

Examining the Influence of Leadership of Primary School Principals in the Three Southernmost Provinces on Teachers' Task Performance and the Mediating Role of Trust: A Multilevel Mediation Model¹

Krisana Promchart²
Wisapunpong Potipiroon³

Received: Oct 15, 2019

Revised: Nov 17, 2019

Accepted: Nov 26, 2019

Abstract

Leadership can play a crucial role in employee performance especially in uncertain contexts such as in the three southernmost provinces of Thailand. The present research examined the influence of leadership of school principals on teacher subordinates' task performance. In particular, it examined two specific types of leadership behaviors; namely, initiating structure (e.g., task-based) and consideration (e.g., relations-based). It also examined the mediating role of two specific types of trust, namely cognition-based trust (e.g., trust that is based on the competence, reliability or certain qualities of the leaders) and affect-based trust (e.g., trust that is based on close bonds and relationships with the leader). Based on the survey data collected from 779 school teachers in 82 primary schools in the three southernmost provinces of Thailand, multilevel structural equation modeling (MSEM) analyses showed that the proposed theoretical model fitted well with the empirical data ($\chi^2 = 4.94$, $df = 4$, $p = 0.29$, RMSEA = 0.02, CFI = 0.99, TLI = 0.99, SRMR_{within} = 0.02, SRMR_{between} = 0.01). At the individual level of analysis, it was found that the two types of leadership had a positive influence on teachers' task performance through the mediating roles of both types of trust. However, at the organizational level of analysis, it was found that the two types of leadership had a positive influence on teachers' task performance only through the mediating roles of affect-based trust.

Keywords: initiating structure, consideration, cognition-based trust, affect-based trust, task performance

¹ This paper submitted in partial fulfillment of Doctoral Dissertation for the Philosophy Degree in Management, Faculty of Management Sciences, Prince of Songkla University, Hat Yai Campus.

² Graduate Student, Doctoral Degree in Management, Faculty of Management Sciences, Prince of Songkla University, Hat Yai Campus, E-mail: krisana_pnu@hotmail.com

³ Assistant Professor, Director of Ph.D. Program in management, Faculty of Management Sciences, Prince of Songkla University, Hat Yai Campus.

การศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้
ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของครูผ่านบทบาทตัวแปรคั่นกลางของความไว้วางใจ:
แบบจำลองสมการโครงสร้างพหุระดับ¹

กฤษณา พรหมชาติ²

วิษณุพงษ์ โพธิพิรุฬห์³

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำ ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาโดยเฉพาะในบริบทที่มีความไม่แน่นอนอย่างเช่นในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครู โดยมุ่งความสนใจไปที่อิทธิพลของภาวะผู้นำสองลักษณะ คือ ภาวะผู้นำแบบเน้นงาน และภาวะผู้นำแบบเน้นคน รวมทั้งต้องการศึกษาบทบาทตัวแปรคั่นกลางของความไว้วางใจสองประเภท คือ ความไว้วางใจบนพื้นฐานความรู้ ความเข้าใจ และความไว้วางใจบนพื้นฐานอารมณ์ความรู้สึก ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างครูในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 779 คน จากโรงเรียน 82 แห่ง ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างแบบพหุระดับ ผลการวิจัยพบว่า แบบจำลองสมการโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2 = 4.94$, $df = 4$, $p = 0.2935$, $RMSEA = 0.02$, $CFI = 0.99$, $TLI = 0.99$, $SRMR$ ระดับบุคคล = 0.02 และระดับองค์กร = 0.01) โดยในการวิเคราะห์ในระดับบุคคล พบว่า ภาวะผู้นำทั้งสองแบบส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของครูผ่านตัวแปรความไว้วางใจบนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจและความไว้วางใจบนพื้นฐานอารมณ์ความรู้สึก ส่วนการวิเคราะห์ในระดับโรงเรียนพบว่า ภาวะผู้นำทั้งสองแบบส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของครูผ่านความไว้วางใจบนพื้นฐานอารมณ์ความรู้สึกเพียงอย่างเดียว

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบเน้นงาน ภาวะผู้นำแบบเน้นคน ความไว้วางใจบนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจ ความไว้วางใจบนพื้นฐานอารมณ์ความรู้สึก ผลการปฏิบัติงาน

¹ บทความวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

² นักศึกษาลัทธิศึกษาศาสตร์ปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่
อีเมล: krisana_pnu@hotmail.com

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อาจารย์ประจำภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

บทนำ

การจัดการศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ซึ่งประกอบไปด้วยจังหวัดยะลา ปัตตานี และนราธิวาส ถือว่ามีความท้าทายสำหรับผู้บริหารสถาบันการศึกษา นอกจากการบริหารการศึกษาจะต้องคำนึงถึงขนบธรรมเนียมประเพณีแบบพหุวัฒนธรรมและความหลากหลายทางด้านเชื้อชาติ ยังคงต้องคำนึงถึงคุณภาพการศึกษาของนักเรียนด้วย ซึ่งมีรายงานว่าผลการเรียนโดยรวมของนักเรียนในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้อยู่ในระดับต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับชาติ¹ ที่สำคัญสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ยังประสบกับสถานการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 โดยมีการชุมนุมทำร้ายเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประชาชน และครูที่ปฏิบัติงานในพื้นที่² ส่งผลให้ครูในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ประสบปัญหาคุณภาพชีวิตในการทำงานมากกว่าภูมิภาคอื่น ๆ งานวิจัยที่ผ่านมาระบุว่า ในช่วงก่อนปี พ.ศ. 2549 ความรุนแรงของสถานการณ์ส่งผลให้ครูในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ขอย้ายออกนอกพื้นที่มากถึง 2,700 คน (Archavanitkul, Vajanasara, & Siangdang, 2006) และมีภาวะเสี่ยงฆ่าตัวตายมากถึงร้อยละ 18.83 (Pannitayapong & Wisalaporn, 2011) นอกจากนี้ ครูในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ยังขาดความก้าวหน้าในอาชีพ ไม่ได้รับความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน ประสบปัญหาการทำงานหนักเกินไป และขาดความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา (Namjaidee, 2005) ปัจจัยเหล่านี้ย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารสถาบันการศึกษาในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้

ภายใต้สถานการณ์ที่มีความท้าทายเช่นนี้ จึงมีความจำเป็นที่สถาบันการศึกษาต้องพยายามสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรครูและดึงความเชื่อมั่นของบุคลากรครูกลับคืนมา (Brooks, 2015) ทั้งนี้ งานวิจัยที่ผ่านมาระบุว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ คือ คุณสมบัตินักเรียนในสถานศึกษา (Khamphon, 2012; Pannitayapong & Wisalaporn, 2011) โดย ผู้นำโรงเรียนต้องสามารถชี้แจงแนวนโยบายของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน มีการดูแลเอาใจใส่สารทุกข์สุกดิบของครู และเปิดโอกาสให้ครูใช้ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและเพิ่มความผูกพันต่อพื้นที่มากยิ่งขึ้น

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยเน้นศึกษาภาวะผู้นำ 2 รูปแบบตามแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) (Stogdill, 1974) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบเน้นงาน (Initiating Structure) และภาวะผู้นำแบบเน้นคน (Consideration) โดยภาวะผู้นำแบบเน้นงาน หมายถึง การให้ความสำคัญกับการกำหนดบทบาทหน้าที่และเป้าหมายการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่วนภาวะผู้นำแบบเน้นคน หมายถึง การให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา การแสดงความเป็นห่วงเป็นใย และ

¹ สำนักข่าวอิสรา (2012) รายงานว่า ระดับประถมศึกษา (อายุ 6-11 ปี) มีสถาบันการศึกษาที่รับผิดชอบ คือ โรงเรียนของรัฐ 876 แห่ง นักเรียน 222,186 คน, โรงเรียนเอกชน 59 แห่ง นักเรียน 31,346 คน รวมโรงเรียนของรัฐและเอกชนในระดับประถมศึกษา มีทั้งสิ้น 935 แห่ง นักเรียน 253,532 คน โดยข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา พบว่า เด็กที่จบช่วงชั้นที่ 1 หรือระดับประถมศึกษาปีที่ 3 ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ อ่านไม่ออกและเขียนไม่ได้ คิดเป็นร้อยละ 33.72 (เฉลี่ยทั้ง 3 จังหวัด)

² ศรีสมภาพ จิตกรรมศรีและคณะ (2016) ได้รายงานถึงสถานการณ์ความรุนแรงในช่วง 12 ปี (2547-2558) พบว่าสถิติจำนวนเหตุการณ์ความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้มีจำนวนทั้งสิ้น 15,374 ครั้ง โดยรวมมีเหตุการณ์เฉลี่ยปีละ 1,281 ครั้ง ผู้เสียชีวิตในรอบ 12 ปี มีจำนวนทั้งสิ้น 6,543 ราย ผู้ที่ได้รับบาดเจ็บ มีจำนวน 11,919 ราย เมื่อแยกให้ชัดเจน พบว่า ผู้เสียชีวิตที่เป็นเป้าหมายอ่อนแอ (Soft Targets) มีจำนวนร้อยละ 66 ของผู้เสียชีวิตทั้งหมด

คำนี้ถึงสารทุกข์สุกดิบของผู้ใต้บังคับบัญชา ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบต่อพฤติกรรมของบุคลากรครู โดยพฤติกรรมสำคัญที่สามารถส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของโรงเรียนคือ ผลการปฏิบัติงาน (Task Performance) (Borman & Motowidlo, 1993) ทั้งนี้ ในปัจจุบันยังมีงานวิจัยน้อยมากทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศที่ศึกษาเปรียบเทียบอิทธิพลของภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ รวมถึงกระบวนการทางจิตวิทยา (Psychological Process) ที่สามารถอธิบายอิทธิพลของภาวะผู้นำทั้งสองแบบต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งถือเป็นช่องว่างทางการวิจัย (Derue, Nahrgang, Wellman, & Humphrey, 2011; Holtz & Harold, 2013; Judge, Piccolo, & Ilies, 2004) นอกจากนั้น ผู้วิจัยต้องการศึกษาบทบาทของความไว้วางใจของบุคลากรครูที่มีต่อผู้นำโรงเรียน (Trust) (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995) ในฐานะตัวแปรคั่นกลาง (Mediator) ที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา งานวิจัยที่ผ่านมาได้มีการให้คำนิยามความไว้วางใจที่แตกต่างกันออกไป แต่โดยรวมสามารถให้คำจำกัดความได้ว่า หมายถึง ความเต็มใจที่จะยอมรับความเสี่ยงในการกระทำของผู้อื่นบนพื้นฐานของความคาดหวังเชิงบวกว่า ผู้นั้นจะกระทำในสิ่งที่เป็นผลดีต่อตนเองโดยไม่จำเป็นต้องติดตามหรือควบคุมการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง (Mayer et al., 1995) ตัวอย่างเช่น การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานถือเป็นพฤติกรรมที่มีความเสี่ยงเพราะผู้ใต้บังคับบัญชาอาจถูกผู้นำเอาเปรียบได้ ดังนั้น ความไว้วางใจจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถช่วยลดความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าอาจจะถูกเอาเปรียบในความสัมพันธ์ได้ นอกจากนั้นงานวิจัยในอดีตระบุว่าความไว้วางใจจะมีความสำคัญมากเป็นพิเศษในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูง (Wang, Yeung & Zhang, 2011)

ผู้วิจัยคาดว่า ผลการวิจัยนี้จะมีคุณค่าในเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวกับอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเน้นงานและภาวะผู้นำแบบเน้นคนที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กร และเหตุผลทางจิตวิทยาที่สามารถอธิบายอิทธิพลของภาวะผู้นำดังกล่าว โดยใช้วิธีการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับ รวมทั้งองค์กรสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัยนี้ไปใช้ในการฝึกอบรมลักษณะผู้นำที่มีความเหมาะสมต่อการบริหารงานในบริบทที่มีความไม่แน่นอนอย่างสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเน้นงานและผู้นำแบบเน้นคนของผู้อำนวยการโรงเรียนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครู (ทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร)
2. เพื่อศึกษาบทบาทของตัวแปรความไว้วางใจในฐานะตัวแปรคั่นกลางอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเน้นงานและผู้นำแบบเน้นคนของผู้อำนวยการโรงเรียนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครู (ทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร)

การประมวลเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำแบบเน้นงานและภาวะผู้นำแบบเน้นคน

ภาวะผู้นำถือเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารขององค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชน งานวิจัยที่ผ่านมาระบุว่า ผู้นำสูงสุดขององค์กรสามารถอธิบายความสำเร็จขององค์กรได้มากถึงร้อยละ 45 (Day & Lord, 1988) ส่วน Drucker (2007) ระบุว่า ผู้นำถือเป็นทรัพยากรที่หายากและการที่ผู้นำสามารถเข้าถึงหัวใจจิตหัวใจของผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองได้ดีนั้นถือว่าเป็นศิลปะในการบริหารงาน ซึ่ง Fiedler (1971) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่าหมายถึง การปฏิบัติงานของผู้นำเพื่อทำให้เกิดความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายซึ่งเป็นเครื่องบ่งชี้ประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ ส่วน Stogdill (1974) ระบุว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการมีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่มและทำให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ เช่นเดียวกับ Hersey, Blanchard and Johnson (1996) ที่อธิบายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการการใช้อิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่มปฏิบัติงานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้ ในส่วนของ Yukl (2002) ได้อธิบายว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในหน่วยการปกครองและเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมาย และมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในรูปแบบกระบวนการเพื่อลดความยุ่งยากของภารกิจในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน เช่นเดียวกับ House, Hanges, Javidan, Dorfman and Gupta (2004) ที่กล่าวว่า ผู้นำต้องมีความสามารถในการริเริ่มโครงสร้างการทำงานใหม่ ๆ หรือวัฒนธรรมใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับบุคลากรในองค์กร อีกทั้งยังสามารถปรับกระบวนการทำงานที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยตนเอง นอกจากนี้ Robbins and Judge (2013) ได้อธิบายด้วยว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นและมีอำนาจในการบริหารจัดการในองค์กร มีความสามารถในการมีอิทธิพลต่อกลุ่มต่อความสำเร็จของวิสัยทัศน์และเป้าหมาย

สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยต้องการที่จะศึกษาภาวะผู้นำ 2 รูปแบบตามแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) (Stogdill, 1974) ประกอบด้วย

1) ภาวะผู้นำแบบเน้นงาน (Initiating Structure Leadership) หมายถึง ลักษณะผู้นำที่มุ่งผลสำเร็จของงาน โดยแสดงให้เห็นถึงขอบเขตของงาน บทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา และเป้าหมายการทำงาน รวมถึงการวางแผน การกำหนดตารางการทำงาน และกำหนดวันทำงานจะต้องแล้วเสร็จ ดังนั้น ผู้นำประเภทนี้จะคาดหวังในผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและให้ความสำคัญกับบทบาทของตนเองเป็นหลัก

2) ภาวะผู้นำแบบเน้นคน (Consideration Leadership) หมายถึง ลักษณะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ เน้นถึงความต้องการของคน คำนึงถึงผู้อื่น มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เคารพในความคิดเห็นและความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้นำประเภทนี้จะเน้นสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและคำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก

แม้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้ง 2 ลักษณะนี้จะได้รับความนิยมน้อยลงจากกลุ่มนักวิชาการนับตั้งแต่ช่วงปี 1970 เป็นต้นมา เห็นได้จากการที่นักวิชาการได้หันไปศึกษาลักษณะภาวะผู้นำแบบอื่น เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) (Bass, 1990) และภาวะผู้นำแบบมีเสน่ห์ (Charismatic Leadership) (Conger & Kanungo, 1987) แต่ในทศวรรษที่ผ่านมา เริ่มมีนักวิชาการในวารสารวิชาการชั้นนำ

ของโลกที่เริ่มนำแนวคิดภาวะผู้นำดังกล่าวกลับมาศึกษาใหม่อีกครั้ง (Holtz & Harold, 2013; Judge et al., 2004; Lambert et al., 2012; Piccolo et al., 2012)

อิทธิพลของภาวะผู้นำทั้งสองแบบต่อผลการปฏิบัติงาน

พฤติกรรมสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร คือ ผลการปฏิบัติงาน (Task Performance) ของพนักงาน ซึ่งหมายถึง การปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ประเมินได้จากการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดและผลลัพธ์จะแสดงออกมาทั้งในลักษณะเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ตัวอย่างเช่น การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตรงตามเวลาที่กำหนด ปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ได้อย่างครบถ้วน บรรลุเป้าหมาย การปฏิบัติงานที่กำหนดไว้อย่างคงเส้นคงวาโดยตลอด และปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นที่น่าพอใจ (Borman & Motowidlo, 1993)

งานวิจัยที่ผ่านมาระบุว่า ภาวะผู้นำแบบเน้นงานและภาวะผู้นำแบบเน้นคนมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Judge et al. (2004) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ทอภิมาน (Meta-Analysis) งานวิจัยจำนวน 130 ชิ้น พบว่า ทั้งผู้นำแบบเน้นงานและผู้นำแบบเน้นคนส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน รวมถึงส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่ผู้นำเน้นคนมักจะส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานมากกว่า ส่วนผู้นำที่เน้นงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรมากกว่า นอกจากนั้น งานวิจัยของ Piccolo et al. (2012) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ทอภิมาน (Meta - Analysis) จากงานวิจัยจำนวน 169 ชิ้น พบว่า ผู้นำที่เน้นคนมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานมากกว่าผู้นำแบบอื่น ๆ เช่น ผู้นำที่เน้นงานและผู้นำการเปลี่ยนแปลง สะท้อนว่า พนักงานมักจะให้ความสัมพันธ์กับเรื่องความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและการปฏิบัติต่อกันแบบให้เกียรติ ในขณะที่งานวิจัยของ Jaisong and Leenawong (2014) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการบริหารที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์หรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลักมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม แม้วางานวิจัยที่ผ่านมาจะระบุว่า ผู้นำทั้งสองลักษณะจะสามารถส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่ Judge et al. (2004) ระบุว่า ควรมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบนี้ต่อไปโดยเฉพาะการค้นหากลไกกระบวนการทางจิตวิทยา (Psychological Process) ที่สามารถอธิบายอิทธิพลของผู้นำต่อทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งถือเป็นช่องว่างทางการวิจัยทางการจัดการ

ความไว้วางใจ (Trust)

ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยเลือกที่จะศึกษาบทบาทของความไว้วางใจของบุคลากรครูที่มีต่อผู้บริหารโรงเรียน McAllister (1995) ได้อธิบายความหมายความไว้วางใจว่า ภาวะทางจิตวิทยาที่ทำให้บุคคลรู้สึกวางใจและเต็มใจที่จะแสดงการกระทำใด ๆ ให้กับอีกฝ่ายหนึ่ง โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของคำพูด การกระทำ และการตัดสินใจของอีกฝ่ายหนึ่ง ส่วน Dirks and Ferrin (2002) ได้อธิบายความหมายความไว้วางใจว่าเป็นการแสดงออกถึงความเต็มใจที่จะยอมรับการกระทำของอีกฝ่าย โดยพิจารณาบนพื้นฐานจากรู้สึกและความคิด แต่คำนิยามที่ได้ถูกนำไปอ้างอิงมากที่สุด คือ ความเต็มใจที่จะยอมรับความเสี่ยงในการกระทำของผู้อื่นบนพื้นฐานของความคาดหวังเชิงบวกว่าผู้นั้นจะกระทำในสิ่งที่เป็นผลดีต่อตนเองโดยไม่จำเป็นต้องติดตามหรือควบคุมการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง

(Mayer et al., 1995) ดังนั้น ความไว้วางใจถือเป็นรากฐานการมีปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ในสังคมทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นการซื้อขายสินค้า การเจรจาต่อรองระหว่างบุคคล หรือการทำข้อตกลงระหว่างองค์กร ล้วนตั้งอยู่บนพื้นฐานความไว้วางใจทั้งสิ้น ทั้งนี้ ความไว้วางใจเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ทั้งสองฝ่ายมองข้ามความไม่แน่นอนในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้

สำหรับในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยเน้นศึกษาความไว้วางใจใน 2 ลักษณะ คือ (1) ความไว้วางใจที่มีต่อผู้นำบนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจ (Cognitive-Based Trust: CBT) และ (2) ความไว้วางใจที่มีผู้นำบนพื้นฐานอารมณ์ความรู้สึก (Affective-Based Trust: ABT) (McAllister, 1995) โดยความไว้วางใจบนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจ หมายถึง ความไว้วางใจบนพื้นฐานคุณลักษณะหรือคุณงามความดีของอีกฝ่าย เช่น ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์ รวมไปถึงถึงประสบการณ์ ความรู้ และความสามารถของผู้นำ สอดคล้องกับแนวคิด “Character-Based” ที่เน้นพิจารณาคุณลักษณะของบุคคล (Dirks & Ferrin, 2002) ส่วนความไว้วางใจบนพื้นฐานอารมณ์ความรู้สึกนั้น เกิดจากความเชื่อใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ที่มีความเอื้ออาทรต่อกันและการคำนึงถึงความรู้สึกของอีกฝ่าย เป็นความไว้วางใจที่เกิดจากการที่ผู้นำปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความรักและเอาใจใส่จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากจะทำตามบุญคุณของผู้นำด้วยทัศนคติและพฤติกรรมเชิงบวก สอดคล้องกับแนวคิด “Relations-Based” ที่เน้นพิจารณาซึ่งเน้นพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Dirks & Ferrin, 2002)

กล่าวโดยรวม ความไว้วางใจบนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจ คือ การใช้ “ความคิด (Head)” ในการประเมินคุณลักษณะและความสามารถของอีกฝ่ายหนึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) (Bandura, 1977) กล่าวคือ บุคคลมักจะเรียนรู้หรือลอกเลียนแบบพฤติกรรมของบุคคลที่มีความสำคัญและมีอำนาจเหนือตนในฐานะที่เป็นต้นแบบ (Role Model) นอกจากนั้น การเรียนรู้พฤติกรรมนั้นจะมีมากขึ้นเมื่อได้รับการเสริมแรงด้วยการให้รางวัลหรือการลงโทษ (Reinforcement) ทั้งนี้ Bandura (1977) กล่าวว่า การเรียนรู้พฤติกรรมใหม่นั้นสามารถเรียนรู้ได้จากประสบการณ์ตรง เช่น การทดลองทำเอง (Vicarious Experience) หรือการสังเกตจากการกระทำของต้นแบบ (Direct Observation) ที่สำคัญ คือ เมื่อต้นแบบมีความน่าเชื่อถือ บุคคลจะเกิดความรู้สึกมั่นใจในความสามารถของตนเองมากยิ่งขึ้น (Self-Efficacy) ด้วย

ส่วนความไว้วางใจบนพื้นฐานอารมณ์ความรู้สึก (ABT) เป็นการใช้ “ความรู้สึก (Heart)” ในการมองความสัมพันธ์กับอีกฝ่าย สอดคล้องกับแนวคิดตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory: SET) (Blau, 1964) ที่ระบุว่า การที่บุคคลหนึ่ง ๆ ได้รับการดูแลเอาใจใส่หรือถูกปฏิบัติอย่างดีโดยอีกฝ่ายหนึ่ง บุคคลนั้น ๆ ย่อมจะมีความรู้สึกที่จะอยากตอบแทนบุญคุณหรือคุณงามความดีของอีกฝ่ายหนึ่ง ไม่ว่าจะด้วยการแสดงเจตคติเชิงบวก หรือการแสดงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ เช่น การให้ความช่วยเหลือ แม้ไม่ใช่ธุระหน้าที่ก็ตาม ซึ่งแน่นอนว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำองค์กรกับผู้ใต้บังคับบัญชาก็ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนทางสังคมเช่นเดียวกัน (Cropanzano & Mitchell, 2005) ทั้งนี้ เป็นที่น่าสนใจว่า Colquitt, Baer, Long and Halvorsen-Ganepola (2014) ได้ค้นพบว่า ความไว้วางใจระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรคั่นกลางที่ดีที่สุดที่สามารถสะท้อนกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำองค์กรกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ดังนั้น ผู้วิจัยคาดว่า ภาวะผู้นำแบบเน้นงานน่าจะส่งผลต่อความไว้วางใจบนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจมากกว่าความไว้วางใจบนพื้นฐานอารมณ์ความรู้สึกเนื่องจากผู้นำแบบเน้นงานจะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานโดยการแสดงความสามารถในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การวางแผน การรักษามาตรฐานการปฏิบัติงาน การมอบหมายงาน และการสอนงาน ซึ่งน่าจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกมั่นใจในความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น (Self-Efficacy) ผ่านการสังเกตจากการกระทำของต้นแบบ (Direct Observation) (Judge et al., 2004) ทั้งนี้ งานวิจัยในอดีตระบุว่าความไว้วางใจบนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจจะช่วยทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกเชื่อใจและมั่นใจในการตัดสินใจของผู้นำ (Mayer et al., 1995)

ส่วนภาวะผู้นำแบบเน้นคนน่าจะส่งผลต่อความไว้วางใจบนพื้นฐานอารมณ์ความรู้สึกมากกว่าความไว้วางใจบนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจ เนื่องจากผู้นำที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ โดยคำนึงถึงสารทุกข์สุกดิบของผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ความเคารพในความคิดเห็นและความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา งานวิจัยในอดีตระบุว่า ความไว้วางใจบนพื้นฐานอารมณ์ความรู้สึกจะช่วยลดความไม่แน่นอนในความสัมพันธ์ที่ไม่เท่าเทียมกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (Colquitt et al., 2012; Dirks & Ferrin, 2002) เป็นการลดความเสี่ยงในการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณจะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลแสดงออกซึ่งพฤติกรรมผลการปฏิบัติงานและมีส่วนช่วยโดยตรงให้ผู้นำปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น

นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยหลายชิ้นที่ยืนยันว่า ความไว้วางใจเป็นตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ของลักษณะภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Colquitt et al., 2012; Dirks & Ferrin, 2002; McAllister, 1995) และสอดคล้องกับแนวคิดของ Colquitt et al. (2014) ที่พบว่า เมื่อเปรียบเทียบกับตัวแปรอื่น ๆ ความไว้วางใจถือเป็นตัวแปรคั่นกลางที่ดีที่สุด (Mediator) ที่สามารถสะท้อนกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำองค์กรกับผู้ใต้บังคับบัญชา ยิ่งไปกว่านั้นตัวแปรความไว้วางใจมีความสำคัญมากเป็นพิเศษในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนสูง (Wang et al., 2011) จะช่วยทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกและมั่นใจในการตัดสินใจของผู้นำ (Mayer et al., 1995) และช่วยลดความไม่แน่นอนในความสัมพันธ์ที่ไม่เท่าเทียมกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (Colquitt et al., 2012; Dirks & Ferrin, 2002)

อย่างไรก็ตาม มีความเป็นไปได้ว่าผู้นำทั้งสองประเภทจะส่งผลต่อตัวแปรความไว้วางใจทั้งสองแบบ ทั้งนี้ ในปัจจุบันมีงานวิจัยน้อยมากที่ศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบเน้นงานและเน้นคนกับตัวแปรความไว้วางใจทั้ง 2 แบบ งานส่วนใหญ่จะนำตัวแปรความไว้วางใจโดยรวม (Overall Trust) มาใช้อธิบายอิทธิพลของภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Lambert et al. (2012) ที่พบว่า ผู้นำแบบเน้นคนและผู้นำแบบเน้นงานต่างก็ส่งผลต่อความพึงพอใจงานและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรผ่านความรู้สึกไว้วางใจในหัวหน้า ส่วนงานวิจัยที่ศึกษาอิทธิพลของผู้นำต่อความไว้วางใจทั้ง 2 แบบ ก็มักจะเน้นศึกษาภาวะผู้นำในรูปแบบอื่น ๆ เช่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Zhu & Akhtar, 2013)

สมมติฐานการวิจัย

1. ความไว้วางใจบนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจ (CBT) เป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเน้นงานและผลการปฏิบัติงาน (ทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร)
2. ความไว้วางใจบนพื้นฐานอารมณ์ความรู้สึก (ABT) เป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเน้นงานและผลการปฏิบัติงาน (ทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร)
3. ความไว้วางใจบนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจ (CBT) เป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเน้นคนและผลการปฏิบัติงาน (ทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร)
4. ความไว้วางใจบนพื้นฐานอารมณ์ความรู้สึก (ABT) เป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเน้นคนและผลการปฏิบัติงาน (ทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร)

วิธีการดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้คือ บุคลากรครูในโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย จังหวัดยะลา ปัตตานี และนราธิวาส จำนวน 17,138 คน จากโรงเรียน 869 แห่ง ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่มสองขั้นตอน (Two-Stage Cluster Sampling) โดยในขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยใช้วิธีกำหนดขนาดตัวอย่างจังหวัดละ 30 โรงเรียน (รวม 90 โรงเรียน) โดยจำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1-3 ส่วนในขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างบุคลากรครูในแต่ละโรงเรียนโดยเก็บโรงเรียนละ 10 คน (รวม 900 คน) โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลจากโรงเรียนที่ผู้วิจัยสามารถเดินทางเข้าถึงได้สะดวกและปลอดภัยเนื่องจากมีพื้นที่บางส่วนที่มีความเสี่ยงในการเก็บข้อมูล ส่วนการเก็บข้อมูลของบุคลากรครูในแต่ละโรงเรียนนั้น ผู้วิจัยใช้วิธีการแจกแบบสอบถามให้กับบุคลากรครูที่ผู้วิจัยพบ 10 คนแรกที่เต็มใจจะตอบ ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น 3 เดือนในการเก็บข้อมูล โดยได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับมาทั้งสิ้นจำนวน 779 ชุด (คิดเป็นร้อยละ 86.56) จากโรงเรียน 82 แห่ง (คิดเป็นร้อยละ 91.11)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล (Survey Questionnaire) โดยเก็บข้อมูลทั้งทางไปรษณีย์และด้วยตนเอง ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ส่วน ได้แก่

- 1) ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น เพศ อายุ การศึกษา อายุงาน เป็นต้น
- 2) ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน 2 แบบ คือ (1) ภาวะผู้นำแบบเน้นงาน (Initiating Structure) และ (2) ผู้นำแบบเน้นคน (Consideration) ซึ่งปรับข้อคำถามมาจากแบบวัด Leader Behavior Description Questionnaire-Form XII (LBDQ-XII) ของ Stogdill (1963) มีข้อคำถาม 20 ข้อ
- 3) ข้อคำถามเกี่ยวกับความไว้วางใจ 2 แบบ คือ (1) ความไว้วางใจที่มีต่อผู้นำบนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจ (Cognitive-Based Trust: CBT) และ (2) ความไว้วางใจที่มีผู้นำบนพื้นฐานของอารมณ์ (Affective-Based Trust: ABT) โดยปรับใช้ข้อคำถามจากแบบวัดของ McAllister (1995) มีข้อคำถาม 12 ข้อ

4) แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (Task Performance) ซึ่งปรับใช้ข้อความจากแบบวัดของ Williams and Anderson (1991) มีข้อความ 6 ข้อ

การวิเคราะห์ข้อมูล

1) การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างใช้ค่าเฉลี่ย (Means) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)

2) เนื่องจากข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยเป็นข้อมูลแบบเชิงชั้น (Hierarchical) ซึ่งทำให้ลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียนเดียวกันไม่เป็นอิสระจากกัน (Non-independence of Observations) ซึ่งเป็นการละเมิดกฎพื้นฐานของ Ordinary Least Square (OLS) ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โมเดลสมการโครงสร้างแบบพหุระดับ (Multi-level Structural Equation Modeling: MSEM) (Hox, 2010) ด้วยโปรแกรม Mplus 7 (Muthén & Muthén, 1998 - 2012) โดยมีขั้นตอนวิเคราะห์ดังนี้

2.1 วิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปร (Bivariate Correlations) ในแต่ละระดับการวิเคราะห์

2.2 ตรวจสอบค่าดัชนีสหสัมพันธ์ภายในชั้น (Intraclass Correlation - ICC) และค่าดัชนีความสอดคล้อง ($r_{ws(j)}$) ของตัวแปรแฝงทุกตัวเพื่อทดสอบว่าข้อมูลที่ได้มีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างพหุระดับ (MSEM) ต่อไป (LeBreton & Senter, 2008) โดยค่า ICC คือ ตัวชี้ที่แสดงว่าตัวแปรมีความแปรปรวนหรือความแตกต่างระหว่างโรงเรียนมากพอหรือไม่ (Between-School Variance) ส่วนค่า r_{ws} เป็นการแสดงถึงความเห็นพ้องของบุคลากรครูในโรงเรียนเดียวกัน (Within-Group Agreement)

2.3 การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบวัดโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาด้วยวิธีของครอนบาค ทุกตัวแปรผ่านเกณฑ์คุณภาพที่กำหนด และตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยวิธีการหาดัชนีวัดความสอดคล้องระหว่างข้อความกับนิยามศัพท์เฉพาะ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน นอกจากนี้ ดำเนินการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของเครื่องมือวัดโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ (Multilevel Confirmatory Factor Analysis-MCFA) เพื่อยืนยันว่าเครื่องมือที่ใช้วัดตัวแปรแต่ละตัวที่ได้พัฒนาจากแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ นั้น มีองค์ประกอบเป็นไปตามโครงสร้างที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับการวิเคราะห์ โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ทุกค่าควรสูงกว่า 0.5 (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2010) การหาค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracted: AVE) ควรมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป (Fornell & Larcker, 1981) ส่วนการหาค่าความเชื่อมั่นของส่วนประกอบ (Composite Reliability: CR) ควรมีค่าตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป (Bagozzi & Yi, 1988) และทำการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดด้วยการพิจารณาเกณฑ์การวัดความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square) ค่าดัชนี Comparative Fit Index (CFI), Tucker-Lewis Index (TLI), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) และ Standardized Root Mean Square Residual (SRMSR) ในแต่ละระดับการวิเคราะห์ (Hair et al., 2010)

2.4 ในการทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยเลือกใช้โมเดลการวิเคราะห์แบบ 1-1-1 ตามแนวทางของ Preacher, Zyphur and Zhang (2010) โดยโปรแกรม Mplus จะทำการจำแนกความแปรปรวนของตัวแปรออกเป็น 2 ระดับ คือ (1) ความแปรปรวนระดับบุคคลหรือภายในโรงเรียน (Within-School Variance) และ (2) ความแปรปรวนระดับโรงเรียนหรือระหว่างโรงเรียน (Between-School Variance) โดยในระดับโรงเรียน โปรแกรม Mplus จะทำการคำนวณค่าเฉลี่ยของแต่ละตัวแปรของแต่ละโรงเรียน (School Means) โดยอัตโนมัติ ส่วนในระดับบุคคลนั้นจะทำการคำนวณค่าความแตกต่างของแต่ละบุคคลจากค่าเฉลี่ยของแต่ละโรงเรียน (School Means Centered) ด้วยเหตุผลนี้ การวิเคราะห์แบบ MSEM จึงทำให้ผู้วิจัยสามารถตอบคำถามวิจัยได้ลึกซึ้งมากกว่าการวิเคราะห์ข้อมูลเพียงในระดับบุคคล

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ปรากฏผลดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานพบว่า ครูในโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ อยู่ในจังหวัดยะลา จำนวน 210 คน (22 โรงเรียน) จังหวัดปัตตานี จำนวน 279 คน (30 โรงเรียน) และจังหวัดนราธิวาส จำนวน 290 คน (30 โรงเรียน) ซึ่งบุคลากรครูส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 79.21 และมีช่วงอายุระหว่าง 35 - 44 ปี ร้อยละ 41.46 นอกจากนี้ บุคลากรครูส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ ร้อยละ 76.12 จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 85.49 มีอัตราเงินเดือน 15,000 - 30,000 บาท ร้อยละ 51.35 มีประสบการณ์ในการทำงานอยู่ระหว่าง 0 - 10 ปี ร้อยละ 46.21 และบุคลากรครูส่วนใหญ่ปฏิบัติงานกับผู้อำนวยการโรงเรียนคนปัจจุบันมาแล้วประมาณ 0 - 5 ปี ร้อยละ 79.20

นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Means) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlations) พบว่า ทุกตัวแปรทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง และความสัมพันธ์ระหว่างทั้งตัวแปร 5 ตัว ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กรมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกคู่ ดังแสดงในตาราง 1

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ดัชนีสหสัมพันธ์ภายในชั้น (ICC) และค่าดัชนีความสอดคล้อง ($r_{wg(j)}$)

ผลการตรวจสอบค่าดัชนีสหสัมพันธ์ภายในชั้น (ICC1 และ ICC2) และค่าดัชนีความสอดคล้อง ($r_{wg(j)}$) ของตัวแปรแฝงทุกตัวพบว่าข้อมูลที่ได้มีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างพหุระดับสำหรับทุกตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเน้นงาน ($F_{81, 697} = 4.66, p < 0.001; ICC1 = 0.28; ICC2 = 0.79; \text{the median } r_{wg(j)} = 0.97$) ภาวะผู้นำแบบเน้นคน ($F_{81, 697} = 5.72, p < 0.001; ICC1 = 0.33; ICC2 = 0.83; \text{the median } r_{wg(j)} = 0.97$) ความไว้วางใจบนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจ ($F_{81, 697} = 6.13, p < 0.001; ICC1 = 0.35; ICC2 = 0.84; \text{the median } r_{wg(j)} = 0.97$) ความไว้วางใจบนพื้นฐานอารมณ์ความรู้สึก ($F_{81, 697} = 5.12, p < 0.001; ICC1 = 0.30; ICC2 = 0.80; \text{the median } r_{wg(j)} = 0.95$) และผลการปฏิบัติงาน ($F_{81, 697} = 3.64, p < 0.001; ICC1 = 0.22; ICC2 = 0.72; \text{the median } r_{wg(j)} = 0.98$)

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (แยกตามระดับการวิเคราะห์)

ตัวแปร	M	SD	1	2	3	4	5
ระดับบุคคล (N = 779)							
1. ภาวะผู้นำแบบเน้นงาน	3.87	0.58	(0.67)				
2. ภาวะผู้นำแบบเน้นคน	3.94	0.70	0.67**	(0.75)			
3. ความไว้วางใจบนพื้นฐานความรู้ ความเข้าใจ	4.03	0.63	0.70**	0.63**	(0.79)		
4. ความไว้วางใจบนพื้นฐานอารมณ์ ความรู้สึก	3.60	0.70	0.55**	0.47**	0.56**	(0.77)	
5. ผลการปฏิบัติงาน	5.88	0.69	0.36**	0.36**	0.45**	0.39**	(0.82)
ระดับองค์กร (N = 82)							
1. ภาวะผู้นำแบบเน้นงาน	3.87	0.34	(0.87)				
2. ภาวะผู้นำแบบเน้นคน	3.94	0.44	0.77**	(0.95)			
3. ความไว้วางใจบนพื้นฐานความรู้ ความเข้าใจ	4.03	0.40	0.83**	0.76**	(0.96)		
4. ความไว้วางใจบนพื้นฐานอารมณ์ ความรู้สึก	3.60	0.43	0.73**	0.70**	0.73**	(0.94)	
5. ผลการปฏิบัติงาน	5.88	0.38	0.51**	0.50**	0.55**	0.61**	(0.97)

หมายเหตุ: ** $p < 0.01$; ตัวเลขในวงเล็บคือรากที่สองของ AVEs; โปรแกรม Mplus ใช้ข้อมูลระดับบุคคลในการคำนวณค่าเฉลี่ยของแต่ละตัวแปรของแต่ละโรงเรียน (School Means) จึงทำให้มีค่าเฉลี่ยเท่ากันทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมีความแตกต่างกัน

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ (MCFA)

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของทั้ง 5 ตัวแปร โดยแยกวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับออกเป็น 3 โมเดลการวิเคราะห์¹ ปรากฏผล ดังนี้ (1) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับของตัวแปรภาวะผู้นำแบบเน้นงานและภาวะผู้นำแบบเน้นคน พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยปรากฏค่า $\chi^2 = 1,150.83$, $df = 338$, $p = 0.000$, RMSEA = 0.06, CFI = 0.91, TLI = 0.89, SRMR ระดับบุคคล = 0.05 และระดับองค์กร = 0.11 (2) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับของตัวแปรความไว้วางใจบนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจและความไว้วางใจบนพื้นฐานอารมณ์ความรู้สึก พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยปรากฏค่า $\chi^2 = 397.34$, $df = 106$, $p = 0.000$, RMSEA = 0.06, CFI = 0.93, TLI = 0.91, SRMR ระดับบุคคล = 0.06 และระดับองค์กร = 0.09 และ (3) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับของแบบจำลองการวัดของตัวแปรผลการปฏิบัติงาน พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยปรากฏค่า $\chi^2 = 173.79$, $df = 18$, $p = 0.000$,

¹ การคำนวณซ้ำ (Iteration) ในโปรแกรมไม่สามารถหาค่าที่ดีที่สุดได้ (Converge) เนื่องจากระยะเวลาโรงเรียนมีจำนวนน้อยกว่าจำนวนพารามิเตอร์ (Hair et al., 2010) ผู้วิจัยจึงดำเนินการแยกวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ

RMSEA = 0.11, CFI = 0.91, TLI = 0.85, SRMR ระดับบุคคล = 0.04 และระดับองค์กร = 0.03 ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขั้นพหุระดับของแบบจำลองการวัดทั้ง 3 แบบ พบว่า ตัวแปรทุกตัวทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กรมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบทุกค่ามากกว่า 0.6 และมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.001$) เมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE) ของทุกตัวแปรทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร มีค่ามากกว่า 0.5 (Fornell & Larcker, 1981) และมีค่าความเชื่อมั่นของส่วนประกอบ (CR) มากกว่า 0.6 (Bagozzi & Yi, 1988) เช่นกัน แสดงได้ว่าสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับต่อไปได้

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างพหุระดับ (MSEM)

สำหรับการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างพหุระดับ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์โดยใช้ตัวแปรประกอบ (Composite Variable) ตามแนวทางของ Preacher et al. (2010) โดยเริ่มทำการวิเคราะห์แบบจำลองโดยการตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์ของทุกเส้นความสัมพันธ์ (Saturated Model) ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างสมบูรณ์แบบ (Perfect Fit) โดยพิจารณาจากค่า $\chi^2 = 0.00$, $df = 0$, $p = 1.000$, RMSEA = 0.00, CFI = 1.00, TLI = 1.00, SRMR ระดับบุคคล = 0.00 และระดับองค์กร = 0.00 ทั้งนี้ ทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์กันในทิศทางที่ได้ตั้งสมมติฐานไว้ ยกเว้นตัวแปรภาวะผู้นำทั้งระดับบุคคลและระดับโรงเรียนที่ไม่ส่งผลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (จำนวน 4 เส้นความสัมพันธ์) ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์แบบจำลองทางเลือก (Alternative Model) โดยตัดเส้นความสัมพันธ์ที่ไม่มีนัยสำคัญออกซึ่งเป็นการวิเคราะห์แบบจำลองตัวแปรคั่นกลางแบบเต็มรูป (Full Mediation Model) ตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่า $\chi^2 = 4.94$, $df = 4$, $p = 0.8935$, RMSEA = 0.02, CFI = 0.99, TLI = 0.99, SRMR ระดับบุคคล = 0.02 และระดับองค์กร = 0.01 ดังแสดงในตาราง 2 และภาพประกอบ 1

ในระดับบุคคล พบว่า ภาวะผู้นำแบบเน้นงานส่งผลทางตรงต่อความไว้วางใจบนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.287$, $p < 0.001$) และส่งผลทางตรงต่อความไว้วางใจบนพื้นฐานอารมณ์ความรู้สึก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.132$, $p < 0.01$) ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบเน้นคนส่งผลทางตรงต่อความไว้วางใจบนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.434$, $p < 0.001$) และส่งผลทางตรงต่อความไว้วางใจบนพื้นฐานอารมณ์ความรู้สึก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.347$, $p < 0.001$) นอกจากนี้ ความไว้วางใจบนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจ ส่งผลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.341$, $p < 0.001$) และความไว้วางใจบนพื้นฐานอารมณ์ความรู้สึก ส่งผลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.133$, $p < 0.001$) ทั้งนี้ ตัวแปรเชิงสาเหตุสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรความไว้วางใจบนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจ ได้ร้อยละ 42.30 ตัวแปรความไว้วางใจบนพื้นฐานอารมณ์ความรู้สึก ได้ร้อยละ 19.40 และตัวแปรผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 17.40

ในระดับโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำแบบเน้นงานส่งผลทางตรงต่อความไว้วางใจบนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.296, p < 0.05$) และส่งผลทางตรงต่อความไว้วางใจบนพื้นฐานอารมณ์ความรู้สึกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.421, p < 0.05$) ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบเน้นคนส่งผลทางตรงต่อความไว้วางใจบนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.634, p < 0.001$) และส่งผลทางตรงต่อความไว้วางใจบนพื้นฐานอารมณ์ความรู้สึกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.462, p < 0.01$) นอกจากนี้ ความไว้วางใจบนพื้นฐานอารมณ์ความรู้สึก ส่งผลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.646, p < 0.01$) ส่วนความไว้วางใจบนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจ ไม่ได้ส่งผลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน ($\beta = 0.086, p < 0.688$) ทั้งนี้ ตัวแปรเชิงสาเหตุสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรความไว้วางใจบนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจ ได้ร้อยละ 79.60 ตัวแปรความไว้วางใจบนพื้นฐานอารมณ์ความรู้สึก ได้ร้อยละ 70.90 และตัวแปรผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 51.50

ตาราง 2 แสดงค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficients) ของแบบจำลองสมการโครงสร้างพหุระดับ

เส้นทางอิทธิพลทางตรง	ระดับบุคคล		ระดับองค์กร	
	β	SE	β	SE
Task --> CBT	0.287***	0.036	0.296*	0.134
Task --> ABT	0.132**	0.043	0.421*	0.166
Consi --> CBT	0.434***	0.034	0.634***	0.127
Consi --> ABT	0.347***	0.041	0.462**	0.161
CBT --> Perf	0.341***	0.037	0.086	0.215
ABT --> Perf	0.133***	0.038	0.646**	0.208
CBT --> ABT	0.239***	0.036	0.222	0.178
Explained Variance (R²)				
ความไว้วางใจบนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจ (CBT)	0.423***	0.028	0.796***	0.057
ความไว้วางใจบนพื้นฐานอารมณ์ความรู้สึก (ABT)	0.194***	0.027	0.709***	0.083
ผลการปฏิบัติงาน (Task Performance)	0.174***	0.026	0.515***	0.116

หมายเหตุ : Task = ภาวะผู้นำแบบเน้นงาน, Consi = ภาวะผู้นำแบบเน้นคน, β = standardized coefficients,

R² = ค่าความแปรปรวนที่ตัวแปรในแบบจำลองอธิบายได้ (explained variance), * $p < .05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$, CBT \leftrightarrow ABT เป็นการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความไว้วางใจ

นอกจากนั้น เมื่อวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรภาวะผู้นำทั้งสองแบบ (Indirect Effect) พบว่าในระดับบุคคล ภาวะผู้นำแบบเน้นงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานผ่านความไว้วางใจบนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจและความไว้วางใจบนพื้นฐานอารมณ์ความรู้สึก โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.122; SE = 0.021;

90% CI (0.088, 0.156) และ 0.022; $SE = 0.010$; 90% CI (0.006, 0.038) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 และ 0.05 ตามลำดับ ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบเน้นคนส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานผ่านความไว้วางใจบนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจและความไว้วางใจบนพื้นฐานอารมณ์ความรู้สึก โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.159; $SE = 0.022$; 90% CI (0.122, 0.196) และ 0.050; $SE = 0.016$; 90% CI (0.024, 0.075) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ตามลำดับ ซึ่งผลวิจัยนี้สนับสนุนสมมติฐานที่ 1 - 4 ส่วนในระดับโรงเรียน ภาวะผู้นำแบบเน้นงานและภาวะผู้นำแบบเน้นคนส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานผ่านความไว้วางใจบนพื้นฐานอารมณ์ความรู้สึก โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.287; $SE = 0.150$; 90% CI (0.041, 0.534) และ 0.239; $SE = 0.118$; 90% CI (0.045, 0.433) ตามลำดับ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 และ 0.05 ตามลำดับ ซึ่งผลวิจัยนี้เป็นไปตามสมมติฐานที่ 2 และ 4 ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบเน้นงานและภาวะผู้นำแบบเน้นคนไม่ส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานผ่านความไว้วางใจบนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจ โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.027; $SE = 0.068$; 90% CI (-0.085, 0.139) และ 0.044; $SE = 0.110$; 90% CI (-0.137, 0.225) ซึ่งผลวิจัยนี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 1 และ 3 ดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 3 แสดงอิทธิพลของตัวแปรคั่นกลางของแบบจำลองสมการโครงสร้างพหุระดับ

เส้นทางอิทธิพลของตัวแปรคั่นกลาง	อิทธิพล	SE	90% CI	
			LLCI	ULCI
ระดับบุคคล				
Task --> CBT--> Perf	0.122***	0.021	0.088	0.156
Task --> ABT--> Perf	0.022*	0.010	0.006	0.038
Consi --> CBT--> Perf	0.159***	0.022	0.122	0.196
Consi --> ABT--> Perf	0.050***	0.016	0.024	0.075
ระดับองค์กร				
Task --> CBT--> Perf	0.027	0.068	-0.085	0.139
Task --> ABT--> Perf	0.287 ^t	0.150	0.041	0.534
Consi --> CBT--> Perf	0.044	0.110	-0.137	0.225
Consi --> ABT--> Perf	0.239*	0.118	0.045	0.433

หมายเหตุ: SE = standard errors; $LLCI$ = lower limit confidence interval; $ULCI$ = upper limit confidence interval; CI that excludes zero indicates that the conditional indirect effects are significant; ^t = < .10; * $p < 0.10$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

สรุปและอภิปรายผล

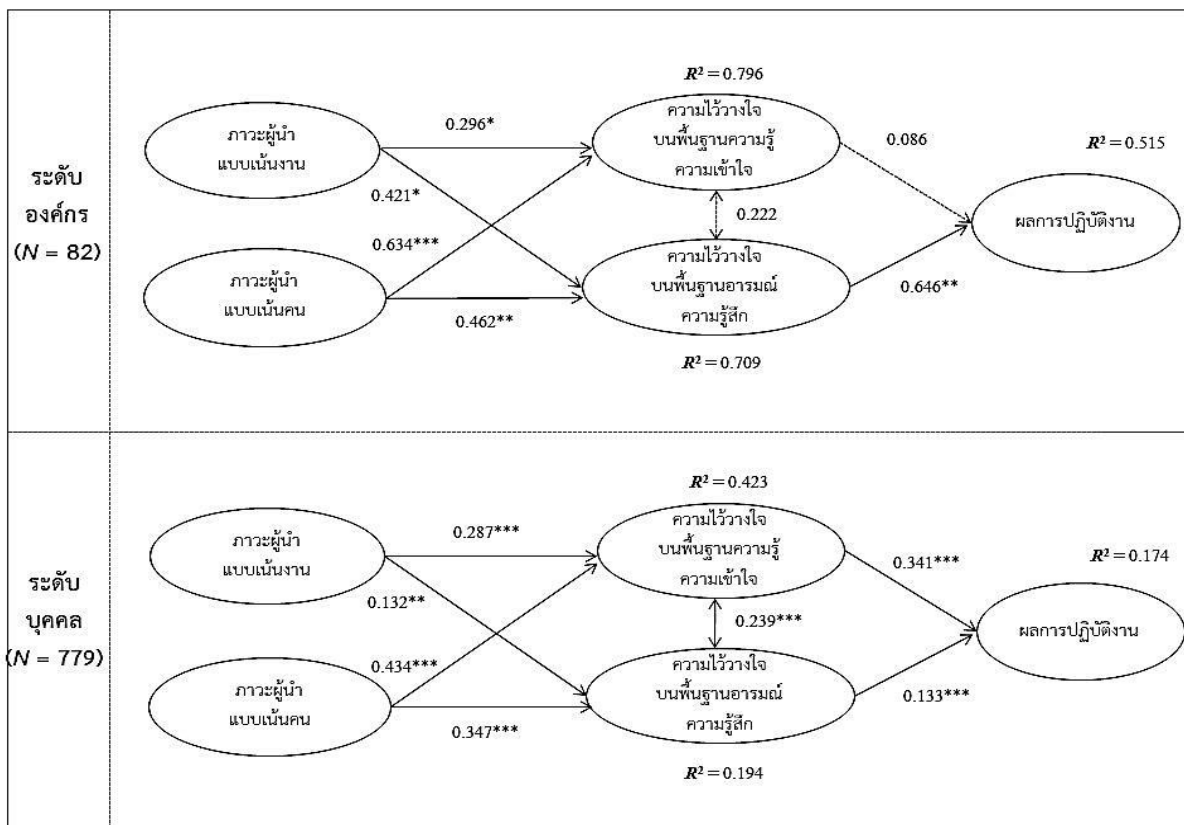
จากการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างพหุระดับเพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเน้นงานและภาวะผู้นำแบบเน้นคนที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการทดสอบบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของความไว้วางใจ มีข้อค้นพบที่น่าสนใจ 2 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นแรก ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบเน้นงานและภาวะผู้นำแบบเน้นคนของผู้อำนวยการโรงเรียนมีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครูและผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์อภิมาน (Meta-Analysis) ของ Judge et al. (2004) ที่ว่า ทั้งผู้นำแบบเน้นงานและผู้นำแบบเน้นคนส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานและผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยที่น่าสนใจคือ แม้ว่าผู้นำทั้งสองรูปแบบจะส่งผลต่อความไว้วางใจของครูที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน แต่ภาวะผู้นำแบบเน้นคนส่งผลเชิงบวกต่อความไว้วางใจทั้งสองรูปแบบมากกว่าทั้งในระดับบุคคลและระดับโรงเรียน สะท้อนว่า การเป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์นอกจากจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไว้วางใจ “ใจ” ยังส่งผลให้ตัวผู้นำเองมีความ “น่าเชื่อถือ” และทำให้ลูกน้องมั่นใจในความสามารถมากยิ่งขึ้น ซึ่งงานวิจัยของ Lambert et al. (2012) ระบุว่า หากผู้นำเน้นงานมากเกินไปลูกน้องต้องการอาจส่งผลทางลบต่อความเชื่อใจและพฤติกรรมของสมาชิกที่ดีขององค์กร ในทางตรงกันข้าม ยิ่งผู้นำมีความเอื้ออาทรกับลูกน้องมากเท่าใด ลูกน้องก็จะยิ่งเชื่อใจผู้นำมากขึ้นเท่านั้น แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมการเน้นคนของผู้นำมักจะส่งผลเชิงบวกเสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Piccolo et al. (2012) ส่วนพฤติกรรมเน้นงาน ต้องใช้ด้วยความระมัดระวัง หากผู้นำมุ่งเน้นความสำเร็จในงานมากเกินไป อาจจะถูกลูกน้องมองว่า เป็นหัวหน้าที่จริงจังและทำให้ลูกน้องรู้สึกอึดอัดในการปฏิบัติงานได้ ดังนั้น ลักษณะภาวะผู้นำบางด้านอาจจะเป็นดาบสองคมหากมีมากหรือน้อยเกินไปอาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์กรหรือส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานภายในองค์กรได้ อย่างไรก็ตาม ในการบริหารงานภายในองค์กรผู้นำควรให้ความสำคัญกับลักษณะผู้นำทั้ง 2 รูปแบบ เพียงแต่ต้องใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

ประเด็นที่สอง ในระดับบุคคล พบว่า ภาวะผู้นำแบบเน้นงานและภาวะผู้นำแบบเน้นคนส่งผลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านความไว้วางใจบนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจและความไว้วางใจบนพื้นฐานอารมณ์ความรู้สึก จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับงานวิจัยหลายชิ้นที่ยืนยันว่าความไว้วางใจเป็นตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ของลักษณะภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Colquitt et al., 2012; Dirks & Ferrin, 2002; McAllister, 1995) และสอดคล้องกับแนวคิดของ Colquitt et al. (2014) ที่พบว่า เมื่อเปรียบเทียบกับตัวแปรอื่น ๆ ความไว้วางใจถือเป็นตัวแปรคั่นกลางที่ดีที่สุด (Mediator) ที่สามารถสะท้อนกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำองค์กรกับผู้ใต้บังคับบัญชา ยิ่งไปกว่านั้นตัวแปรความไว้วางใจมีความสำคัญมากเป็นพิเศษในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนสูง (Wang et al., 2011) จะช่วยทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกและมั่นใจในการตัดสินใจของผู้นำ (Mayer et al., 1995) และช่วยลดความไม่แน่นอนในความสัมพันธ์ที่ไม่เท่าเทียมกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (Colquitt et al., 2012; Dirks & Ferrin, 2002) ทั้งนี้ ในระดับบุคคลยังพบว่า ความไว้วางใจบนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจและความไว้วางใจบนพื้นฐานอารมณ์ความรู้สึกต่างมีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของครู แต่เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อมกลับพบว่า ภาวะผู้นำทั้งสองลักษณะนี้มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความไว้วางใจบนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจมากกว่าความไว้วางใจบนพื้นฐานอารมณ์ความรู้สึก ซึ่งสะท้อนว่า การเป็นต้นแบบที่ดีด้านการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงเรียน (Effective Role Models) เช่น การมาทำงานตรงต่อเวลา การทุ่มเทเวลาให้กับงาน รวมถึงการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของกระทรวงศึกษาธิการ ทำให้ครูเกิดความศรัทธาในตัวผู้บริหาร และทำให้ครูอยากจะทำดีถือปฏิบัติตามต่าง ๆ ของ

ผู้นำเป็นแบบอย่าง สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) (Bandura, 1977) ส่วนการที่ผู้นำดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างดีส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความไว้วางใจในตัวผู้นำและปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจจนทำให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory: SET) (Blau, 1964)

อย่างไรก็ตาม ในระดับโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำแบบเน้นงานและภาวะผู้นำแบบเน้นคนส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของครูผ่านความไว้วางใจบนพื้นฐานอารมณ์ความรู้สึกเพียงอย่างเดียว สะท้อนถึงความสำคัญของการกระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคม ณ ระดับองค์กร ถ้าจะกล่าวให้เข้าใจง่าย ๆ คือ การที่ผู้อำนวยการโรงเรียนมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมทั้งทางด้านความสำเร็จของงานและด้านการสร้างสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้ครูอยากที่จะตอบแทนความดีของผู้บริหารด้วยการทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนอยู่ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Colquitt et al. (2014) ที่ว่า เมื่อทำการเปรียบเทียบตัวแปรความไว้วางใจต่อผู้นำ (Supervisor Trust) กับตัวแปรอื่น ๆ ที่ได้กล่าวไปทั้งหมดกลับพบว่า ความไว้วางใจบนพื้นฐานอารมณ์ความรู้สึก (Affective-Based Trust) เป็นตัวแปรคั่นกลางที่ดีที่สุดที่สามารถสะท้อนกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำองค์กรกับผู้ใต้บังคับบัญชา



ภาพประกอบ 1 แบบจำลองสมการโครงสร้างพหุระดับ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้

ผลวิจัยแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำทั้งแบบเน้นงานและแบบเน้นคน รวมถึงความสำคัญของความไว้วางใจในตัวผู้นำที่มีต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรครู โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผน ส่งเสริม ปรับปรุงหรือแก้ไขการบริหารงานของบุคลากรครูในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ การพัฒนาหรือจัดอบรมให้เหมาะสมหรือสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารหรือบุคลากรครูในโรงเรียน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. งานวิจัยในอนาคตควรทำการศึกษาวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) โดยทำการสัมภาษณ์และสังเกตการณ์เชิงพฤติกรรมเพื่อศึกษาเชิงลึกว่าผู้อำนวยการโรงเรียนมีการแสดงภาวะผู้นำใดที่ช่วยให้ครูเกิดความไว้วางใจ เช่น วิธีการมอบนโยบาย การสอนงาน การมอบหมายงาน และการจัดประชุมต่าง ๆ ทั้งนี้ในการศึกษาควรจำแนกผู้นำออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงและผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ เพื่อให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจน นอกจากนี้ การเพิ่มการวิจัยเชิงคุณภาพอาจทำให้ได้ตัวแปรภาวะผู้นำและตัวแปรผลอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับทัศนคติและพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่มีความสอดคล้องกับบริบทของครูที่ปฏิบัติงานในพื้นที่สามจังหวัดในชายแดนภาคใต้มากขึ้น เนื่องจากตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นตัวแปรที่พัฒนาขึ้นมาจากองค์ความรู้งานวิจัยในอนาคตควรใช้ผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มอื่น ๆ ด้วย เช่น ผู้บริหารระดับเขตการศึกษา เพื่อบรรเทาปัญหา Common Source Variance ซึ่งเกิดจากการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลเดียว นอกจากนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลผลการปฏิบัติงานของระดับโรงเรียนอาจจะพิจารณาเลือกใช้มาตรวัดที่สะท้อนผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนจริง ๆ

2. งานวิจัยในอนาคตควรนำแบบจำลองสมการโครงสร้างพหุระดับนี้ไปเป็นแนวทางในการศึกษาและพัฒนา โดยดำเนินการทดสอบกับกลุ่มประชากรหรือกลุ่มตัวอย่างอื่นเพื่อศึกษาผลการวิจัยในเชิงเปรียบเทียบ

เอกสารอ้างอิง

- Archavanitkul, K., Vajanasara, K., & Siangdang, H. (2006). *Khwāmrunræng læ khwāmtai phāitai nayōbāi rat: Kōrānī sām chāngwat chāidæñ phāk tai*. Retrieved March 31, 2018, from <http://www.ipsr.mahidol.ac.th/IPSR/AnnualConference/ConferenceII/Article/Article12.htm>.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.

- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social Life*. Wiley, New York.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel selection in organizations; San Francisco: Jossey-Bass*, 71.
- Brooks, M. C. (2015). School principals in Southern Thailand: Exploring trust with community leaders during conflict. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(2), 232-252.
- Colquitt, J. A., Baer, M. D., Long, D. M., & Halvorsen-Ganepola, M. D. K. (2014). Scale indicators of social exchange relationships: A comparison of relative content validity. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 599-618.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2012). Explaining the justice–performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 1-15.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Day, D. V., & Lord, R. G. (1988). Executive leadership and organizational performance: Suggestions for a new theory and methodology. *Journal of Management*, 14(3), 453-464.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An intergration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. Routledge.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Fiedler, F. E. (1971). *Leadership*. New York: General Learning Press.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1996). *Management of organizational behavior utilizing human resources (7th ed)*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

- Holtz, B. C., & Harold, C. M. (2013). Effects of leadership consideration and structure on employee perceptions of justice and counterproductive work behavior. *Journal of organizational behavior*, 34(4), 492-519.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The globe study of 62 societies*. Sage publications.
- Hox, J. J. (2010). *Multilevel analysis: Techniques and applications. Second Edition*. New York: Routledge.
- Jaisong, W., & Leenawong, M. (2014). Phāwā phū nam khōng phūboṛihān thī mī phon tō khwāmphungphōṅchai nai kān patibat ngān khōng phanakngān thanākān phānit nai Krung Thēp Mahā Nakhōn. *Academic Journal for Humanities and Social Sciences*, 22(38), 269-290.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51.
- Khamphon, R. (2012). Saphāp kānchāt kān suksā nai chāngwat chāidāen phāk tai. *Semi-Academic Journal*, 33(3), 79-82.
- Lambert, L. S., Tepper, B. J., Carr, J. C., Holt, D. T., & Barelka, A. J. (2012). Forgotten but not gone: An examination of fit between leader consideration and initiating structure needed and received. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 913-930.
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11(4), 815-852.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-based and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperational in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (1998-2012). *Mplus user's guide: Statistical analysis with latent variables (7th ed.)*. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- Namjaidee, S. (2005). *Khunnaphāp chīwit læ panhā nai kānthamngān thī mī 'itthiphon tō khwāmphungphōṅchai nai kānthamngān læ nāonōm phruttkam kān lā'ōk khōng bukkhalākōn mahāwitthayalai rāchaphat sūan Dusit*. (Master of Business Administration Degree in Marketing). Srinakharinwirot University.
- Pannitayapong, V., & Wisalaporn, S. (2011). Kānphatthanā tuā bong chī khunnaphāp chīwit kānthamngān khōng khurū nai sangkhom phahu watthanatham sām chāngwat chāidāen phāk tai. *Education Journal*, 22(2), 13-25.

- Piccolo, R. F., Bono, J. E., Heinitz, K., Rowold, J., Duehr, E., & Judge, T. A. (2012). The relative impact of complementary leader behaviors: Which matter most?. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 567-581.
- Preacher, K. J., Zyphur, M. J., & Zhang, Z. (2010). A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation. *Psychological Methods*, 15(3), 209.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior (15th ed.)*. New Jersey: Pearson Education. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the leader behavior description questionnaire-Form XII: An experimental revision*. Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio State University.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Wang, L., Yeung, J. H. Y., & Zhang, M. (2011). The impact of trust and contract on innovation performance: The moderating role of environmental uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 134(1), 114-122.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32.
- Zhu, Y., & Akhtar, S. (2013). How transformational leadership influences follower helping behavior: The role of trust and prosocial motivation. *Journal of organizational behavior*, 35(3), 373-392.