองสมการ โครงสร้างมีหลักการและเหตุผลตามลำดับ ดังนี้

- (1) ความสัมพันธ์ระหว่างการเมืองในองค์กร กับคุณลักษณะส่วนบุคคลของครู มีอัตรา ความสัมพันธ์ปรากฏตามสมการ โครงสร้าง ดังนี้

$$\text{ORGAPOL} = -0.017 * \text{PERCHARC}, \text{Errorvar.} = 52.41, R^2 = 0.00068 \dots\dots(6)$$

$$(0.027) \qquad (3.31)$$

$$-0.63 \qquad 15.82$$

ผลการวิเคราะห์ พบว่า การเมืองในองค์กร ไม่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนบุคคลของ
 ครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

(2) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารกับการเมืองในองค์กร
 และคุณลักษณะส่วนบุคคลของครู มีอัตราความสัมพันธ์ปรากฏตามสมการโครงสร้าง ดังนี้

$$\text{AUTHORIT} = 0.22 * \text{ORGAPOL} - 0.0099 * \text{PERCHARC},$$

$$(0.030) \qquad (0.020)$$

$$7.51 \qquad -0.51$$

$$\text{Errorvar.} = 26.61, R^2 = 0.091 \dots\dots\dots(7)$$

$$(1.66)$$

$$16.00$$

ผลการวิเคราะห์ พบว่า พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับการเมืองใน
 องค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ไม่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนบุคคลของครู สมการ
 ดังกล่าวสามารถอธิบายการผันแปรได้ร้อยละ 9.1 จะเห็นได้ว่า พฤติกรรมการใช้อำนาจของ
 ผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับการเมืองในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ความขัดแย้งในองค์กร การปิดบัง
 ข้อมูลข่าวสารต่อผู้ร่วมงาน และมีการประจบเจ้านาย ทั้งนี้เนื่องจากครูในองค์กร ขัดแย้งกัน
 ด้านผลประโยชน์ จึงดีชิงเด่น อิจฉาริษยาใส่ร้ายป้ายสีกัน แยกแยกความสามัคคี

(3) ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะส่วนตนของครูกับการเมืองในองค์กร พฤติกรรม
 การใช้อำนาจของผู้บริหารและคุณสมบัติส่วนบุคคลของครู มีอัตราความสัมพันธ์ปรากฏตาม
 สมการโครงสร้าง ดังนี้

$$\text{SELFEFFI} = 0.083 * \text{ORGAPOL} + 0.29 * \text{AUTHORIT} + 0.017$$

$$(0.017) \qquad (0.025)$$

$$4.93 \qquad 11.53$$

$$* \text{PERCHARC}, \text{Errorvar.} = 9.79, R^2 = 0.25 \dots\dots\dots(8)$$

$$(0.011) \qquad (0.60)$$

$$1.59 \qquad 16.38$$

ผลการวิเคราะห์ พบว่า สมรรถนะส่วนตนของครู ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารมากที่สุด รองลงมา คือ การเมืองในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ไม่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนบุคคลของครู สามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ร้อยละ 25

จะเห็นได้ว่าสมรรถนะส่วนตนของครู ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย การกระจายอำนาจของผู้บริหาร การลงโทษว่ากล่าวตักเตือนครู และการสนับสนุนการปฏิบัติงานของครู ทั้งนี้เนื่องจากในองค์กรครู ผู้บริหารให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของครู ให้ครูมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และให้ครูมีอิสระในการทำงาน ตลอดจนมีการว่ากล่าวตักเตือนหากทำผิด ทำให้ครูสามารถพัฒนาการเรียนการสอนได้ และสมรรถนะส่วนตนของครู

สมรรถนะส่วนตนของครู ขึ้นอยู่กับการเมืองในองค์กร เนื่องจากในองค์กรครู มีความขัดแย้ง มีการปิดบังข้อมูลข่าวสาร และมีการประจบเจ้านาย ทำให้ครูต้องระวังตัว ส่วนสมรรถนะส่วนตนของครู ไม่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนบุคคลของครู เนื่องจากในองค์กรที่มีครูที่ไม่มีคุณวุฒิ วิทยุฒิ ประสบการณ์การสอน และไม่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน จะเห็นได้ว่าครูที่ไม่มีสมรรถนะส่วนตนในการทำงาน ไม่สามารถพัฒนาการเรียนการสอนได้ดีเท่าที่ควร และทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย และไม่มีประสิทธิผล (Turner, 1998; Tschannen – Moran, 2000)

(4) ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและกำลังใจของครูกับการเมืองในองค์กร พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารสมรรถนะส่วนตนของครู และคุณลักษณะส่วนบุคคลของครู มีอัตราความสัมพันธ์ปรากฏตามสมการ โครงสร้าง ดังนี้

$$\begin{aligned}
 TMORALE = & -0.020*ORGAPOL + 0.18*AUTHORIT + 0.38*SELFEFFI \\
 & (0.020) \qquad \qquad (0.030) \qquad \qquad (0.044) \\
 & -1.02 \qquad \qquad \qquad 6.12 \qquad \qquad \qquad 8.55 \\
 & 0.0083*PERCHARC, Errorvar.= 12.07, R^2 = 0.25 \dots\dots(9) \\
 & (0.013) \qquad \qquad \qquad (0.73) \\
 & -0.63 \qquad \qquad \qquad 16.45
 \end{aligned}$$

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ขวัญกำลังใจของครู ขึ้นอยู่กับสมรรถนะส่วนตนของครูมากที่สุด และรองลงมา คือ พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ไม่ขึ้นอยู่กับการเมืองในองค์กร และคุณลักษณะส่วนบุคคลของครู สามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ร้อยละ 25

ในด้านขวัญกำลังใจของครู ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร จะเห็นได้ว่า ในองค์กรครู ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจ มีการกล่าวตักเตือนกัน และให้การสนับสนุนครู จะทำให้ครูมีขวัญและกำลังใจ

ขวัญกำลังใจของครู ขึ้นอยู่กับสมรรถนะส่วนบุคคลของครู ซึ่งประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ความเชื่อมั่นในการแก้ปัญหาการเรียนของนักเรียน และความสามารถในการควบคุมนักเรียน เนื่องจากครูที่มีสมรรถนะส่วนบุคคลสูง ย่อมมีความรู้ความสามารถในการทำงาน และใช้กลยุทธ์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ทำให้ขวัญกำลังใจของครูดี

(5) ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูกับการเมืองในองค์กร พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร สมรรถนะส่วนบุคคลของครู ขวัญและกำลังใจของครู และคุณลักษณะส่วนบุคคลของครู มีอัตราความสัมพันธ์ปรากฏตามสมการ โครงสร้าง ดังนี้

$$TCEFFECT = 0.053*ORGAPOL + 0.043*AUTHORIT + 0.099*SELFEFFI + 0.0044$$

(0.014)	(0.021)	(0.031)
3.68	2.06	3.19

$$*TMORALE + 0.039*PERCHARC, Errorvar.=5.90, R^2 = 0.11 \dots \dots (10)$$

(0.028)	(0.0094)	(0.37)
0.16	4.10	15.93

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนบุคคลของครูมากที่สุด รองลงมา คือ การเมืองในองค์กร สมรรถนะส่วนบุคคลของและพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ไม่ขึ้นอยู่กับขวัญและกำลังใจของครู โดยสามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ร้อยละ 11

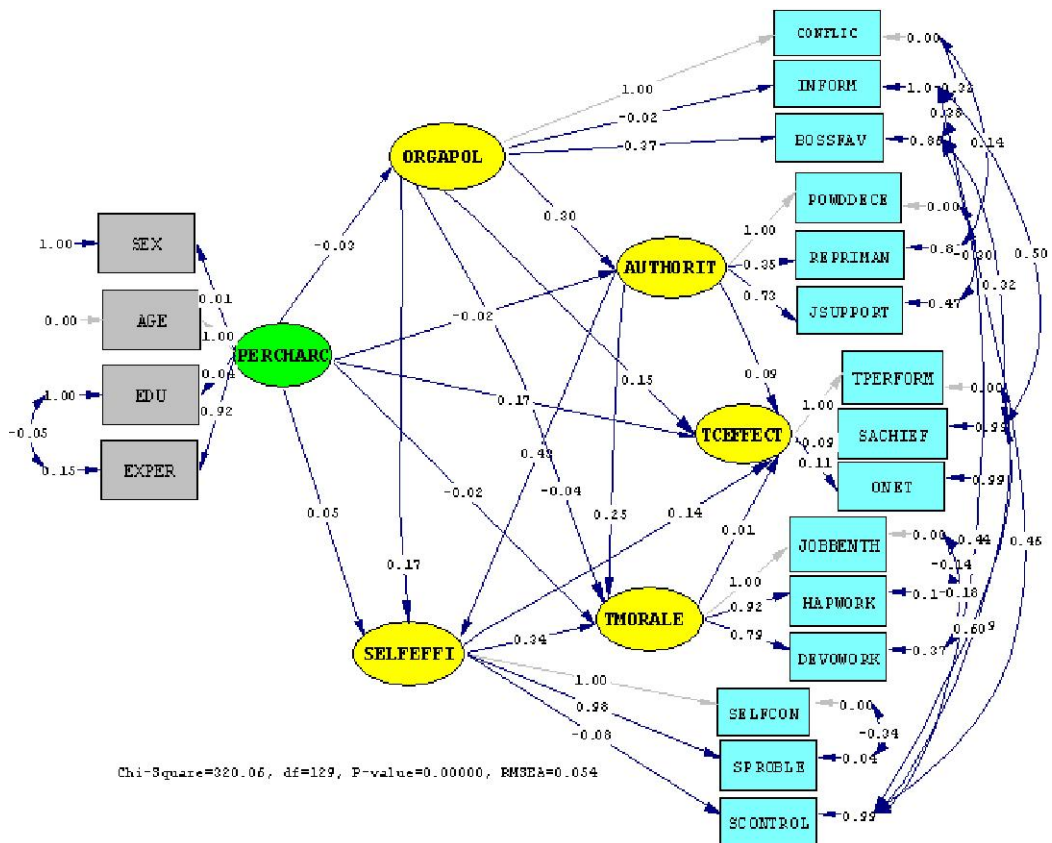
ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนบุคคลของครูเนื่องจากครูที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์การสอนดี สามารถปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิผล ไม่เป็นอุปสรรคในการทำงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานของครูมีประสิทธิผล

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ขึ้นอยู่กับการเมืองในองค์กร เนื่องจากในองค์กรครู ซึ่งมีความขัดแย้ง มีการปิดบังข้อมูลข่าวสารต่อเพื่อนร่วมงาน และมีการประจบเจ้านาย

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ขึ้นอยู่กับสมรรถนะส่วนบุคคลของครู เนื่องจากครูที่มีสมรรถนะส่วนบุคคลสูง จะ สามารถพัฒนาการเรียนการสอนได้ดีมีประสิทธิผล ทำให้ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูมีประสิทธิภาพ

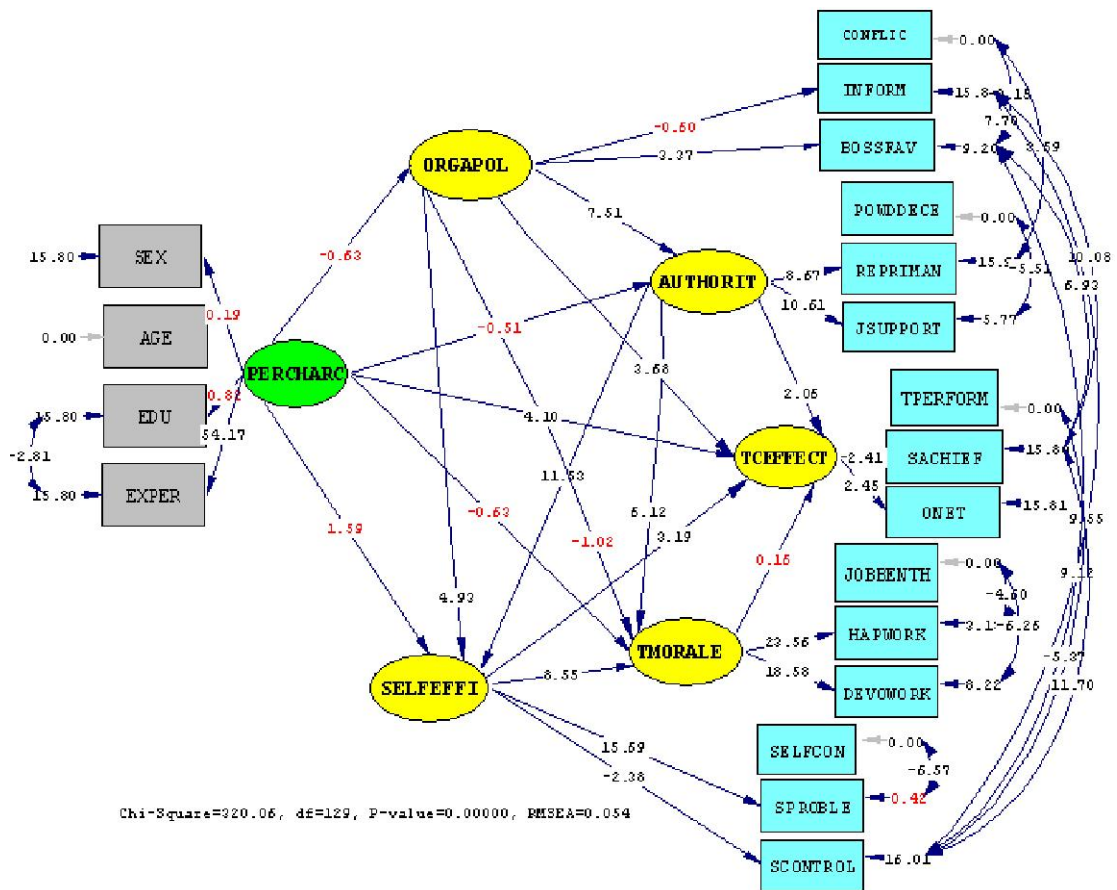
ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร ทั้งนี้ เนื่องจากผู้บริหาร มีการกระจายอำนาจ มีการว่ากล่าวตักเตือน และมีการสนับสนุนการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูดีและมีประสิทธิผล

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกรอบแนวความคิดของการวิจัยซึ่งผลการวิเคราะห์ พบว่า การเข้ากันได้ของแบบจำลองในภาพรวมอยู่ในอัตราที่เข้าได้ไม่ดี ซึ่งพิจารณาได้จากค่าไคสแควร์ที่เข้ากันได้ต่ำสุด ปรากฏว่ามีนัยสำคัญทางสถิติมาก และพิจารณาจากค่าสถิติทดสอบความแตกต่างระหว่างอัตราการผันแปรของข้อมูลที่เก็บจากภาคสนามกับการผันแปรร่วมของแบบจำลอง สูงกว่า .05 ซึ่งถือว่าแบบจำลองนี้อยู่ในระดับที่เข้ากันได้ไม่ดี จึงได้ทำการปรับปรุงแก้ไขแบบจำลองให้ดียิ่งขึ้น โดยปรับปรุงแบบจำลองตามดัชนีการตัดแปลง โดยการลากเส้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรประจักษ์ เช่น DEVOWORK กับ JOBBENTH, BOSSFAV กับ INFROM เป็นต้น ซึ่งได้ผลลัพธ์โดยรวมปรากฏดัง ภาพ2



ภาพ 2 แบบจำลองโครงสร้างหลังการปรับปรุงแสดงค่า Standardized Solution

สรุปการประเมินภาพรวมการเข้ากันได้ดีของแบบจำลองหลังการปรับปรุงได้ค่าสถิติการเข้ากันได้ดีของแบบจำลองกับข้อมูลเป็นไปตามหลักเกณฑ์ทางสถิติของโปรแกรมลิสเรล โดยพิจารณาได้จากค่าสถิติเปรียบเทียบก่อนการปรับปรุงแบบจำลองและหลังการปรับปรุงแบบจำลอง รายละเอียดแสดงตามภาพ 3



ภาพ 3 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองหลังการปรับปรุงในรูปแบบค่าที (t-value)

จากภาพ 3 แสดงให้เห็นว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนบุคคลของครู การเมืองในองค์กร พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร และสมรรถนะส่วนบุคคลของครู

ผลการวิเคราะห์ พบว่าการเมืองในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู มีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้สูงที่สุด รองลงมาตามลำดับคือ คุณลักษณะส่วนบุคคลของครู พฤติกรรมการใช้อำนาจผู้บริหาร และ สมรรถนะส่วนบุคคลของครู ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าการเมืองในองค์กร พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร มี

ผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ส่วนขวัญและกำลังใจของครู ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู (ตาราง 1)

ตาราง 1 ผลรวมอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

อิทธิพลของตัวแปร	ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ		
	ทางตรง	ทางอ้อม	ผลรวม
คุณลักษณะส่วนบุคคลของครู	0.17	-	0.17
การเมืองในองค์กร	0.15	0.07	0.22
พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร	0.09	0.06	0.15
สมรรถนะส่วนตนของครู	0.14	-	0.14
ขวัญและกำลังใจของครู	-	-	-

จะเห็นได้ว่า อิทธิพลการเมืองในองค์กร พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร สมรรถนะส่วนตนของครูคุณลักษณะส่วนบุคคลของครู มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

ข้อค้นพบ

อิทธิพลการเมืองในองค์กร พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สมรรถนะส่วนตนของครู และขวัญกำลังใจของครู ที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู มีข้อค้นพบดังนี้

(1) **ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู** ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนบุคคลของครูมากที่สุด รองลงมาคือ การเมืองในองค์กร สมรรถนะส่วนตนของครู พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร โดยการเมืองในองค์กร และพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารมีผลทั้งทางตรงและทางอ้อม ส่วนขวัญและกำลังใจของครูกลับไม่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

(2) **คุณลักษณะส่วนบุคคลของครู** ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการปฏิบัติงานของครู คือ ระยะเวลาที่มีประสบการณ์การสอน (ปี) ซึ่งสัมพันธ์ไปในเชิงบวก โดยคุณลักษณะส่วนบุคคลของครูนี้จะส่งผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของครู คือครูที่มีประสบการณ์การสอนมากจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่า

(3) การเมืองในองค์กร ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการปฏิบัติงานของครู คือ การประจบเจ้านาย ซึ่งมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานของครู โดยมีผลทางอ้อมผ่านพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร และสมรรถนะส่วนบุคคลของครู

(4) สมรรถนะส่วนบุคคลของครู ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการปฏิบัติงานของครู คือ ความสามารถในการควบคุมนักเรียน และความเชื่อมั่นในการแก้ไขปัญหาการเรียนของนักเรียน โดยส่งผลกระทบทางตรงต่อการปฏิบัติงานของครู

(5) พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการปฏิบัติงานของครู คือ การใช้อำนาจในการว่ากล่าวตักเตือน และการสนับสนุนการปฏิบัติงานของครู โดยมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยทางอ้อมมีอิทธิพลผ่านสมรรถนะส่วนบุคคล

การอภิปรายผล

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ขึ้นอยู่กับ คุณลักษณะส่วนบุคคลในแง่ของการมีระยะเวลาในการมีประสบการณ์ในการสอนเป็นเวลานาน โดยยังมีประสบการณ์มานานยิ่งส่งผลให้มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูมีมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันยังต้องขึ้นอยู่กับการเมืองในองค์กร โดยเฉพาะการประจบเจ้านาย ซึ่งในที่นี้เป็นการสื่อถึงพฤติกรรมในการคล้อยตามผู้บริหาร และขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารซึ่งมีทั้งการใช้อำนาจในการว่ากล่าวตักเตือนและการสนับสนุนการปฏิบัติงานของครู คือมีทั้งการควบคุมและการสนับสนุน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้ครูมีสมรรถนะส่วนบุคคลที่ดี คือ มีความสามารถในการควบคุมนักเรียน ความเชื่อมั่นในการแก้ปัญหาการเรียนของนักเรียน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในทางที่ดีตามไปด้วย

ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า เมื่อครูได้ทำหน้าที่การบริหารงานร่วมกับผู้บริหาร แสดงออกถึงการมีความรู้ความสามารถในการทำงานที่มีความเชี่ยวชาญ สามารถวิเคราะห์สภาพการเรียนของนักเรียน มีทักษะในการสอนและสามารถประเมินผลการเรียนของนักเรียน สามารถสร้างนวัตกรรมผลงานที่เป็นแบบอย่างให้กับนักเรียนและเพื่อนร่วมงาน (George & Jones, 1999) ครูยังใช้ความรู้ประสบการณ์การสอน จัดกระบวนการเรียนการสอนให้แก่ผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ (Zeichner, 2000) นอกจากนี้ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู เกิดจากการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพราะครูผู้สอนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่สุดในการสร้าง การนำไปใช้ และการประเมินผลการเรียนการสอน

บุคลิกภาพและความสามารถของครูก็มีความสำคัญต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ประสิทธิภาพของสถานศึกษามีความสัมพันธ์สอดคล้องกับคุณภาพของครู หากว่าครูมีคุณภาพในการปฏิบัติงานดี การศึกษาของผู้เรียนก็จะดีตามไปด้วย (Wilson, Floden & Ferrini - Mundy, 2001; Curry & Kadasah, 2002)

ข้อเสนอแนะ

จากผลของการวิจัยพบว่า เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะต่อผู้บริหาร โรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

(1) ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ในการสอนครู โดยการจัดเป็นกิจกรรมกรรมการเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากครูที่มีประสบการณ์มานาน ถ่ายทอดเป็นองค์ความรู้แก่ครูรุ่นใหม่ๆ ไปใช้ปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้เนื่องจากผลของการวิจัยพบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลของครูในส่วนของประสบการณ์ในการสอนมีผลทางตรงต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ทั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่าครูที่มีประสบการณ์ในการสอนมาเป็นระยะเวลานานๆจะมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูอย่างมาก อย่างไรก็ตามการจะคัดเลือกครูที่มีประสบการณ์มานานมาสอนนักเรียนเป็นหลักนั้นทำได้ยาก ดังนั้นให้ผู้บริหารควรให้ความสำคัญของครูที่มีประสบการณ์มาเป็นเวลานานเหล่านี้ ให้บรรดาครูเหล่านี้มีโอกาสดำเนินเทคนิคต่างๆในการสอนนักเรียนแก่ครูที่มีประสบการณ์น้อย โดยการจัดเป็นกิจกรรมกรรมการเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากครูที่มีประสบการณ์มาถ่ายทอดเป็นองค์ความรู้ให้ครูที่มีประสบการณ์น้อยสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้ต่อไป

(2) ส่งเสริมบรรยากาศในองค์กร โดยเฉพาะการเมืองในองค์กรนั้น ควรส่งเสริมให้ครูมีพฤติกรรมในการคล้อยตามผู้บริหารเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูและผู้บริหาร

(3) วิธีการใช้อำนาจของผู้บริหารที่เอื้อต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู คือ มีการใช้อำนาจทั้งในการว่ากล่าวตักเตือนครูเมื่อปฏิบัติไม่ถูกต้องตามกฎระเบียบและจรรยาบรรณ และในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของครู คือมีทั้งการควบคุมและการสนับสนุน

(4) ควรสนับสนุนการปฏิบัติงานของครู ในด้านต่อไปนี คือ จัดหาสื่อวัสดุทัศนในการเรียนการสอน สนับสนุนให้ครูพานักเรียนไปชมนิทรรศการ สนับสนุนให้ครูทำผลงาน

วิชาการ สนับสนุนให้ครูศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และสนับสนุนให้ครูเข้าอบรมเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ

(5) ส่งเสริมให้ครูมีโอกาสดำเนินกิจกรรมส่วนตนที่ดี คือ ต้องมีความสามารถในการควบคุมนักเรียน ซึ่งได้แก่ การควบคุมไม่ให้นักเรียนคุยกัน ให้ตั้งใจเรียน ไม่ให้ชกต่อย ไม่ให้หนีเรียน ตลอดจนช่วยกันทำงานตามที่ครูสั่ง และครูต้องมีความเชื่อมั่นในการแก้ปัญหาการเรียนของนักเรียน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูในทางที่ดีตามไปด้วย

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2544). *หลักสูตรการศึกษาระดับพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 กรุงเทพมหานคร* : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.น.)
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2546). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ. : เพ็ญฟ้าพรินติ้ง.
- Babbie, E. R. (2001). *The practice of social research*. (9th Ed.) Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning.
- Ballou, D. & Podgursky, M. (2000). Reforming teacher preparation and licensing: What is the evidence? *Teachers College Record*, 17 (1), 1-27.
- Bandura, A. (1997). Self – efficacy : Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review* 84, 191-215 Retrieved June 1, 2006, from [http:// search.yahoo. com/search?p=teacher+Efficacy+Research-1&el_UTF_8&N= 10&x=...](http://search.yahoo.com/search?p=teacher+Efficacy+Research-1&el_UTF_8&N=10&x=...)
- Bandura, A. (1997). Self – efficacy: The exercise of control. NY: W.H. Freeman & Company. Retrieved June 1, 2006, from [http://search.yahoo. search?p=teacher+Efficacy+Research-1&el_UTF_8&N= 10&x=...](http://search.yahoo.com/search?p=teacher+Efficacy+Research-1&el_UTF_8&N=10&x=...)
- Brealey, R.A., Myers, S. C. (1991). *Principles of corporate finance*.(4th ed.). McGraw-Hill.
- Bhatnagar, D. (1992). Understanding political behavior in organizations: a framework, *Vikalpa*, 17, 15-22.
- Breckler, S. L. (1990). Applications of covariance structure modeling in psychology: Cause for concern? *Psychological Bulletin*, 107. 260-73 Retrieved October 12, 2008, from [http:// www.emeraldinsight.com/0268-3946.h](http://www.emeraldinsight.com/0268-3946.h)
- Clegg, S.R. & Hardy, C. (1999). Studying Organization: *Theory & method*. London SAGE.
- Cotton, K. (2003). *Principals and student achievement: What the research says*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Curry, A. & Kadasah, N. (2002). Focusing on key elements of TQM- evaluation for sustainability. *The TQM Magazine*, (14), 4, 207-216. Retrieved December 12, 2004, from <http://www.emeraldinsight.com>.
- Daling-Hammond, L.(2000). Teacher quality and student achievement: A review of state policy evidence. *Educational Policy Analysis Archives*, 8, (1) Retrieved October 16, 2008, from <http://epaa.asu.edu/epaa/v8n1>.
- Deemer, S. A. & Minke, K. M. (1999). “An investigation of the factor structure of the Teacher Efficacy Scale. *Journal of Educational Research*, 93, 3-10.
- Densten, I.L. (2003). Senior police leadership: Does rank matter. *Policing: An International Journal of Police Strategies Management*, 26(3), 400-418
- Drory, A. (1993). Perceived political climate and job attitudes, *Organization Studies*, 14 (59-71).
- Eskildsen, J.K., & Dahlgard, J. J. (2000). A causal model for employee Satisfaction. *Quality management*. 11, (8),11-15
- Espeland, D. (2002). Reading the Morale Thermometer. *School Administrative*, 59 (4), 36 Retrieved February 20, 2006, from <http://comp.uoregon.edu/edu/publication/digests/digest120.html>
- Evans, L. (1998). *Teacher morale, job satisfaction, and motivation*. London, England: Paul Chapman.
- Fetler, M. (1999). High school staff characteristics and mathematics test results. *Education Policy Analysis Archives*, 7 (9): <http://epaa.asu.edu/epaa/v7n9/>
- Kimbrough, R. B. & Burkett, C. W. (1990). *The principalship: Concepts and practices*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1998). *The leadership challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lumsden, L. (1998). *Teacher morale*. Eugene,OR: ERIC Clearinghouse on Educational Management. (ERIC Document Reproduction Service No. ED422601)
- Machin, M. A. Forgarty, G. J., & Albion, M. J. (2004). The Relationship of work support and work demands to individual outcomes and absenteeism of rural nurses. *International Journal of*

- Rural Psychology*. Retrieved June 20, 2005, from [http:// www. ruralpsych. Com / Members / Refereed Articles / Machin Fogarty Albion / Machin – Fogarty – Albion. html](http://www.ruralpsych.com/Members/RefereedArticles/MachinFogartyAlbion/Machin-Fogarty-Albion.html)
- Maxcy, J. S. (1991). *Educational Leadership: A critical pragmatic perspective ontario*: OISE Press.
- Molm, L. D. (1997). *Coercive power in social exchange*. Cambridge Univ. Press.
- O'Connor, W. E., Morrison, T. G. (2000). A comparison of situational and dispositional predictions of perceptions of organizational politics, *The Journal of Psychology*. 135, 301-12.
- Pajares, F. (1997). Current directions in self- efficacy research. In M. Maehr & P. R. Pintrich (Eds.), *Advances in motivation and achievement*.10,(1-49).
- Pintrich, P. R., & Schung, D. H. (1996). *Motivation in education: Theory, research, and applications*. Englewood Cliffs, NJ: Merrill/Prentice Hall.
- Ramsay, W & Clark. E. (1991). *New ideas for effective school improvement vision, social capital, evaluation*. London: The Falmer Press.
- Richmon, M. J. (2006). *Phosaking filosophy for the sakeat of school improvement: What could go wrong*. Paper presented to the leadership study forum of york region district school board, Newmaket. Ontario.
- Scandura, T. A.(1997). Mentoring and organizational Justice: An empirical investigation. *Journal of Peace Research*, 37, 5, 635-649 Retrieved November 19, 2009, from [http://www.google. Co. th/ research?](http://www.google.Co.th/research?)
- Schepers, Donale H. (1998). *Isues spheres, and roles: Cues for ethical decision. making (Code of Contact)*. Doctoral dissertation. The University of Arizona.
- Taylor, W.A. & Wright, G. H. (2003). The impact of senior manager's commitment an the success of TQM programmers. *International Journal of Manpower*. 24 (5), 535-550. Retrieved September 18, 2008, from [http: // www. Idealibrart](http://www.Idealibrart).

- Thomes, K. (1997). *What research says about administrators' management style, effectiveness and teacher morale*. Chicago State University. (Eri Document Reproduction Service No. ED411569)
- Tschannen - Moran, M., & Woolfolk Hoy, (2001). A. (In press). Teacher efficacy: Capturing an elusive construct. *Teaching and education*. Retrieved September 18, 2008, from <http://www.urbanext.uiuc.edu/09-communication.html>
- Valle, M., Perrewe, P. L. (2000). Do politics perceptions relate to political behaviors, Tests of an implicit assumption and expanded model, *Human relations*, 53. 359-86.
- Wenglinsky, H. (2000). *How teaching matters: Bringing the classroom back into discussions of teacher quality*. Princeton, NJ: Educational testing service.
- Wheatley, M. (2005). *Finding our way: Leadership for an uncertain time*. San Francisco, CA, Berrett - Koehler.
- Wilson, S. M., Floden, R., & Ferrini-Mundy, J. (2001). *Teacher preparation research: Current knowledge, gaps, and recommendations*. A research report prepared for the U.S. department of education. Seattle: Center for the study of teaching and policy, University of Washington.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotivational exhaustion as predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83, 486-493.

