

ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2

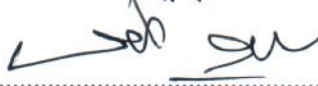
เบญจมาภรณ์ สอนวัฒนา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
สิงหาคม 2561
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณา
วิทยานิพนธ์ของ เบญจมาภรณ์ สอนวัฒนา ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้


คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์



.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุญา ชีระวิชิตระกุล)



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

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


.....ประธาน
(รองศาสตราจารย์ชารี มณีศรี)


.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุญา ชีระวิชิตระกุล)


.....กรรมการ
(ดร.ชัยพจน์ รังงาม)


.....กรรมการ
(ดร.ผลาดร สุวรรณโพธิ์)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา


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

วันที่ 2 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2561

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สญา ชีระวิชิตระกุล อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.ชัยพนธ์ รังงาม กรรมการที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษาต่าง ๆ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา รวมทั้งชี้แนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มาโดยตลอด ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านดังปรากฏชื่อในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ที่ได้ให้ความกรุณาและอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม รวมทั้งข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการทำงานวิจัย

ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการ โรงเรียนและคณะครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

คุณความดีอันเกิดจากประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบให้บิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้อบรม สั่งสอนทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ผู้วิจัย ประสบความสำเร็จมาจนเท่าทุกวันนี้

เบญจมาภรณ์ สอนวัฒนา

56921077: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ/ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน/ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ราชบุรี เขต 2

เบญจมาภรณ์ สอนวัฒนา: ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 (LEADERSHIP AFFECTING TO MORALE
ON TEACHERS WORK PERFORMANCE UNDER THE RATCHABURI PRIMARY EDUCATIONAL
SERVICE AREA OFFICE 2) คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์: สฎายุ ชีระวนิชตระกูล, กศ.ด., ชัยพจน์
รังกาม, กศ.ด. 269 หน้า. ปี พ.ศ. 2561.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ
ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 และสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 302 คน ได้จากการกำหนดกลุ่มตัวอย่างตาม
ตารางเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607-610) โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified
random sampling) ตามขนาดของโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบ
มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ
ระหว่าง .47-.79 และมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .98 แบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
ของข้าราชการครู มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .53-.84 และมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .95 สถิติที่ใช้
ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และการวิเคราะห์ถดถอย
พหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2
พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

3. สมการพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ
ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 มีความสามารถพยากรณ์
ได้ร้อยละ 60.60 โดยเขียนในรูปสมการคะแนนดิบได้ ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.044 + .198 (X_{3,4}) + .163 (X_{2,3}) + .103 (X_{1,2}) + .074 (X_{1,4}) + .136 (X_{3,3}) + .087 (X_{1,1})$$

หรือในรูปสมการคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\hat{Z} = .264 (Z_{3,4}) + .214 (Z_{2,3}) + .133 (Z_{1,2}) + .118 (Z_{1,4}) + .180 (Z_{3,3}) + .115 (Z_{1,1})$$

58920511: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed.

(EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: LEADERSHIP/ MORALE/ RATCHABURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2

BENJAMAPORN SORNWATTANA: LEADERSHIP AFFECTING TO MORALE ON TEACHERS WORK PERFORMANCE UNDER THE RATCHABURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2. ADVISORY COMMITTEE: SADAYU TEERAVANITRAKUL, Ed.D., CHAIPOT RAK-NGAM, Ed.D. 269 P. 2018.

The purposes of this study were to investigate the leadership that affected the morale in the work performance of teachers under the Ratchaburi Primary Educational Service Area Office 2, and to create the equation that could predict the morale in the work performance of the teachers under the Ratchaburi Primary Educational Service Area Office 2. The sample included 302 teachers in schools under Ratchaburi Primary Educational Service Area Office 2 in the academic year of 2016. Based on Krejcie and Morgan Sample Size Table (Krejcie & Morgan, 1970, p. 608), the sample, derived by means of stratified random sampling, using school size as a criterion. A 5-level rating scale questionnaire on leadership with the discriminating power of items between .47-.79 and with the reliability at .98 was used for data collection on the leadership of school administrators; A 5-level rating scale questionnaire with the discriminating power of items between .53-.84 and with the reliability at .95 on the morale was used for data collection on the morale in the work performance of teachers. The statistics used in the analysis was Mean, Standard Deviation, *t*-test, and Stepwise multiple regression analysis.

The research were as follows:

1. The leadership of school administrators under the Ratchaburi Primary Educational Service Area Office 2, both as a whole and each aspect, were found at a high level.
2. The morale in the work performance of teachers under the Ratchaburi Primary Educational Service Area Office 2, both as a whole and in each aspect, were found at a high level.
3. The prediction equation of the leadership affecting the morale in the work performance of teachers under the Ratchaburi Primary Educational Service Area Office 2 can predict the morale in the work performance upto 60.60 percent. It can be written with the following equation:

$$\hat{Y} = 1.044 + .198 (X_{3,4}) + .163 (X_{2,3}) + .103 (X_{1,2}) + .074 (X_{1,4}) + .136 (X_{3,3}) + .087 (X_{1,1})$$

and the standardize equation below:

$$\hat{Z} = .264 (Z_{3,4}) + .214 (Z_{2,3}) + .133 (Z_{1,2}) + .118 (Z_{1,4}) + .180 (Z_{3,3}) + .115 (Z_{1,1})$$

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ความสำคัญของการวิจัย	4
คำถามในการวิจัย	4
สมมติฐานของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	10
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14
สภาพทั่วไปและการบริหารสถานศึกษา ของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2	14
ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน.....	20
ภาวะผู้นำ.....	76
อิทธิพลของภาวะผู้นำที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง	109
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	181
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	181
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	182
การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ	184
การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำข้อมูล	185

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล	186
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	187
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	189
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	189
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	190
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	191
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	211
สรุปผลการวิจัย	211
อภิปรายผล	216
ข้อเสนอแนะ	228
บรรณานุกรม	230
ภาคผนวก	249
ภาคผนวก ก	250
ภาคผนวก ข	254
ภาคผนวก ค	266
ประวัติย่อของผู้วิจัย	269

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	สรุปสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน.....	104
2	การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนแปลงสภาพ.....	142
3	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	182
4	จำนวนและร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	187
5	คะแนนเฉลี่ย ความเข้มแข็งเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน	188
6	คะแนนเฉลี่ย ความเข้มแข็งเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์.....	189
7	คะแนนเฉลี่ย ความเข้มแข็งเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก.....	190
8	คะแนนเฉลี่ย ความเข้มแข็งเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ.....	191
9	คะแนนเฉลี่ย ความเข้มแข็งเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบตามสบาย	192
10	คะแนนเฉลี่ย ความเข้มแข็งเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	193
11	คะแนนเฉลี่ย ความเข้มแข็งเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	194

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
12	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 195
13	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล 196
14	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการสั่งการ 197
15	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการสนับสนุน 198
16	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการให้มีส่วนร่วม 199
17	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการมุ่งความสำเร็จของงาน 200
18	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ราชบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน 201
19	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ราชบุรี เขต 2 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน 202
20	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ราชบุรี เขต 2 ด้านเงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทน 203

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
21	204
คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ราชบุรี เขต 2 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน.....	
22	205
คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ราชบุรี เขต 2 ด้านโอกาสก้าวหน้า.....	
23	206
คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ราชบุรี เขต 2 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ.....	
24	207
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ราชบุรี เขต 2	
25	208
ผลการวิเคราะห์การถอดถอดพหุคูณแบบมีขั้นตอนของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2	
26	209
การวิเคราะห์ความแปรปรวนในการพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ราชบุรี เขต 2	
27	210
ค่าสถิติของตัวพยากรณ์ที่ใช้พยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ราชบุรี เขต 2	
28	267
ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ราชบุรี เขต 2	
29	268
ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2	

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
2 ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์.....	41
3 การส่งเสริมกันระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	139

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยจะต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งภายนอกและภายในประเทศที่ปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้เป็นทั้งโอกาสและความเสี่ยงต่อการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะข้อผูกพันที่จะเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 จึงจำเป็นต้องนำภูมิคุ้มกันที่มีอยู่ พร้อมทั้งเร่งสร้างภูมิคุ้มกันภายในประเทศให้เข้มแข็งขึ้น เพื่อมาใช้ในการเตรียมความพร้อมให้แก่คน สังคม การศึกษา และระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม สามารถพัฒนาประเทศไทยให้เจริญก้าวหน้า (สำนักงานแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555, คำนำ) และปัจจัยในการพัฒนาประเทศ คือ ประชากรต้องได้รับการศึกษา ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับมนุษย์ทุกคนในการดำรงชีวิตเพื่อความอยู่รอด เพื่อการดำเนินชีวิต ปรับปรุงคุณภาพชีวิต และตัดสินใจอย่างมีเหตุผล สามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการประกอบอาชีพ มีส่วนส่งเสริมในการพัฒนาสังคมได้อย่างเต็มที่ (พิพัฒน์ วิเชียรสุวรรณ, 2547, หน้า 72)

กระทรวงศึกษาธิการได้มีนโยบายในการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาโดยการปฏิรูปการศึกษา กำหนดแนวทางการปฏิรูปการศึกษาไว้คือ การปฏิรูปโรงเรียนหรือสถานศึกษา ปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา การปฏิรูปหลักสูตร การปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอน โรงเรียนเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญที่สุดในการจัดการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีบทบาทในการดำเนินการปฏิรูปการศึกษา ผลจากการดำเนินการจัดการศึกษาของสถานศึกษา จะบรรลุเป้าหมายตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 ที่มุ่งพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดีมีปัญญา มีความสุข ความเป็นไทย มีศักยภาพในการศึกษา การบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะที่ดี และคุณธรรมของผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้นำของบุคลากรในสถานศึกษา (สินินทร จันทร์ผง, 2546, หน้า 1) ซึ่งสอดคล้องกับธีระ รุญเจริญ (2546, หน้า 7) ที่ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของสถานศึกษาและเป็นผู้นำวิชาชีพที่จะต้องมีความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมจริยธรรม ตลอดทั้งจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี จึงนำไปสู่การจัดและการบริหารสถานศึกษาที่ดี มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ การบริหารงานใด ๆ ในองค์กร ความล้มเหลวหรือความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหลักสำคัญ

กระบวนการจัดการศึกษาจะประสบความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพครูได้นั้น ย่อมต้องการผู้บริหารที่มีคุณภาพ มีทักษะที่เหมาะสม ดังนั้นในกระบวนการจัดการศึกษาที่ดีของผู้บริหาร จำเป็นต้องอาศัยความกล้าหาญในการตัดสินใจที่รวดเร็วถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ

ลักษณะของผู้บริหารที่มีความสามารถในการบริหารสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำ กล่าวคือ มีศิลปะของการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้คล้อยตามวัตถุประสงค์ของตน มีความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง มีบุคลิกภาพที่ดี มีปฏิภาณไหวพริบดี มีการตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรับผิดชอบสูง มีใจเปิดกว้างพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟัง เคารพนับถือ มีความจงรักภักดีและให้ความช่วยเหลือ มีอำนาจเหนือบุคคลอื่น มีความสามารถควบคุมเหตุการณ์ต่าง ๆ ภายในองค์กร (นิกร สุขใจ, 2549, หน้า 7) ภาวะผู้นำภายในตัวผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้เพราะผู้บริหารมีบทบาทและความรับผิดชอบโดยตรงต่อการวางแผน การตัดสินใจ การสั่งการ ควบคุม และควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมถึงความรับผิดชอบต่อการพัฒนาขององค์กรด้วย

การเป็นผู้บริหารสมัยใหม่ต้องการความเป็นผู้นำในการบริหารงานของตนเอง เพราะผู้บริหารสมัยใหม่ตระหนักดีว่ามนุษย์มีความแตกต่างกันตามลำดับขั้นของความ ต้องการ แต่การสั่งให้มนุษย์ทำงานด้วยกฎเกณฑ์ที่ตายตัว อาจได้ผลมากบ้างน้อยบ้าง หรืออาจไม่ได้ผลก็ย่อมเป็นไปได้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องใช้ศาสตร์ คือความรู้ในเรื่องระเบียบ ทฤษฎีต่าง ๆ และศิลปะในการบริหาร ทฤษฎีจะเป็นเครื่องมือและเครื่องช่วยนำทางสำหรับผู้บริหาร หากผู้บริหารสามารถที่จะนำปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยทางการบริหารมาช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ความเชื่อ ความรู้สึก ระหว่างบุคคล หรือผู้ตาม เพื่อเป็นแรงผลักดัน หรือการกระตุ้นการปฏิบัติงานให้นำไปสู่การบรรลุ วัตถุประสงค์ และความสำเร็จร่วมกัน ช่วยพัฒนาองค์กรไปในทิศทางใหม่ ๆ ในสถานการณ์ บางอย่างอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของครูผู้สอนให้เกิด ความพึงพอใจ (ประชุม โพธิกุล, 2549, หน้า 5) นอกจากนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาย่อมได้รับความสำเร็จในการบริหารงาน ถ้าสามารถทำให้ครูมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่ดี จะต้องสร้างขวัญให้แก่สมาชิก เพื่อให้ทุกคนทำงานด้วยความสมัครใจ ตั้งใจ มีความวิริยะอุตสาหะ อยู่ในระเบียบวินัย ผู้บริหารจึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง ต่อการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร (จักรินทร์ พรหมภักดี, 2534, หน้า 17)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 เป็นสถาบันที่จัดการศึกษาหลายระดับ ได้แก่ การจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา

หรือขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ประกอบด้วยโรงเรียนทั้งสิ้น จำนวน 150 โรงเรียน ใน 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอโพธาราม 51 โรงเรียน อำเภอดำเนินสะดวก 25 โรงเรียน อำเภอบางแพ 24 โรงเรียน และอำเภอบ้านโป่ง 50 โรงเรียน ข้าราชการครู จำนวน 1,356 คน ซึ่งการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เช่น สภาพโรงเรียนที่ไม่เอื้อต่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน ขาดแคลนสื่อการเรียนการสอนและสื่อทางด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย ครูมีภาระงานอื่นที่เพิ่มมากขึ้นนอกจากการสอน ครูสอนไม่ครบชั้นเรียน และบรรยากาศของโรงเรียน เป็นต้น ทำให้ครูขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 มีผู้บริหารปฏิบัติราชการในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ต่างมีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน และผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำและให้โทษแก่บุคลากรภายในโรงเรียนที่ปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบายของโรงเรียนได้ และที่สำคัญผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาทโดยตรงต่อความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน เป็นผู้วางแผนงานและกำหนดทิศทางเพื่อนำไปสู่การพัฒนาทางด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน จึงกล่าวได้ว่า ผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำพาความสำเร็จของงานและนำพาสถานศึกษาไปสู่คุณภาพตามเป้าหมายที่วางไว้

จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ครูยังต้องการการดูแลเอาใจใส่จากผู้บริหารในการช่วยเหลือด้านต่างๆ ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรที่จะส่งเสริมให้ครูเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้การดำเนินงานของโรงเรียนประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน มาเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ซึ่งอยู่ในฐานะการเป็นผู้นำและเป็นความคาดหวังของการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2
2. เพื่อศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2

3. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู จากภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2

ความสำคัญของการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าวิจัยครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นั่นก็คือ สถานศึกษาและ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร โรงเรียน ตลอดจนข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ดังนี้

1. ผลจากการศึกษาค้นคว้าวิจัยครั้งนี้ เป็นข้อมูลให้ผู้บริหาร โรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง นำผลการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำมาเป็นแนวทางในการปรับพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน สามารถนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางานในบทบาทหน้าที่ของตนเอง เพื่อการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ตลอดจนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

2. ผลจากการศึกษาค้นคว้าวิจัยครั้งนี้ เป็นข้อมูลให้ผู้บริหาร โรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถนำผลการศึกษาไปเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องเหมาะสมกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และเป็นแนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู เพื่อการบริหารงานของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

คำถามในการวิจัย

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู อยู่ระดับใด

2. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 อยู่ระดับใด

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสามารถพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ได้หรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย สามารถพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ได้

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาค้นคว้าวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ขอบเขตของเนื้อหา ศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ดังนี้

1.1 การกำหนดภาวะผู้นำที่นำมาศึกษา ได้ศึกษาจากแนวคิดภาวะผู้นำของแบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1991) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 ประกอบด้วยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) และภาวะผู้นำตามสบาย นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-goal theory of leadership) ของเฮาส์ และอีเวนส์ (House & Evans, 1970 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 32-330) ซึ่งเหมาะสมกับการวิจัย ดังนี้

1.1.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

1.1.1.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์

1.1.1.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก

1.1.1.3 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ

1.1.1.4 การบริหารแบบตามสบาย

1.1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.1.2.1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

1.1.2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

1.1.2.3 การกระตุ้นทางปัญญา

1.1.2.4 การคำนึงความเป็นเอกบุคคล

1.1.3 ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย

1.1.3.1 การสั่งการ

1.1.3.2 การสนับสนุน

1.1.3.3 การให้มีส่วนร่วม

1.1.3.4 การมุ่งความสำเร็จของงาน

1.2 การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งแกระห์แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับองค์ประกอบและปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โดยได้ศึกษาทฤษฎี

ความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, 1970 อ้างถึงใน ราณี อธิษัฎกุล, 2549) ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอริชเบอร์ก (Herzberg, 1959 อ้างถึงใน ทวีศักดิ์ ถึกไทย, 2547) ทฤษฎีอิอาร์จีของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1972 อ้างถึงใน ราณี อธิษัฎกุล, 2549) ทฤษฎี (X) และทฤษฎี (Y) ของแมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960 อ้างถึงใน ทวีศักดิ์ ถึกไทย, 2547) ทฤษฎีล๊อค (Locke, 1976 อ้างถึงใน อารี เพชรสุด, 2530) ทฤษฎีความเสมอภาคของอดัมส์ (Adams, 1975 อ้างถึงใน สมใจ ลักษณะ, 2542) ทฤษฎีของไวล์ (Wiles, 1975 อ้างถึงใน ทวีศักดิ์ ถึกไทย, 2547) รวมไปถึงการศึกษาจากแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ประกอบด้วย บาร์นาร์ด (Barnard, 1968), เดวิส (Davis, 1964), เดวิส (Davis, 1967), ฟลิปโป (Flippo, 1961), ชุมพล พงษากลาง (2548), ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547), พรนพ พุกกะพันธ์ (2544; 2545), พูลสวัสดิ์ ปรีดา (2540), วิจิตร อาวะกุล (2542), วิชัย แหวนเพชร (2543), สมหมาย จันทน์นวล (2547), สมใจ ลักษณะ (2542), งามอาจ โฆษรุณหนันท์ และอาคม วัชโรสง (2547) มาเป็นองค์ประกอบและปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ดังนี้

1.2.1 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู

1.2.1.1 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

1.2.1.2 ด้านเงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทน

1.2.1.3 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

1.2.1.4 ด้านโอกาสก้าวหน้า

1.2.1.5 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ปีการศึกษา 2559 รวม 4 อำเภอ จำนวนทั้งสิ้น 1,356 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ปีการศึกษา 2559 ได้จากการกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 302 คน โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามขนาดของโรงเรียน

3. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย

3.1.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

3.1.1.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์

3.1.1.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก

- 3.1.1.3 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ
- 3.1.1.4 การบริหารแบบตามสบาย
- 3.1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 3.1.2.1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์
 - 3.1.2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ
 - 3.1.2.3 การกระตุ้นทางปัญญา
 - 3.1.2.4 การคำนึงความเป็นเอกบุคคล
- 3.1.3 ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย
 - 3.1.3.1 การสั่งการ
 - 3.1.3.2 การสนับสนุน
 - 3.1.3.3 การให้มีส่วนร่วม
 - 3.1.3.4 การมุ่งความสำเร็จของงาน
- 3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ประกอบด้วย
 - 3.2.1 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน
 - 3.2.2 ด้านเงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทน
 - 3.2.3 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน
 - 3.2.4 ด้านโอกาสก้าวหน้า
 - 3.2.5 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เกิดจากแนวคิดที่ว่า การบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน มีส่วนสำคัญในการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรที่จะส่งเสริมให้ข้าราชการครูเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้การดำเนินงานของโรงเรียนประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาภาวะผู้นำ มาเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ซึ่งอยู่ในฐานะการเป็นผู้นำและเป็นความคาดหวังของการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูอย่างมี

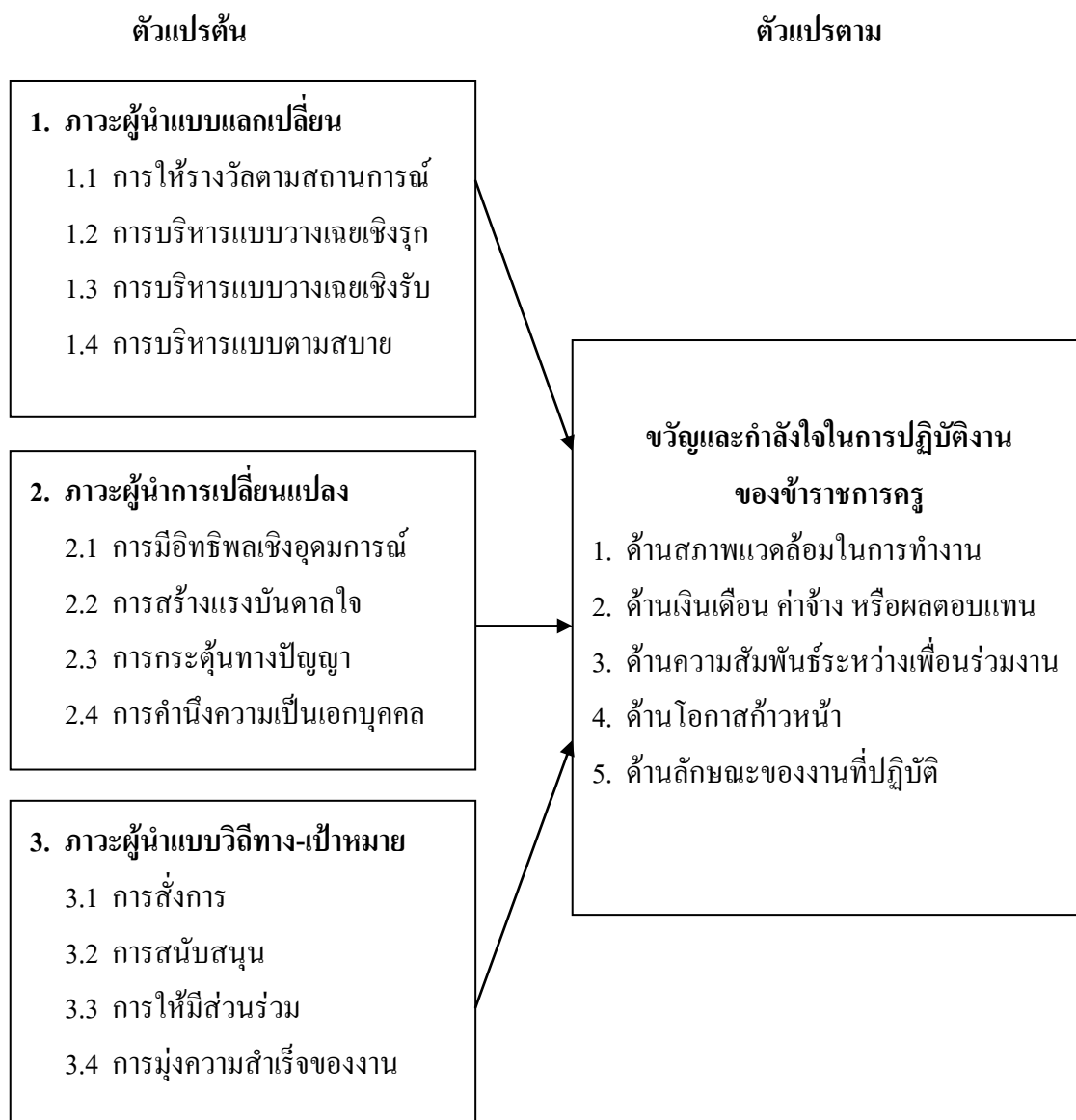
ประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ต่อไป

โดยผู้วิจัยได้ศึกษาได้ศึกษาจากแนวคิดภาวะผู้นำของ แบส และอโวลีโอ (Bass & Avoli, 1991) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 ประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) และภาวะผู้นำตามสบาย นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-goal theory of leadership) ของเฮาส์ และอีแวนส์ (House & Evans, 1970 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 321 - 330) ซึ่งเหมาะสมกับการวิจัยในครั้งนี้

ขวัญและกำลังใจทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เป็นทั้งความต้องการทางด้านร่างกายและด้านจิตใจ ความต้องการการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ความเชื่อมั่นในจุดมุ่งหมายของกลุ่มและจะทำให้กลุ่มงานนั้น ๆ มีขวัญในการทำงานสูง การมีขวัญและกำลังใจสูงมักจะมีแนวโน้มประสิทธิภาพในการทำงานสูงตามไปด้วยในการทำงานสูงตามไปด้วย ในการทำงานลำพังแต่เตรียมวัสดุอุปกรณ์ให้พร้อมฝึกคนให้มีความชำนาญหาเป็นการเพียงพอไม่ คนทำงานต้องมีคุณภาพ มีความกระตือรือร้น ความพอใจส่วนตัว ความตั้งใจอันดีที่จะทำงานร่วมกัน ล้วนแต่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับขวัญทั้งสิ้น การบำรุงขวัญของหมู่คณะหรือองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานอย่างมาก ผลดีจะเกิดกับบุคคลและองค์กรอย่างแน่นอน (กิตติ คุ่มชาติ, 2543, หน้า 14)

โดยผู้วิจัยได้ศึกษาและสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับองค์ประกอบและปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โดยได้ศึกษาทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, 1970 อ้างถึงใน ราณี อธิชัยกุล, 2549) ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัชเบอร์ก (Herzberg, 1959 อ้างถึงใน ทวีศักดิ์ ถีกไทย, 2547) ทฤษฎีอิอาร์จีของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1972 อ้างถึงใน ราณี อธิชัยกุล, 2549) ทฤษฎี (X) และทฤษฎี (Y) ของแมกเกรเกอร์ (McGregor, 1960 อ้างถึงใน ทวีศักดิ์ ถีกไทย, 2547) ทฤษฎีล็อก (Locke, 1976 อ้างถึงใน อารี เพชรสุด, 2530) ทฤษฎีความเสมอภาคของอดัมส์ (Adams, 1975 อ้างถึงใน สมใจ ลักษณะ, 2542) ทฤษฎีของไวล์ (Wiles, 1975 อ้างถึงใน ทวีศักดิ์ กวอะปานิก, 2547) รวมไปถึงการศึกษาจากแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ประกอบด้วย บาร์นาร์ด (Barnard, 1968), เดวิส (Davis, 1964), เดวิส (Davis, 1967), ฟลิปโป (Flippo, 1961), ชุมพล พงษากกลาง (2548), ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547), พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544; 2545), พูลสวัสดิ์ ปรีดา (2540), วิจิตร อาวะกุล (2542), วิชัย แหวนเพชร (2543), สมหมาย จันทร์นวล (2547), สมใจ ลักษณะ (2542), องอาจ

โฆษรุณหนันท์ และอาคม วัคไชสง (2547) มาเป็นองค์ประกอบและปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ดังต่อไปนี้ 1) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน 2) ด้านเงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทน 3) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน 4) ด้านโอกาสก้าวหน้า และ 5) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ดังปรากฏในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ความเชื่อ ความรู้สึกระหว่างบุคคลหรือครู เพื่อเป็นแรงผลักดันหรือกระตุ้นการทำงานนำไปสู่ การบรรลุวัตถุประสงค์และความสำเร็จร่วมกัน มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ช่วยพัฒนา สถานศึกษาไปในทิศทางใหม่ ๆ ตามสถานการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ จำแนกเป็น 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หมายถึง พฤติกรรม ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มี คุณลักษณะ ได้แก่

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะทำให้ครู เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนว่าผู้บริหารโรงเรียนนั้นต้องการให้ครูกระทำสิ่งใด และจากนั้น จะจัดการแลกเปลี่ยน โดยให้รางวัลเป็นการตอบแทนในรูปของคำยกย่องชมเชย การประกาศ ความดีความชอบ เมื่อครูสามารถปฏิบัติงานตามข้อตกลงหรือได้ใช้ความพยายามพอสมควร และบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง

2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก หมายถึง การบริหารงานโดยการกำหนดบทบาท หน้าที่ และวิธีการปฏิบัติงานให้แก่ครู โดยยึดรูปแบบในการทำงานแบบเดิมที่เคยประสบผลสำเร็จ แล้วเป็นหลัก เป็นการบริหารงานที่เกี่ยวข้องปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร โรงเรียนกับครูในเรื่อง การแลกเปลี่ยน ซึ่งจะเน้นการให้รางวัลเมื่อครูทำงานได้สำเร็จตามที่คาดหวังไว้

2.3 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ หมายถึง การบริหารงานที่ปล่อยให้เป็นไปตาม สภาพเดิม เปิดโอกาสให้ครูปฏิบัติงานโดยอิสระ ผู้บริหาร โรงเรียนพยายามไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว ครอบงำที่วิธีการทำงานแบบเดิมยังคงใช้ได้ผล ถ้าหากมีข้อผิดพลาดหรือมีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น จึงจะเข้าไปมีส่วนให้ความช่วยเหลือ หรือผลการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ผู้บริหาร โรงเรียน จะเข้าไปช่วยเหลือหรือแก้ไข

2.4 การบริหารแบบตามสบาย หมายถึง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหาร โรงเรียน ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อครูต้องการพบ เพื่อขอความช่วยเหลือหรือขอคำปรึกษาผู้บริหาร โรงเรียนจะไม่อยู่ ผู้บริหาร โรงเรียนขาดวิสัยทัศน์ เกี่ยวกับการกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย ไม่เข้าไปตรวจสอบ ควบคุมหรือ มีการกำกับดูแล ปล่อยให้ครูทำงานเหมือนขาดผู้บริหาร โรงเรียน

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร โรงเรียนมีอิทธิพลต่อครู โดยการเปลี่ยนสภาพหรือการเปลี่ยนแปลงความพยายามของครูให้สูงขึ้นกว่าความพยายาม ที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของครูไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิด

การตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มจงใจให้ครูมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของสถานศึกษา ประกอบด้วย

3.1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นรูปแบบสำหรับครู ผู้บริหาร โรงเรียนจะเป็นที่นายกอง เคาะพ่นบถือ ศรีทธา ไร่ว่างใจและทำให้ครูเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน

3.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะประพฤติในทางที่ จงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับครู โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่อง งานของครู ผู้บริหาร โรงเรียนจะกระตุ้นวิญญานของทีมีให้มีชีวิตชีวา

3.3 การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการกระตุ้นครู ให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ทำให้ครูมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์

3.4 การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหาร โรงเรียนจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ทำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ครูรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้บริหาร โรงเรียนจะเป็นที่ปรึกษาของครูแต่ละคน เพื่อการพัฒนาครู ผู้บริหารโรงเรียนจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของครูเป็นรายบุคคล

4. ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย หมายถึง พฤติกรรมผู้นำหรือแบบภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร โรงเรียนต่อความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของครู ซึ่งบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู เพื่อผลักดันให้งานไปสู่ความสำเร็จด้วยการจัดวิถีทางของงาน ให้ชัดเจน พร้อมกับการจัดฝึกอบรม แนะนำการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพให้ครูได้ทราบ การสร้าง แรงจูงใจให้แก่ครู โดยการเพิ่มค่าตอบแทนที่มีคุณค่าเป็นรางวัลที่เหมาะสมแก่ครูที่ประสบผลสำเร็จ หรือสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย

4.1 การสั่งการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงให้ครูได้เห็นถึง เป้าหมายสูงสุดของสถานศึกษา โดยมีการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา การกำหนดมาตรฐาน ของแต่ละงาน กำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามอย่างละเอียด ทุกขั้นตอน ตลอดจนกำหนดเวลาแล้วเสร็จในแต่ละขั้นตอนและมีการควบคุมกำกับ สั่งการ ทุกขั้นตอนอย่างใกล้ชิด

4.2 การสนับสนุน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกต่อครู ถึงความเป็นมิตร ให้ความสำคัญต่อกลุ่มคณะบุคคล ยึดถือความเสมอภาคในการปฏิบัติงานของ บุคคล สนับสนุนให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหของครูโดยไม่รีรอ สนับสนุนการสร้างบรรยากาศ ที่ดีในการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นการจัดสวัสดิการให้กับครูเพื่อให้เกิดความสะดวก ในการปฏิบัติงาน

4.3 การให้มีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกพฤติกรรมต่อครูในการให้ความสำคัญ กระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษามีการประชุมเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดก่อนการตัดสินใจ และยึดถือมติของที่ประชุมในการปฏิบัติงานเสมอ

4.4 การมุ่งความสำเร็จของงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงพฤติกรรมให้ครูเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนต้องการผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายของสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ครูมุ่งมั่นปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ ให้ความสำคัญต่อครู มีความเชื่อมั่นความสามารถของครู และยึดผลสำเร็จของงานเป็นเป้าหมายสูงสุด

5. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู หมายถึง สภาพจิตใจที่มีต่อการทำงานที่ต้องอาศัยองค์ประกอบหลายๆ อย่างไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารโรงเรียน สิ่งแวดล้อม สวัสดิภาพ ความปลอดภัย ความพึงพอใจและความสบายใจของข้าราชการครู แต่ข้าราชการครูก็ต้องปรับตัวที่ดีให้เป็นตัวของตัวเองในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงด้วย

5.1 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพการทำงานรวมถึง สภาพแวดล้อม โดยเฉพาะทางกายภาพ ซึ่งรวมถึงอุณหภูมิการถ่ายเทอากาศ ความชื้น แสง เสียง ตลอดจนการจัดสภาพในห้องการทำงาน การทำงาน ที่ตั้งขององค์กร ทั้งนี้รวมถึงสภาพแวดล้อมการอยู่ร่วมกันหรือความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการครู กับผู้บริหารโรงเรียน มีสุขภาพด้านร่างกายและจิตใจดี ไม่มีปัญหาครอบครัว ไม่เป็นกั๊กวล

5.2 ด้านเงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทน หมายถึง การพิจารณาความดีความชอบประจำปีด้วยความเป็นธรรม พิจารณาค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความสามารถและหน้าที่ มีความยุติธรรมและเสมอภาค รวมทั้งการได้รับพิจารณาปรับอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม

5.3 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ข้าราชการครูสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนครู ได้รับการกระตุ้นท้าทายจากผู้บริหารโรงเรียนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน การให้ข้าราชการครูได้ร่วมกันใช้ความคิด ปรึกษาหารือ เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ข้าราชการครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ได้รับการยอมรับจากเพื่อนครูเมื่อสามารถทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งสำเร็จลุล่วงด้วยดี

5.4 ด้านโอกาสก้าวหน้า หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ข้าราชการครูมีโอกาสได้ศึกษาเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการทำงาน มีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ ทักษะวิชาการและความสามารถมากขึ้น

5.5 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ลักษณะของงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถ งานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและน่าสนใจ การมอบหมายงานให้ข้าราชการครูปฏิบัติหรือรับผิดชอบ มีความเหมาะสมกับบุคลิกภาพ ถูกกับความถนัด และถูกกับนิสัยใจคอ

6. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้รักษาการในตำแหน่งดังกล่าว มีอำนาจหน้าที่ ในการจัดการ ดำเนินการต่าง ๆ ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2559

7. ข้าราชการครู หมายถึง ข้าราชการผู้ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ทางด้านการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2559

8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาตามการจัดระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่จังหวัดราชบุรี ประกอบด้วย 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอบ้านโป่ง อำเภอบางแพ อำเภอโพธาราม และอำเภอดำเนินสะดวก

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการวิจัย โดยนำเสนอสาระสำคัญในประเด็น ดังต่อไปนี้

1. สภาพทั่วไปและการบริหารสถานศึกษา ของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2

2. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3. ภาวะผู้นำ

4. อิทธิพลของภาวะผู้นำที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง

4.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง

4.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง

4.3 ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมายที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สภาพทั่วไปและการบริหารสถานศึกษา ของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2

ที่ตั้ง ขนาดและอาณาเขต

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ตั้งอยู่เลขที่ 56 หมู่ที่ 4 ถนนเพชรเกษมสายเก่า ตำบลบ้านเลือก อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี รับผิดชอบใน 4 อำเภอ คือ อำเภอบ้านโป่ง อำเภอโพธาราม อำเภอบางแพ และอำเภอดำเนินสะดวก มีอาณาเขตติดต่อกับ จังหวัดใกล้เคียง ดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอนาทม อำเภอท่ามะกา อำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี
อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม

ทิสใต้ ติดต่อกับอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม
 ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม
 ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี

ลักษณะภูมิประเทศ

เป็นเขตที่มีพื้นที่เป็นที่ราบลุ่ม เป็นแหล่งที่อยู่อาศัยและทำมาหากินของประชาชน และมีบางพื้นที่เป็นภูเขา ป่าไม้ ซึ่งมีประชาชนอาศัยอยู่น้อย โดยส่วนใหญ่ลักษณะพื้นที่ทั่วไปเป็นที่ราบลุ่ม อุดมสมบูรณ์ เนื่องจากมีแม่น้ำแม่กลองไหลผ่าน ความสูงประมาณ 1-20 เมตรเหนือระดับน้ำทะเลปานกลาง สำหรับพื้นที่ที่มีประชากรหนาแน่นจะอยู่ฝั่งตะวันตกของแม่น้ำ การคมนาคมและการสาธารณสุขปกค่อนข้างสมบูรณ์ ส่วนฝั่งตะวันออกประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพทำการเกษตร

ภูมิอากาศ

ลักษณะภูมิอากาศไม่ร้อนจัดและไม่หนาวจัด อุณหภูมิโดยเฉลี่ย 28.70 องศาเซลเซียส ฤดูร้อนเริ่มต้นตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ ถึงเดือนเมษายน ฤดูฝนเริ่มตั้งแต่เดือนพฤษภาคมถึงเดือนตุลาคม ฤดูหนาวเริ่มตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน ถึงเดือนมกราคม ในฤดูฝนจะมีฝนตกชุกในเดือนกันยายน

ภาษา

ภาษาส่วนใหญ่ใช้ภาษาไทย และภาษาอื่นๆ เล็กน้อย เช่น ภาษาพวน มอญ ลาว จีน

ศาสนา

ประชาชนส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ และมีนับถือศาสนาคริสต์เล็กน้อย

การคมนาคม

มีเส้นทางคมนาคมได้ 3 ทาง คือ

1. ทางเรือ ใช้ในท้องที่ที่ติดแม่น้ำแม่กลอง
2. ทางรถยนต์
3. ทางรถไฟ

แหล่งวัฒนธรรม/ แหล่งเรียนรู้

ศิลปวัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณี มีของหลากหลายเชื้อชาติ และยังคงธำรงรักษาไว้ เช่น ประเพณีสงกรานต์ ชาวไทยรามัญ วัดคงคาราม ประเพณีสงกรานต์ชาวไทยรามัญ ตำบลคอนกระเบื้อง พิธีเสนเรือน พิธีตรุษจีน สารทจีน ประเพณีแห่องค์เจ้าแม่ทับทิม และลุยไฟ ประเพณีทิ้งกระจาด (ชีวโก) หนังกใหญ่วัดขนอน จิตรกรรมฝาผนังวัดคงคาราม ค่ายหลวงบ้านไร่ โบราณคดี บ้านคอนกระเบื้องและวัดขุนสีห์ (ริมน้ำ) เป็นต้น

ความเป็นมาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเกิดจากการที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นกฎหมายทางการศึกษาที่เกิดขึ้นตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้กำหนดไว้ในมาตรา 37 ว่า การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษาโดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากรเป็นหลัก และความเหมาะสมด้านอื่นด้วย ให้รัฐมนตรีโดยคำแนะนำของสภาการศึกษาแห่งชาติ มีอำนาจประกาศใน ราชกิจจานุเบกษา กำหนดเขตพื้นที่การศึกษา

ต่อมาได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 เพื่อกำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยกระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 183 แห่ง และเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 แห่ง ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลงวันที่ 14 กันยายน พ.ศ. 2553

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 8 และมาตรา 34 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 กระทรวงศึกษาธิการ จึงออกประกาศ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ. 2553 ประกาศ ณ วันที่ 13 กันยายน พ.ศ. 2553 ดังนี้

ข้อ 2 “สำนักงานเขต” หมายความว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา

ข้อ 3 ให้สำนักงานเขตมีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

(2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในพื้นที่การศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

- (3) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- (4) กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา
- (5) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา โดยเขตพื้นที่การศึกษา
- (6) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- (7) จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- (8) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
- (9) ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- (10) ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
- (11) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
- (12) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย
- ข้อ 4 ให้แบ่งส่วนราชการสำนักงานเขต ดังต่อไปนี้
1. กลุ่มอำนวยการ
 2. กลุ่มบริหารงานบุคคล
 3. กลุ่มนโยบายและแผน
 4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
 5. กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
 6. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
 7. กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน
 8. หน่วยตรวจสอบภายใน

วิสัยทัศน์

การศึกษาขั้นพื้นฐานมีคุณภาพ สู่มาตรฐานสากล บนพื้นฐานของความเป็นไทย ภายใต้
หลักธรรมาภิบาล

พันธกิจ

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนทุกคน ได้รับโอกาสทางการศึกษา
อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ
2. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิตที่ดี และมีคุณลักษณะ
อันพึงประสงค์ตามหลักสูตร
3. พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อเสริมสร้างระบบความรับผิดชอบต่อ
ต่อคุณภาพการศึกษา

เป้าประสงค์

1. นักเรียนระดับก่อนประถมศึกษาได้รับการพัฒนาทั้ง 4 ด้าน
2. นักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนมีพัฒนาการเหมาะสมตามช่วงวัยและมี
มีคุณภาพ
3. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับ โอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและ
เสมอภาค
4. ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่นมีทักษะที่เหมาะสมและมี
วิวัฒนาการการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีประสิทธิภาพ และเป็นกลไก
ขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่คุณภาพระดับมาตรฐานสากล
6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บูรณาการการทำงานตามหลักธรรมาภิบาล
สู่สถานศึกษา

ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ใฝ่เรียนรู้ ใฝ่สู่อัจฉริยะ ใฝ่มีสุข

ยุทธศาสตร์ที่ 2 บุคลากรเชี่ยวชาญ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 บริหารจัดการเข้มแข็ง

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 เป็นเขตพื้นที่การศึกษา
หนึ่งของการศึกษา ใน 2 เขต ซึ่งสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2
ประกอบด้วย 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอโพธาราม อำเภอดำเนินสะดวก อำเภอบางแพ และอำเภอบ้านโป่ง
เป็นสถาบันที่จัดการศึกษาในหลายระดับ คือ การจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา

ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาหรือขยายโอกาสทางการศึกษา มีจำนวนสถานศึกษาทั้งสิ้น 150 โรงเรียน ใน 4 อำเภอ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และ แจกจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใด โดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานหรือในอาชีพทุกอาชีพล้วนต้องมี 3 กำลังเป็นฐาน ได้แก่ กำลังกาย กำลังความคิด และกำลังใจ โดยสูตรสำเร็จของทุกอาชีพต้องมีกำลังใจเป็นฐานสำคัญในการขับเคลื่อน (Drive) กำลังกายและกำลังความคิด เนื่องจากความสำเร็จในชีวิตจะเกิดขึ้นไม่ได้หากปราศจากกำลังใจที่เป็นเสมือนแรงขับเคลื่อนในการทำให้คนแต่ละคนมีเป้าหมายและมีพลังในการฟันฝ่าอุปสรรค ดังนั้นกำลังใจจึงเป็นส่วนสำคัญที่สุดเพราะจะทำให้คนมีความคิดเชิงบวก (Positive thinking) ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้คนกล้าคิด (กำลังความคิด) กล้าทำ (กำลังกาย) จนนำไปสู่เป้าหมายของงานและความสำเร็จในชีวิตได้ ข้อค้นพบจากหนังสือเรื่องเดอะท็อปซีเคร็ตพบว่า กำลังใจทำให้คนมีความหวัง สามารถสร้างภาพความสำเร็จในใจของตนและกำหนดเป็นเป้าหมายเชิงรูปธรรมในความรู้สึกลงตนเองส่งผลต่อความสามารถในการจินตนาการ (ความคิด) ซึ่งอัลเบิร์ต ไอน์สไตน์ กล่าวว่า มีความสำคัญมากกว่าความรู้ เพราะจะทำให้คนมีพลังมหัศจรรย์ขับเคลื่อนศักยภาพทั้งทางความคิดและทางร่างกายได้อย่างไร้ขีดจำกัด (สม สุจิรา, 2551) ดังนั้น การที่ผู้บริหารสามารถสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรของตนได้ย่อมทำให้เกิดการยกระดับการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น สามารถคิดค้นนวัตกรรมการสอนใหม่ ๆ ให้แก่ผู้เรียนได้อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลสถานศึกษาได้อย่างยั่งยืน

ดังนั้นสถานศึกษาจะบรรลุความสำเร็จได้ตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของครูและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา ทั้งนี้การให้ความร่วมมือในการทำงานจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารองค์การมีความเข้าใจถึงความต้องการของมนุษย์และเลือกใช้วิธีการจูงใจให้ครูและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจ และเกิดความรู้สึกที่จะอุทิศตนเพื่องานได้อย่างถูกต้อง สิ่งเหล่านี้นำไปสู่การเกิดขวัญและกำลังใจให้แก่ครูและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง ทั้งนี้ขวัญและกำลังใจถือว่ามีค่ามากต่อการพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาเพราะการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้น ผู้บริหารต้องกระตุ้น จูงใจบุคลากรให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน โดยขวัญ หรือ Morale เป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมและงานที่ตนทำอยู่ ซึ่งอาจเป็นทั้งความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี หากบุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่อสภาพแวดล้อมของงานมีความสุขกับที่ทำงาน (Workplace happiness) ซึ่งปัจจุบัน ได้ถูกจัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการวัดความมีประสิทธิผล

ขององค์การสมัยใหม่ จากงานวิจัยของ จีรพิศ สุวรรณวงศ์ ซึ่งเก็บข้อมูลจากครูในสังกัด สพฐ. พบว่า 1) ทักษะคติของครู 2) สัมพันธภาพในการทำงานของครู และ 3) บรรยากาศในสถานศึกษา เป็น 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อการเกิดขวัญในการปฏิบัติงานของครู โดยความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานผ่านบรรยากาศการทำงานที่ดี ส่งผลให้ครูเกิดทัศนคติที่ดีแล้วจึงทำให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานตามมาในท้ายที่สุด (จีรพิศ สุวรรณวงศ์, 2551) ทั้งนี้ผู้ที่มีขวัญดี ซึ่งหมายถึง สภาพการณ์ทางจิตใจที่ดี ยึดมั่น ศรัทธาเชื่อมั่นต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ย่อมส่งผลทำให้ผู้นั้น มีกำลังใจที่ดีตามไปด้วย (Good, 1973)

การที่บุคลากรจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้น นอกจากจะมีความรู้ความสามารถแล้ว ยังขึ้นอยู่กับแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากแรงจูงใจเป็นปัจจัยในการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงจำเป็นจะต้องมีการสร้างสรรค์ความเต็มใจและความพอใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด มีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

ความหมายของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญกำลังใจ (Morale) ในการปฏิบัติงานมีผู้นิยามความหมายไว้หลายแง่หลายมุม ทั้งที่เหมือนกัน คล้ายคลึงกัน และแตกต่างกัน ผู้วิจัยได้รวบรวมไว้พอสังเขป ดังนี้

สุวจิ จันทรสา (2540, หน้า 15) ได้ให้ทักษะไว้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานคือความรู้สึกของสภาพจิตใจในการทำงานแต่ละบุคคล ซึ่งแสดงออกมาด้วยการบ่งชี้ถึงความตั้งใจที่ร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค เพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานร่วมกัน เพื่อวัตถุประสงค์อันเดียวกัน

บุญเสริม รวมทรัพย์ (2541, หน้า 3) ได้ให้ทักษะไว้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาวะความรู้สึกทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องาน ผู้ร่วมงานและหน่วยงานหรือองค์การที่สังกัด โดยความรู้สึกนั้นแสดงออกในรูปการมีความรู้สึกผูกพันกับองค์การ ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับผู้ร่วมงาน ความรู้สึกในการได้รับการยอมรับในผลสำเร็จของงาน ความรู้สึกมั่นคงในอาชีพและตำแหน่งหน้าที่การงานที่ตนปฏิบัติ

วิจิตร อวระกุล (2542, หน้า 224) กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง สภาพทางจิตใจของทุกคนในกลุ่มที่มีวัตถุประสงค์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จแม้จะมีอุปสรรคขัดขวางก็จะพยายามช่วยกันอย่างสุดความสามารถเพื่อที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่กำหนด

พนัส หันนาคินทร์ (2542, หน้า 166) กล่าวว่า ขวัญในการปฏิบัติงานหมายถึงปฏิกิริยาทางอารมณ์ที่คนในองค์กรมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนหรือเห็นได้ชัดเจนอาจจะเป็นของบุคคลหรือกลุ่มก็ได้ที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลกันเพื่อความสำเร็จ โดยส่วนร่วม

กิตติ คุ่มชาติ (2543, หน้า 111) กล่าวว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึก ทำที่ และเจตคติที่มีต่อการทำงานทำให้เกิดกำลังใจและความพึงพอใจที่จะทำงานให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เสนาะ ดิยาวี (2545, หน้า 215) กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง สภาพทางจิตใจที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือเป็นความรู้สึกที่มีต่อพฤติกรรมของบุคลากรต่อการปฏิบัติงาน เช่น อารมณ์ ความกระตือรือร้น ความหวัง ความตั้งใจ เป็นสภาพอย่างหนึ่งของจิตใจที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

ชุมพล พงษากลาง (2548, หน้า 14) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง สภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกหรืออารมณ์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่องานที่ทำ ซึ่งแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงความกระตือรือร้นหรือความตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน

สำราญ บุตรคำโชติ (2549, หน้า 12) กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง สภาพทางจิตใจเป็นทัศนคติของบุคคลในองค์กร ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความกระตือรือร้นที่มั่นใจตั้งใจเต็มที่เสียสละและกล้าหาญมีกำลังใจที่จะปฏิบัติตามความต้องการของวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น

วสันต์ พลั่วพันธ์ (2550, หน้า 10) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจในการทำงานคือ สภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึกหรือความนึกคิดที่ได้รับอิทธิพลแรงกดดันหรือสิ่งเร้าจากปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์กรที่อยู่รอบตัวเขาและจะมีปฏิกริยาโต้กลับ คือ พฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลงานของบุคคลนั้น

คนัย กัลยาราช (2552, หน้า 9) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจหมายถึง สภาพทางจิตใจหรือทัศนคติของสมาชิกในองค์กรต่อสภาพการทำงาน ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปพฤติกรรมการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานอันจะนำไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรได้

กัญชลิกา ทองอยู่ (2554, หน้า 12) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจในการทำงาน หมายถึง สภาพของจิตใจอารมณ์ความรู้สึกนึกคิดหรือทัศนคติของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานลักษณะงานที่ปฏิบัติความรับผิดชอบในหน่วยงานความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับ การมีโอกาที่จะก้าวหน้าในงาน ความมั่นคงในการทำงาน การมีสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีความสะดวกและปลอดภัยในการทำงาน

ขวัญใจ ไลนอก (2554, หน้า 12) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง สภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกอารมณ์ของบุคคล ซึ่งแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงความกระตือรือร้นความมั่นใจตั้งใจเต็มที่เสียสละและกล้าหาญมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ

แม้จะเป็นอุปสรรคขัดขวาง ก็จะพยายามช่วยกันอย่างสุดความสามารถ เพื่อที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางขององค์กร ความรู้สึก ทำที่ และเจตคติที่มีต่องาน มีความพึงพอใจมุ่งมั่นกระตือรือร้นที่จะทำให้งานสำเร็จหรือปฏิบัติทางอารมณ์ที่คนในองค์กรมีจุดมุ่งหมายวัตถุประสงค์เดียวกันที่แน่นอนชัดเจน ถ้าสภาพจิตหรือความรู้สึกของบุคคลที่มีความเชื่อมั่นจะเกิดขวัญกำลังใจที่ดีมีความสุขสนุกกับการทำงาน ถึงแม้ว่าขวัญกำลังใจจะเป็นสิ่งที่ไม่มีความเป็นตัวตน แต่มีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคคล

ราชบัณฑิตยสถาน (2546, หน้า 168) ให้ความหมายของคำว่า ขวัญ คือ สิ่งที่ไม่มีความเป็นตัวตน นิยามกันว่ามืออยู่ประจำชาติของคนตั้งแต่เกิดมา ซึ่งเชื่อกันว่าถ้าขวัญอยู่กับตัวเป็นสิริมงคลสุขสบายให้เห็นถึงสภาพของการทำงาน เช่น ความร่วมมือ ความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความตั้งใจในการทำงาน เป็นต้น โดยมีปัจจัยต่างๆ ของการทำงานเป็นองค์ประกอบ ดังนั้น ขวัญกำลังใจ จึงมีความสำคัญยิ่งในการทำงานถ้าผู้ปฏิบัติมีขวัญกำลังใจในการทำงานสูง ก็จะเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีความสามัคคี มีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บีช (Beach, 1970, p. 3) กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง ความพึงพอใจร่วมกันของคนทำงาน แต่ละคนที่ได้รับจากงานของเขา จากเพื่อนร่วมงาน จากผู้บังคับบัญชา จากหน่วยงานและจากสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ จะมีส่วนสัมพันธ์กับบุคลิกลักษณะของแต่ละคน ด้วยขวัญเป็นสิ่งเกี่ยวพันกับความรู้สึกในเรื่องสวัสดิภาพ ความปลอดภัย และความสุขสบายใจของผู้ปฏิบัติงาน

อภิสิทธิ์ หนูนักดี (2545, หน้า 9) ได้สรุปความหมายของ “ขวัญและกำลังใจในการทำงาน” ไว้ดังนี้

1. ความสามัคคีภายในกลุ่ม คือ คนที่มีกำลังใจสูงและทำงานเป็นกลุ่ม
2. ทักษะคติเกี่ยวกับการทำงาน คือ ทักษะคติเกี่ยวกับหัวหน้า การให้รางวัล ผลบวกและความพึงพอใจในการทำงาน
3. สภาพที่ไม่มีความขัดแย้ง คือ ทำงานราบรื่น
4. การปรับตัวได้ดีในสภาพการทำงานต่าง ๆ
5. ความรู้สึกเป็นสุข คือ เมื่อบุคคลทำงานจะรู้สึกสบายใจ มีความสุข
6. การได้มีส่วนร่วมอย่างจริงจัง บุคคลที่ได้ทุ่มเทชีวิตจิตใจในการทำงานแสดงว่ามีขวัญกำลังใจในการทำงาน
7. การที่บุคคลยอมรับเป้าหมายของกลุ่มบุคคล โดยแต่ละคนจะมีขวัญสูงหรือต่ำ ดูได้จากกลุ่มที่เขาเป็นสมาชิก

ธีรจักร กินบุญ (2545, หน้า 34) ได้กล่าวว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง สภาพจิตใจของมนุษย์ที่มีพลังสามารถผลักดันให้บุคคลมีความรู้สึกและพฤติกรรมอันพึงประสงค์ เป็นสิ่งที่มีตัวตน แต่มีอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมาแสดงออกให้เห็นได้ในรูปแบบของพฤติกรรม เช่น ความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่น ความมั่นใจ ความกล้าหาญ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งเป็นลักษณะของบุคคล ผู้มีขวัญกำลังใจดี หรือมีขวัญกำลังใจมากหรือมีขวัญกำลังใจสูง แต่ถ้ามีความรู้สึกและพฤติกรรมในทางตรงกันข้าม คือ ท้อแท้ หดหู่ใจ เฉื่อยชา ตกใจ หวาดกลัว ไม่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเป็นลักษณะของบุคคลที่มีขวัญกำลังใจไม่ดีหรือมีขวัญกำลังใจน้อย หรือมีขวัญกำลังใจต่ำ ซึ่งเป็นอาการของผู้เสียขวัญ ขวัญหาย กล่าวคือ ขวัญกำลังใจที่มีอยู่ด้วย ออกจากร่าง ไปนั่นเอง ดังนั้น เมื่อรวมคำว่า ขวัญและกำลังใจ เข้าด้วยกันในแง่ของการปฏิบัติงานแล้ว ขวัญและกำลังใจในการทำงาน คือ สภาพจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึกหรือความนึกคิดที่ได้รับอิทธิพลแรงกดดันหรือสิ่งเร้าจากปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์กรที่อยู่รอบตัวเขาและจะมีปฏิกิริยาโต้ตอบกลับ คือ พฤติกรรมในการทำงานซึ่งมีผล โดยตรงต่อผลงานของบุคคลนั้นมีผู้ให้คำนิยามของ คำว่า ขวัญกำลังใจ ไว้หลายความหมาย ดังนี้

ฟลิปโป (Flippo, 1961) ให้คำนิยามไว้ว่า ขวัญ หมายถึง สภาพจิตใจหรือความรู้สึกของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่บ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงานกัน

เดย์ ริ (Davis, 1964) ให้คำนิยามไว้ว่า ขวัญกำลังใจ คือ ทศนคติความพอใจ โดยปรารถนาที่จะทำต่อไปและมีความตั้งใจจะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปว่า ขวัญกำลังใจ คือ สภาพจิตใจ ความรู้สึกนึกคิดและภาวะอารมณ์ของครูที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน โดยแสดงออกเป็นความตั้งใจ กำลังใจ ความสามัคคีของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มคนที่มุ่งทำงานด้วยความพยายามและความรับผิดชอบ เพื่อให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์

โยเดอร์ และคณะ (Yoder et al., 1959, p. 445) ให้คำนิยามไว้ว่า ขวัญในการทำงาน หมายถึง องค์กรประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ เช่น ความสัมพันธ์ของการทำงานของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอื่น

สรุปได้ว่า ความหมายของขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ สภาพจิตใจที่มีต่อการทำงานที่ต้องอาศัยองค์ประกอบหลายๆ อย่าง ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา สิ่งแวดล้อม สวัสดิภาพ ความปลอดภัย ความพึงพอใจและความสบายใจของผู้ปฏิบัติงาน แต่ผู้ปฏิบัติงานก็ต้องปรับตัวที่ดีให้เป็นตัวเองในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงด้วย ขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งที่เกี่ยวกับสภาพจิตใจ ความรู้สึก ความคิดเห็น ทศนคติที่เกิดขึ้น สะท้อนให้เห็นถึงความภาคภูมิใจ ความกระตือรือร้น

ความเชื่อมั่นและความมุ่งมั่นในบรรลุดมคติ เป้าหมาย วัตถุประสงค์สำคัญที่กลุ่มร่วมกัน
ดำเนินงานในองค์กร ซึ่งเป็นความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานทำให้เกิดกำลังใจและความพึงพอใจ
ที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารสถานศึกษาย่อมได้รับความสำเร็จในการบริหารงาน ถ้าสามารถทำให้ครูมีขวัญ
และกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่ดีจะต้องสร้างขวัญให้แก่สมาชิก เพื่อให้ทุกคนทำงาน
ด้วยความสมัครใจ ตั้งใจ มีความวิริยะอุตสาหะ อยู่ในระเบียบวินัย ผู้บริหารจึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง
ต่อการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร (จักรินทร์ พรหมภักดี, 2534, หน้า 17)

เมื่อศึกษาและพิจารณาเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ขวัญของบุคคล (Individual morale)
2. ขวัญของหมู่คณะ (Group moral)

ขวัญทั้ง 2 ลักษณะนี้จะมีเกี่ยวข้องกันมากจนยากที่จะแยกกันได้

วัฒนา มหิพันธ์ (2545, หน้า 67) ได้กล่าวไว้ว่า ขวัญและกำลังใจนั้นมีอิทธิพลต่อ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่เป็นข้าราชการ
ถ้ามีขวัญและกำลังใจไม่ดีแล้วย่อมจะนำมาซึ่งความเสื่อมและหย่อนสมรรถภาพในการปฏิบัติหน้าที่
อันจะส่งผลกระทบต่อประชาชนเป็นอย่างมาก

อุทัย หิรัญโต (2520, หน้า 11) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญและกำลังใจได้ว่า ขวัญ
เป็นองค์ประกอบที่ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและบรรลุถึงประสิทธิภาพอย่างแท้จริง
ซึ่งจะก่อประโยชน์ ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะได้ใช้ศักยภาพของตนเองได้
อย่างเต็มที่

2. เกื้อหนุนให้เกิดระเบียบข้อบังคับขององค์กรและเกิดผลในด้านการควบคุม
ความประพฤติของบุคลากรในองค์กร

3. ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ

4. เกื้อหนุนและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์ในกิจการ

5. ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กร

สุขุมธ เดียววิเศษ (2525, หน้า 187-188) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของขวัญและกำลังใจ
ในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ทำให้ครูเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา
ที่วางไว้

2. สร้างความจงรักภักดีของครูต่อบรรดาเพื่อนครูและต่อสถานศึกษา
3. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างคณะครูกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของ

สถานศึกษา

4. ก่อให้เกิดแรงจูงใจให้คณะครูเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ของสถานศึกษา
5. สร้างความสามัคคีธรรม และทำให้เกิดพลังสามัคคีร่วมกันในหมู่คณะครู อันจะทำให้มีการรวมตัวกันและช่วยเหลือกันแก้ไขปัญหา

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 341-342) กล่าวว่า “ที่ได้มีขวัญของหมู่คณะสูง ที่นั่นกำลังขวัญของสมาชิกส่วนใหญ่ย่อมสูงตามไปด้วย ทั้งนี้เพราะขวัญเป็นกำลังใจหรือเป็นพลังทางใจของบุคคลที่จะร่วมกันทำงาน”

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2540, หน้า 118) ให้ความเห็นว่าเมื่อขวัญมีความสำคัญในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจึงต้องพยายามสร้างขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้องค์กรมีความมั่นคงและการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

กชกร ไชยเขตต์ (2542, หน้า 11) กล่าวว่า การที่บุคคลในองค์กรมีขวัญดีในการปฏิบัติงาน เกิดความพึงพอใจงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานและองค์กรอย่างยิ่ง ดังนั้นจึงเป็นการสมควรอย่างยิ่งที่ผู้บริหารควรหาทางเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจดีให้มากยิ่งขึ้นในทุกวิถีทางเท่าที่จะสามารถจะกระทำได้ เพื่อเสริมสร้างให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

พนัส หันนาคินทร์ (2542, หน้า 167-169) ได้กล่าวถึงการดูแลพฤติกรรมของบุคลากรที่แสดงออกถึงการมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ไว้ดังนี้

1. ความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน หากจะมีความขัดแย้งก็เป็นเรื่องของความคิดเห็นหรือเป็นเรื่องของหลักการ
2. เห็นประโยชน์ส่วนรวมยิ่งกว่าประโยชน์ส่วนตัว ขอมเสียสละเวลาและความสุขส่วนตัว เพื่อทำงานให้แก่องค์กรหรือหน่วยงาน โดยไม่ต้องขอร้อง มีการอาสาที่จะช่วยงานส่วนรวมด้วยความเต็มใจ
3. เอาใจใส่งานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำเป็นพิเศษ หมั่นติดตามผลงานไม่ให้เกิดความบกพร่องเสียหาย มีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน ไม่เฉื่อยชาหรือผัดวันประกันพรุ่ง ขอมรับความผิดพลาดของงานและพร้อมจะปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง
4. ไม่ขาดงานโดยไม่มีเหตุจำเป็นหรือสมควร จะมีความสุขที่ได้ทำงานและเพื่อนร่วมงานไม่ใช่เห็นที่ทำงานเป็นที่น่าเบื่อหน่าย
5. ไม่ฟ้องร้องกันในระหว่างผู้ได้บังคับบัญชา ไม่ว่าด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษร มีน้ำใจต่อกัน มองโลกในแง่ดี มีความพร้อมจะให้ภัยแก่กัน และช่วยเหลือกันอย่างเต็มความสามารถ

6. มีระเบียบวินัยในการทำงานและวินัยในตนเอง

วิจิตร อาวะกุล (2542, หน้า 224) ให้ทัศนะว่า การบริหารงานที่ดีนั้นต้องให้ได้ทั้งผลงานและน้ำใจของเพื่อนร่วมงานการที่บุคลากรในองค์การมีขวัญที่ดีจะแสดงออกในการมีศรัทธาและพอใจในการทำงาน ใช้ความพยายามทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีมีคุณภาพ ตลอดจนมีการร่วมมือประสานงานที่ดีต่อกัน มีทัศนคติ ท่าที ความรู้สึกที่ดีในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรพยายามให้มีขึ้นในองค์การอยู่ตลอดเวลา

สมเดช สีแสง (2542, หน้า 124) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญ ไว้ดังนี้

1. ขวัญจะทำให้เกิดความสมานฉันท์ในการทำงานร่วมกัน
2. ขวัญจะสร้างความรู้สึที่ดีต่อองค์การและเกิดความรักใคร่หวงแหนขององค์การ
3. ขวัญจะสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ เกิดพลังร่วมและมีวินัย
4. ขวัญจะสร้างเจตคติที่ดี ตลอดจนก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

บรรยงก์ โดจินดา (2543, หน้า 378) ขวัญและกำลังใจทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เป็นทั้งความต้องการทางด้านร่างกายและด้านจิตใจ ความต้องการการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ ความเชื่อมั่น ในอุดมการณ์ของกลุ่มและจะทำให้กลุ่มงานนั้น ๆ มีขวัญในการทำงานสูง

กิติ คุ้มชาติ (2543, หน้า 14) กล่าวว่า “ขวัญ” เป็นสิ่งมีประโยชน์และมีความสำคัญมากที่สุดในการบริหารงาน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกระดับตลอดจนหัวหน้างานควรให้ความสนใจและต้องพยายามสร้างขึ้นในหน่วยงาน เพราะนอกจากจะทำให้งานประสบผลสำเร็จแล้ว ยังทำให้งานมีประสิทธิภาพและองค์การมีความมั่นคงยิ่งขึ้นด้วย

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 229) ขวัญของแต่ละบุคคลและขวัญของกลุ่ม เป็นสิ่งซึ่งพัวพันกันแยกไม่ออก หากหน่วยงานใดมีขวัญของกลุ่มสูงและเข้มข้นหน่วยงานนั้นขวัญของสมาชิกแต่ละคนก็สูงด้วย ยังผลให้การปฏิบัติงานเข้มแข็ง มีประสิทธิภาพสูง สมาชิกมีกำลังใจดี

การมีขวัญและกำลังใจสูงมักจะมีแนวโน้มประสิทธิภาพในการทำงานสูงตามไปด้วย ในการทำงานสูงตามไปด้วย ในการทำงานลำพังแต่เตรียมวัสดุอุปกรณ์ให้พร้อมฝึกคนให้มีความชำนาญ หาเป็นการเพียงพอไม่ คนทำงานต้องมีคุณภาพ มีความกระตือรือร้น ความพอใจส่วนตัว (Personal satisfaction) ความตั้งใจอันดีที่จะทำงานร่วมกัน ล้วนแต่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับขวัญทั้งสิ้น การบำรุงขวัญของหมู่คณะหรือองค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานอย่างมาก ผลดีจะเกิดกับบุคคลและองค์การอย่างแน่นอน ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานอย่างสมานฉันท์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. สร้างความจงรักภักดี ความซื่อสัตย์องค์การและหมู่คณะ
3. ก่อให้เกิดระเบียบข้อบังคับ ในด้านการควบคุมการประพฤติของบุคคลในองค์การให้อยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดีงาม
4. สร้างสามัคคีธรรมและก่อให้เกิดพลังร่วม (Group effort) ให้หมู่คณะทำให้เกิดพลังสามารถฝ่าฟันปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ
6. กระตุ้นและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ขององค์การ
7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่น มั่นคง และศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่

ชนม์พิศุทธิ์ นาคสุวรรณ (2545, หน้า 21) กล่าวว่าความสำคัญของขวัญ หมายถึง สภาพทางจิตใจ ทศนคติ ความรู้สึกนึกคิด และพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานในองค์การ เพื่อร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา ระดับขวัญในการปฏิบัติงานสามารถสะท้อนสภาพของบรรยากาศในการปฏิบัติงานในองค์การที่มีขวัญในระดับสูงได้อย่างชัดเจนว่าเป็นไปอย่างทุ่มเทและตั้งใจทำงาน มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความมั่นคงและคาดหวัง มรรความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ มีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อผู้บังคับบัญชา อันจะบังเกิดผลต่อองค์การในการบรรลุผลแห่งความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ หากสามารถสร้างและบำรุงขวัญแก่ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนแห่งนี้ให้มีสภาพขวัญที่ดีหรืออยู่ในเกณฑ์สูง

ไพรัช จุ่นเกต (2545, หน้า 45) สรุปว่า ขวัญในการปฏิบัติงานมีความสำคัญมาก ถ้าบุคลากรในองค์การมีขวัญที่ดี จะเกิดความกระตือรือร้นและมีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงานให้ดีที่สุด เพื่อให้ได้ผลงานทั้งปริมาณและคุณภาพ

บุญช่วย ศิริเกษ (2532, หน้า 1) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญที่มีต่อการบริหารไว้ดังนี้

1. ทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ
 2. ทำให้พนักงานมีพลังความพยายามสูงในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ แต่ถ้าพนักงานมีขวัญไม่ดีก็จะเบื่อง่ายท้อแท้ ขาดพลังความพยายามในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ
 3. งานจะสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องให้พนักงานมีขวัญคืออยู่เสมอ
- จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การปฏิบัติงานของผู้ที่มีขวัญและกำลังใจดีย่อมก่อให้เกิดพลังที่จะกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การพัฒนาตนเองและหมู่คณะให้เกิดพลังสามัคคี

ซึ่งหมายถึงว่า ผู้คนที่มีความเชื่อมั่นและเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรย่อมร่วมกันผนึกกำลังความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความขยันขันแข็ง ก่อให้เกิดความชำนาญในการปฏิบัติการกิจกรรมกัน ผลิตผลงานที่มีคุณภาพ ซึ่งผลดีจะเกิดแก่ทั้งส่วนบุคคลและส่วนรวม ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องสร้างเสริมขวัญและกำลังใจให้บุคลากร เพื่อเป็นแรงจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชามุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต รู้สึกมีเกียรติ มีศักดิ์ศรีและมีความภาคภูมิใจในอาชีพ ขวัญและกำลังใจเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานของครูในหน่วยงานซึ่งทุกหน่วยงานล้วนต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน เกิดความจงรักภักดีและซื่อสัตย์ต่อองค์กร เกิดความสามัคคีและพลังกลุ่มเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ ในองค์กร เกิดความสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาองค์กรและสุดท้ายทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเชื่อมั่นต่อองค์กรของตน ผลที่ตามมา คือ ความสำเร็จของงานที่มีประสิทธิภาพ

ลักษณะขององค์กรที่มีขวัญกำลังใจดี

เกษม ดันติผลาชีวะ (2536, หน้า 54-61) กล่าวว่า ลักษณะขององค์กรทำให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. งานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถในการจูงใจให้คนปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถของเขาผู้บริหารควรทำให้งานที่ทำให้เขาทำมีลักษณะท้าทายความสามารถให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
2. การมีส่วนร่วมในการวางแผน ผู้ปฏิบัติงานจะมีขวัญกำลังใจสูงหากพวกเขามีส่วนช่วยในการวางแผนงานและกำหนดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของเขาเอง
3. การให้การยกย่องและสถานภาพ คนเราทุกคนต้องการได้รับการยอมรับจากพวกพ้อง และจากผู้บังคับบัญชา
4. การให้ความรับผิดชอบมากขึ้นและให้อำนาจบารมีมากขึ้น มีคนจำนวนมากในองค์กรที่ต้องการที่จะมีความรับผิดชอบสูง มีอำนาจบารมีมากขึ้นจากการเป็นผู้บังคับบัญชา และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
5. ความมั่นคงและความปลอดภัยคือปรารถนาที่จะหลุดพ้นจากความกลัวในสิ่งต่าง ๆ เช่น การไม่มีงานทำ การสูญเสียตำแหน่ง การถูกลดตำแหน่ง และการสูญเสียรายได้ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอยู่และแฝงอยู่ภายในจิตใจของทุกคน
6. ความมีอิสระในการทำงาน คนทุกคนมีความปรารถนาที่จะมีอิสระในการทำงาน บางสิ่งบางอย่างด้วยตนเอง ต้องการที่จะเป็นนายของตนเองในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะกลุ่มที่มีความเชื่อมั่นสูง
7. โอกาสในด้านความเจริญก้าวหน้าทางด้านส่วนตัว คนส่วนมากต้องการที่จะเจริญงอกงามหรือเจริญเติบโตทางด้านทักษะ ความสามารถทางวิชาชีพและประสบการณ์

8. ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม สักเกตจากการทำงานเป็นทีมคิดหรือแสดงออกในลักษณะคำพูด “พวกเรา”

9. มีแรงจูงใจ และมีความแข็งขันในการทำงาน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค สังเกตได้จากความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่เฉื่อยชา ฝักใฝ่ประกันพรง เต็มใจรับงานใหม่ มีความมั่นใจในกลุ่มไว้วางใจกลุ่ม ร่วมมือฝ่าฟันอุปสรรคอย่างไม่ย่อท้อ

10. มีความพอใจในสภาพการทำงานสูง สักเกตจากระยะเวลาทำงานมากกว่าปกติ สนุกกับงานและมีความภาคภูมิใจในกล่าวถึงองค์กรหรือกลุ่มของตน

ธงชัย สันติวงษ์ (2539, หน้า 223) กล่าวว่า ลักษณะของบุคคลที่มีขวัญที่ดี มีดังนี้

1. บรรยากาศในหน่วยงานแจ่มใส บุคลากรทุกคนมีความร่าเริง มีบรรยากาศที่เป็นมิตร ไม่ค่อยจับผิดกัน

2. บุคลากรทุกคนมีความสนใจ กระตือรือร้นและเปลิดเพลินในงานที่ทำหรือที่ได้รับมอบหมาย ไม่มีการมาสายหรือกลับก่อนเวลาและไม่มีการลาบ่อย ๆ

3. งานที่ได้รับมอบหมายจะสำเร็จ ถูกต้อง เรียบร้อย ทันเวลา และผลที่เชื่อถือได้

4. มีการเสนอแนะและให้ข้อคิดเห็นในการปรับปรุงการปฏิบัติงานและงานอื่น ๆ อยู่เสมอ ไม่มีความหวาดกลัวเมื่อได้เสนอความคิดเห็นที่เต็มไปด้วยเหตุผล

5. หากมีการวิพากษ์วิจารณ์กันก็ทำไปด้วยความคิดเห็นที่เต็ม ไปด้วยเหตุผลและความคิดเห็นที่มีความบริสุทธิ์ใจต่อกัน ไม่เอาความสุขส่วนตัวไปพัวพันกับงาน สามารถแยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงานออกจากกันได้

6. มีการช่วยเหลือกันอยู่เสมอแม้แต่ในกรณีพิเศษและยามฉุกเฉินก็มีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือกัน

7. รับมอบหมายหน้าที่การงานด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส เต็มใจ และมีความบริสุทธิ์ใจ ไม่มีการประจบสอพลอเอาดีเอาเด่นใส่ตัวเพียงอย่างเดียว

8. มีความมั่นคงเสมอต้นเสมอปลาย แม้ว่าจะมีเหตุผิดปกติเกิดขึ้นบ้างก็ตาม

9. มีการให้เกียรติเชื่อถือกันความสามารถที่แตกต่างกันของบุคคล

10. มีการยอมรับนับถือผลงานซึ่งกันและกันด้วยความจริงใจ มีการกล่าวคำชมเชยกัน ทั้งต่อหน้าลับหลัง ไม่มีแนวความคิดว่าจะมีคนที่จะเด่นกว่าตน

สรุปได้ว่า องค์กรใดมีขวัญดีจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้น มีการยิ้มแย้มแจ่มใส รักและสามัคคีกันทำงาน ผู้บริหารมีความเป็นกันเอง ผู้ปฏิบัติงานอุทิศเวลาให้กับทางราชการมองถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวยอมเป็นตัวบ่งชี้ถึงการมีขวัญที่ดีในการปฏิบัติงาน

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ

ความหมายของการสร้างขวัญและกำลังใจ

สุเมธ แสงนันทนวล (2545, หน้า 45) ได้กล่าวว่า การเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานไว้ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานนับเป็นสิ่งที่ดีทำให้คนอยากทำงานเพราะงานดี เงินดี มีความก้าวหน้า เมื่อทัศนคติที่ดีขวัญและกำลังใจย่อมดีด้วย

2. วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เนื่องจากผู้ที่ปฏิบัติงานต้องมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ชัดเจน ดังนั้น การสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลการทำงานรวมทั้งการวางมาตรฐานจะทำให้เขาเกิดขวัญและกำลังใจที่ดี

3. เงินเดือนและค่าจ้าง คนเราทำงานสิ่งแรกที่ต้องการเป็นค่าตอบแทน คือ “เงินเดือน” หรือ “ค่าจ้าง” ถ้าได้น้อย ไม่คุ้มค่า ขวัญกำลังใจของก็จะตกต่ำ ถ้าได้มากเขาประเมินว่าคุ้มค่าและมันเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ อย่างเหมาะสมตามที่เขาคาดหวัง ขวัญและกำลังใจก็จะดี

4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ถ้างานที่ทำเป็นงานที่เขาชอบ เขารัก เขาถนัด เขาจะพึงพอใจและทำได้ดี เมื่อเป็นเช่นนี้ขวัญและกำลังใจก็ย่อมดี แต่หากเขาไม่รัก ไม่ชอบไม่ถนัดก็จะเกิดภาวะที่ตรงกันข้าม ผู้บริหารถ้าต้องการสั่งใช้งานคนหรือมอบหมายงานหน้าที่ให้ทำ จึงต้องดูให้รอบคอบถือหลัก “ใช้คนให้ถูกกับงาน” หรือ “Put the Right Man to the Right Job”

5. ความเป็นส่วนหนึ่งของงาน เนื่องจากความต้องการของคนทำงาน อยากได้รับการยอมรับเป็นส่วนหนึ่งของงาน ดังนั้น ต้องพยายามสร้างความเป็นหนึ่งให้เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ

6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา เรื่องนี้นับว่าสำคัญมากถ้าสัมพันธภาพระหว่างลูกพี่ลูกน้องอยู่ในเกณฑ์ดีมีความสุข ทำงานราบรื่น ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานก็ย่อมดีด้วย ผู้บริหารจึงควรคำนึงเรื่องสัมพันธภาพระหว่างกันและกัน ให้ดีที่สุด

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 45) ได้กล่าวถึงวิธีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิผลที่ดีนั้น มีเหตุผล 10 ประการ คือ

1. ได้รับค่าจ้างและสวัสดิการที่ดี มีที่เล่นกีฬาและที่พักผ่อน มีสวัสดิการในการให้ยืมเงินไปเช่าหรือผ่อนบ้านให้ลูกจ้าง

2. ได้รับการดูแลอย่างมีชีวิตชีวา มีความไว้วางใจในนายจ้าง แม้บริษัทจะขาดทุนก็ยังจ่ายโบนัสให้ เมื่อเวลานานนายจ้างมีโครงการใหม่ ก็ได้รับการสนับสนุนจากพนักงาน

3. พนักงานและฝ่ายจัดการต่างรู้ถึงปัญหาการบริหารงานในอดีตและเชื่อว่า การเพิ่มผลผลิตเท่านั้นที่จะช่วยให้ทุกฝ่ายมีความเป็นอยู่ดีขึ้น

4. มีความรู้สึกมั่นคงและคุ้มค่าในการทำงาน นายจ้างไม่ไล่คนออกง่าย ๆ แม้ผู้บกพร่องที่ทำอยู่ก็ทำงานแผนกอื่นให้ทำ อีกทั้งให้รางวัลแก่คนที่มีความดีเด่นเป็นพิเศษอีกด้วย
5. มีสภาพแรงงานที่แข็งแกร่ง คอยช่วยเหลือแนะนำเป็นสภาพแรงงานเดียวที่ทุกคนเป็นสมาชิก มีเจ้าหน้าที่ทำงานเต็มเวลา
6. ทุกคนพยายามตั้งหน้าตั้งตาทำงาน โดยถือระบบอาวุโสเป็นหลักในระยะ 10 ปีแรกของการทำงาน มีการสับเปลี่ยนงานอยู่เสมอหลังจากนั้นจึงเข้าสู่ระบบงานเฉพาะตำแหน่ง
7. มีโอกาสแสดงความคิดเห็นส่วนตัว ในโอกาสที่มีการพบปะสังสรรค์
8. ฝ่ายบริหารรับฟัง และพิจารณาข้อเสนอแนะของฝ่ายลูกจ้างด้วยความเป็นธรรมชาติ ไม่พยายามจับผิดและถือว่าลูกจ้างหัวหมอ
9. นายจ้างเปิดโอกาสให้ลูกจ้างได้ศึกษาต่อและจัดฝึกอบรมอยู่เสมอ การฝึกอบรมทำเป็นโปรแกรมไว้ตลอดทั้งปี แม้แต่ประธานบริษัทก็ยังคงเข้าฝึกอบรมด้วย
10. ลูกจ้างทุกคนมีโอกาสไต่เต้าเป็นประธานกรรมการของบริษัทได้ มีตัวอย่างให้เห็นในเรื่องนี้ ลูกจ้างทุกคนจึงพยายามไปให้ถึงตำแหน่งนี้ โดยอุทิศเวลาทั้งหมดให้กับงาน

สรุปได้ว่า วิธีการสร้างขวัญและกำลังใจผู้ปฏิบัติงานก็อาจได้รับค่าจ้างและสวัสดิการที่ดี มีความรู้สึกมั่นคงและคุ้มค่าในการทำงาน มีสภาพที่แข็งแกร่ง คอยช่วยเหลือแนะนำ มีโอกาสแสดงความคิดเห็นส่วนตัว นายจ้างเปิดโอกาสให้ลูกจ้างไต่เต้าผู้ปฏิบัติงานทุกคนก็จะอุทิศเวลาทั้งหมดให้กับงานเพื่อพยายามไปตำแหน่งที่สูงขึ้น

การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, หน้า 14) กล่าวว่า ทุกคนเกิดมาย่อมมีความต้องการ ซึ่งอาจจะเหมือนหรือแตกต่างกันออกไปและเมื่อความต้องการนั้น ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดความพึงพอใจและนำมาซึ่งขวัญและกำลังใจ การสร้างขวัญและกำลังใจถือเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารทุกระดับ ซึ่งจะต้องดำเนินการทุกวิถีทาง การสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคคลในองค์กรนั้น ไม่ใช่เรื่องที่จะกระทำได้ง่ายนักไม่อาจก่อให้เกิดผลสมบูรณ์ได้ทุกอย่าง กล่าวได้ว่า การสร้างขวัญและกำลังใจเป็นเรื่องรายละเอียดก่อนที่ต้องศึกษา ซึ่งหากผู้บริหารเข้าใจและหมั่นดูแลจะทำให้บุคลากรในองค์กรนั้น มีขวัญและกำลังใจที่ดีได้

1. การควบคุมอารมณ์ เนื่องจากการทำงานร่วมกันนั้นจะต้องรู้จักการควบคุมอารมณ์ และรู้สึกในการตอบรับหรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มคน กลุ่มชน เหตุการณ์หรือสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการรู้จักพิจารณาและมองคนในแง่ดี ผู้ร่วมงานต่างยิ้มแย้มแจ่มใส

2. ความพึงพอใจงานที่ทำ ถ้าเป็นงานที่เปิดโอกาสให้ได้ใช้ความรู้ ความสามารถและ เป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจผู้ทำจะพึงพอใจงานที่ทำเป็นอย่างมากและ ผลงานที่เกิดจากการกระทำด้วยใจรักจะดีและมีคุณค่ากว่าผลงานที่ทำโดยไม่ชอบและไม่พึงพอใจ

3. สร้างมาตรฐานวัดความสำเร็จเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจจากการประเมินผลงาน เพื่อจะได้พิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน คนงานหรือเพื่อประโยชน์ในการโยกย้ายสับเปลี่ยน ตำแหน่งหน้าที่การสร้างมาตรฐานวัดผลงานจะป้องกันการลำเอียงและคำครหาทั้งปวง

4. ความเป็นเอกภาพ เนื่องจากองค์การทุกแห่งจะต้องมีกลุ่ม ถ้ามีกลุ่มมาก ๆ แต่ละกลุ่ม ไม่ประสานและร่วมมือกับการทำงานก็จะเกิดการชิงดีชิงเด่นหรือบางที่ก็อาจอิจฉาริษยากับ ผลการทำงานก็จะเกิดความเสียหาย

5. ค่าจ้างและค่าแรง ปกติลูกจ้างหรือคนงานทุกคนทำงานก็หวังจะได้ค่าจ้างค่าแรง ที่ใช้จ่ายเพื่อดำรงชีพและบอຍครั้งที่โรงงานอุตสาหกรรมก่อการประท้วง เพื่อร้องเรียนค่าแรงสาเหตุ เนื่องจากค่าครองชีพสูงขึ้น ดังนั้น ค่าจ้างที่เหมาะสมและเป็นธรรมจะช่วยสร้างความรู้สึที่ดีกับ ลูกจ้างทุกคน

6. ความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับหัวหน้า จะต้องเป็นความสัมพันธ์บนพื้นฐานของ ความร่วมมือ ความรัก เคารพนับถือ ยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกันโดยหัวหน้างานไม่ควรมอง ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเสมือนเครื่องจักรคอยจับผิดและหาสาเหตุตำหนิติเตียนสร้างความแตกแยก ให้เกิดขึ้นระหว่างคนงาน

7. การจัดสวัสดิการที่ดี เพื่อเป็นการสร้างกำลังใจ หมายถึง ผลประโยชน์และบริการ ต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้บุคลากรของหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรได้ทำงานอย่างมีความสุข มีความพอใจกับงานสวัสดิการ อาจเป็นการใช้เงินหรือให้เป็นบริการความสะดวกต่าง ๆ แต่จะต้อง เป็นการให้พิเศษเพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้างปกติ สวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้อาจเป็นเรื่อง เกี่ยวกับสุขภาพความปลอดภัย ความสะดวกสบายต่าง ๆ การศึกษาและข่าวสารประกอบความรู้ ความมั่นคงในทางการเงิน การพักผ่อนหรือการสันทนาการ

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2545, หน้า 235) ได้กล่าวถึงวิธีการสร้างเสริมขวัญกำลังใจของ บุคลากรให้เพิ่มขึ้นนั้นสามารถดำเนินการ ได้ดังนี้

1. สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน เพราะขวัญที่ดีย่อมเกิดจากเจตคติต่อการทำงานของ ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา เจตคติโดยทั่วไป หมายถึง ความรู้สึกหรืออารมณ์ที่จะกระทำ ในทางรับหรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มคนหรือสถานการณ์หรือค่านิยมใด ๆ เจตคติจึงเป็นสิ่งสำคัญ ประการแรกที่จะควรจะได้รับ การส่งเสริมให้ดีขึ้น

2. วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น การจัดให้มีการประเมินผลงานเพื่อประโยชน์ในการเลื่อนเงินเดือน เพราะการจัดตั้งมาตรฐานที่เชื่อถือได้ไว้ใช้ในองค์กรเพื่อประโยชน์ดังกล่าวนี้ ย่อมสามารถป้องกันความลำเอียงและข้อครหาต่าง ๆ อันเป็นทางนำไปสู่ความเสื่อมขวัญในการปฏิบัติขององค์กรได้

3. เงินเดือนและค่าจ้าง เป็นค่าตอบแทนเพื่อการครองชีพและยกมาตรฐานการครองชีพของตน ซึ่งหมายความว่า เงินมีความสัมพันธ์กับงานของคนโดยตรง เงินเดือนและค่าจ้างที่เป็นธรรมเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นเครื่องช่วยให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดี แต่การบริหารงานบุคคลที่ดีมิใช่เพียงแต่กำหนดอัตราเงินเดือนค่าจ้างให้เป็นธรรมเท่านั้น หากเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งซึ่งควรได้รับความเห็นใจ

4. ความพึงพอใจในงานที่เราทำ ขวัญที่เกิดขึ้นด้วยความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำถ้านั้นนั้นเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความสามารถและความคิดริเริ่มของตนเองที่จะพอใจในงานที่ตนเองทำ จึงอาจตั้งข้อสังเกตไว้ว่าผลงานที่คนทำด้วยใจรักนั้นย่อมดีกว่าผลงานที่ทำโดยคนไม่รักงาน เมื่อเราหวังจะได้งานที่มีประสิทธิภาพงานที่จะมองหมายให้คนหนึ่งทำนั้นจึงเป็นงานที่คนนั้นพอใจเพื่อที่จะได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

5. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้เกิดขวัญที่ดีขึ้นควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน หน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางกระตุ้นให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง เช่น ใครมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้นจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือและช่วยชี้ปัญหาแก้ปัญหาให้และหากเป็นเรื่องที่จะกระทบกระเทือนต่อส่วนรวมก็จะต้องฟังความคิดเห็นของส่วนรวมด้วย

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 65) ได้กล่าว ถึงการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพที่ดีนั้นมีเหตุผล 10 ประการ ดังนี้

1. ได้รับค่าจ้างและสวัสดิการที่ดี มีที่เล่นกีฬาและที่พักผ่อน มีสวัสดิการในการให้ยืมเงินไปเช่าหรือผ่อนบ้านให้ลูกจ้าง

2. ได้รับการดูแลอย่างมีชีวิตชีวา มีความไว้วางใจในนายจ้าง แม้บริษัทจะขาดทุนก็ยังจ้างโบนัสให้เมื่อเวลานายจ้างมีโครงการใหม่ ๆ ก็ได้รับการสนับสนุนจากพนักงาน

3. พนักงานและฝ่ายจัดการต่างรู้ถึงปัญหาการบริหารงานในอดีตและเชื่อว่าการเพิ่มผลผลิตเท่านั้นที่จะช่วยให้ทุกฝ่ายมีความเป็นอยู่ที่ดี

4. ความรู้สึกมั่นคงและคุ้มค่าในการทำงาน นายจ้างไม่ไล่่ออกง่าย ๆ แม้ขอบแผนกที่ทำอยู่ก็หางานแผนกอื่นให้ทำ อีกทั้งให้รางวัลแก่คนที่มผลงานดีเด่นเป็นพิเศษอีกด้วย

5. มีสภาพแรงงานที่แข็งแกร่ง คอยช่วยเหลือแนะนำเป็นสภาพแรงงานเดียวที่ทุกคนเป็นสมาชิก มีเจ้าหน้าที่ทำงานเต็มเวลา

6. ทุกคนพยายามตั้งหน้าตั้งตาทำงาน โดยถือระบบอาวุโสเป็นหลักในระยะ 10 ปีแรก ของการทำงานมีการสับเปลี่ยนงานอยู่เสมอหลังจากนั้นจึงเข้าสู่ระบบงานเฉพาะตำแหน่ง

7. มีโอกาสแสดงความคิดเห็นส่วนตัวในโอกาสที่มีพบปะสังสรรค์

8. ฝ่ายบริหารรับฟังและพิจารณาข้อเสนอแนะของฝ่ายลูกจ้างด้วยความเป็นธรรม ไม่พยายามจับผิดและถือว่าลูกจ้างหัวหมอ

9. นายจ้างเปิดโอกาสให้ลูกจ้างได้ศึกษาและจัดฝึกอบรมอยู่เสมอ การฝึกอบรมทำเป็นโปรแกรมไว้ตลอดทั้งปี แม้แต่ประธานบริษัทก็ยังคงเข้าสู่ระบบงานเฉพาะตำแหน่ง

10. ลูกจ้างทุกคนมีโอกาสได้เข้าเป็นประธานกรรมการของบริษัทได้ มีตัวอย่างให้เห็นในเรื่องนี้ ลูกจ้างทุกคนจึงพยายามไปให้ถึงตำแหน่งนี้โดยอุทิศเวลาทั้งหมดให้กับงาน

เส่ง สิงโตทอง (2546, หน้า 22-24) โดยเสนอวิธีการสร้างขวัญให้คนทำงานได้นาน ดังนี้

1. สำรวจทัศนคติ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการทำงานของหน่วยงาน
2. วางมาตรฐานการทำงานเพื่อให้การสนับสนุนลูกน้องมีความก้าวหน้าอย่างยุติธรรม
3. ดูแลเอาใจใส่ สร้างความสนิทสนมและสนใจความเป็นไปของลูกน้องตามสมควร
4. สร้างเกียรติภูมิ ความภาคภูมิใจ และความรู้สึกรับความเป็นเจ้าของของหน่วยงาน
5. ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ลูกน้องที่ทำความดีและปละอบขวัญเมื่อทำงานผิดพลาด

ให้โอกาสแก่ตัวใหม่

6. ให้โอกาสลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
7. มีระบบความเที่ยงธรรมในการให้คุณให้โทษและร้องทุกข์
8. จัดค่าตอบแทน สวัสดิการที่เป็นธรรมเพียงพอในการดำรงชีวิตของลูกน้อง
9. มีการสนับสนุนการเลื่อนตำแหน่ง แต่งตั้งด้วยเครื่องมือวัดผลงานที่ยุติธรรม
10. ให้โอกาสความดีความชอบในการทำงานเป็นคณะหรือเป็นทีม
11. ยอมรับคุณค่าทางปัญญาของลูกน้อง
12. ให้โอกาสลูกน้องแสดงความสามารถ
13. ประพฤติปฏิบัติคนเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมเป็นตัวอย่างในการทำงาน

สรุปได้ว่า จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวข้างต้น วิธีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานทำได้โดยการให้ครุมีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็นในสิ่งต่าง ๆ มีการพัฒนาความรู้ของครุอย่างต่อเนื่องให้มีความก้าวหน้าและมีความรู้สึกรับมั่นในชีวิตรการทำงานจะส่งผลให้ครุมีขวัญและกำลังใจเพิ่มขึ้นผลการปฏิบัติงานจะเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

ข้อสังเกตที่แสดงว่าบุคคลมีขวัญกำลังใจดี

ลักษณะอาการที่แสดงว่าขวัญและกำลังใจดีนั้น ได้มีนักวิชาการกล่าวไว้ในแนวทางคล้าย ๆ กัน ดังนี้

มิลตัน (Milton, 1981, p. 14) ได้กล่าวถึงลักษณะการมีขวัญกำลังใจนั้นสามารถแสดงออกได้ดังนี้

1. ผู้ร่วมงานจะมีความรักใคร่กลมเกลียวกันดี ซึ่งมีไม่เกิดจากแรงกดดันภายนอก
2. สมาชิกมีความขัดแย้งกันน้อยและกลุ่มสามารถแก้ไขปัญหากันได้
3. กลุ่มจะมีการพัฒนาและเจริญเติบโตประสบผลสำเร็จอยู่เสมอ
4. สมาชิกได้รับความพึงพอใจและความเชื่อถือเพิ่มขึ้นในระหว่างหมู่สมาชิกของกลุ่มเดียวกัน

5. สมาชิกมีความเห็นสอดคล้องกันในเป้าหมายและคุณค่าเดียวกัน

6. สมาชิกมีความเห็นพ้องต้องกันในวัตถุประสงค์ รูปแบบของผู้นำยินยอมให้ผู้ดำเนินการไปตามความเหมาะสมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

7. กลุ่มมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าเพื่อดำรงรักษาความเป็นอยู่อย่างเดิมไว้

กรินเดอร์, ทูแมน และเจอเดิน (Grieder, Truman & Jordan, n.d. อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์, 2545, หน้า 235) ได้กล่าวว่าผู้ที่มิขวัญดีจะมีลักษณะดังนี้

1. มีความรู้สึกปลอดภัยและมีความมั่นคงทางจิตใจที่ได้เป็นสมาชิกของกลุ่ม
 2. มีความพอใจว่าได้ทำงานที่ดีมีประโยชน์
 3. มีความมั่นใจว่าผลงานจะเป็นที่พอใจ
 4. มีความมั่นใจว่างานที่ทำจะได้ออกผลคุ้มค่า และตนเองได้ร่วมกระทำภารกิจที่คุ้มค่าเวลา
- ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 75) ได้กล่าวว่าบุคคลที่มีขวัญดีจะมีพฤติกรรม

ดังต่อไปนี้

1. มีความกระตือรือร้นที่จะร่วมงาน เพื่อให้บรรลุจุดหมายของสถานศึกษา
2. อยู่ในระเบียบวินัยและเต็มใจที่จะทำตามระเบียบข้อบังคับต่างๆ
3. มีแรงจูงใจและความสนใจในงานอย่างมาก
4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

สรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจเป็นเรื่องที่สำคัญในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ผู้ที่มีขวัญและกำลังใจดีจะสามารถทำงานให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของการจัดการและเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร

เดวิส (Davis, n.d. อ้างถึงใน สิริพร ทองจินดา, 2545, หน้า 72) ได้กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจดีนั้นเกิดจากองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างกันของผู้บังคับบัญชา
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะการปฏิบัติงานถ้าได้ทำงานที่ตนพึงพอใจย่อมได้ผลกว่าการทำงานที่ตนไม่พึงพอใจ
3. ความพึงพอใจต่ออุดมการณ์หลักและนโยบายการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ของเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารตลอดจนการจัดระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น
4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง แก่ผู้ปฏิบัติงานดีเยี่ยมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความขยันขันแข็งในการทำงานมุ่งมั่นและขวัญกำลังใจดี
5. สภาพแวดล้อมของการทำงานควรจะให้ถูกต้องตามลักษณะ มีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอต่อการทำงาน
6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกายและสภาพจิตใจมีผลอย่างมากต่อการทำงาน เมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพย่อมไม่สามารถทำงานให้เกิดผลดีได้ การเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานย่อมเกี่ยวข้องกับสภาพการทำงาน หน้าที่การงาน การมีหลักประกันและความมั่นคงในชีวิต สภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศในการทำงาน การได้รับเงินเดือนและค่าจ้าง การมีส่วนร่วมในงานและคนในองค์กรมีความสามัคคีอย่างดีแล้วก็จะส่งผลให้บุคคลในองค์กรเกิดขวัญที่ดีในการปฏิบัติงาน เกิดจากการที่ผู้อื่นสร้างให้ และเกิดจากความรู้สึกภายในจิตใจของเราเอง ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน ซึ่งความสำคัญของปัจจัยเหล่านี้จะแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของหน่วยงาน แต่อย่างไรก็ตาม ถ้าปัจจัยเหล่านี้สามารถสนองความต้องการต่อผู้ปฏิบัติงานได้ ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจและมีขวัญที่ดี

ประโยชน์ของการศึกษาขวัญและกำลังใจ

เกียรติพันธ์ หนูทอง (2549, หน้า 21) ได้กล่าวว่า การศึกษาขวัญในการทำงานนั้น จะช่วยให้เกิดประโยชน์หลายประการ ดังนี้

1. ผู้บริหารจะได้ทราบถึงระดับขวัญขององค์กร โดยศึกษาเฉพาะลงไปเกี่ยวกับด้านใดด้านหนึ่ง กับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายควบคุมโรงงาน ฝ่ายขาย ฝ่ายบุคคล เพื่อว่าเขาจะรู้สึกรู้สึกร่างกายของเขา ต่อบุคคลที่เขาเกี่ยวข้องทำให้ทราบถึงปัญหาต่าง ๆ

2. เมื่อมีการศึกษาวิจัยในการทำงาน ต้องมีการติดต่อระหว่างผู้สำรวจกับคนงานที่ถูกสำรวจและเมื่อเปิดโอกาสให้คนงานแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามหรือจากการสัมภาษณ์คนงาน ทำให้คนงานได้แสดงสิ่งที่เขารู้สึกอัดอั้นใจหรือไม่สบายใจออกมาและทำให้คนงานมีความรู้สึกว่าย่าบริหารสนใจพวกเขา ทำให้พวกเขามีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหารมากขึ้น

3. ทำให้มีการปรับปรุงและเปลี่ยนจิตใจในระดับผู้จัดการและผู้บริหาร ถ้าการสำรวจศึกษาวิจัยนี้กระทำโดยบุคคลนอกองค์กร จะยิ่งทำให้ผู้บริหารหรือผู้จัดการต้องระมัดระวังมากขึ้น มีหลายองค์การยอมรับว่าการศึกษาวิจัยเป็นเครื่องมือที่ดีที่เตือนให้ผู้จัดการหรือผู้บริหารคำนึงถึงขวัญของคนงานหรือบุคคลในองค์กรมากขึ้น ดังนั้น การศึกษาวิจัย ก็คือ วิธีการที่มนุษย์สัมพันธ์และเจตคติของผู้จัดการหรือผู้บริหารนั่นเอง

4. การศึกษาวิจัยจะบอกผลให้ทราบว่าบุคคลในองค์กรหรือคนงานนั้นต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อเติมทางไหนบ้าง เพราะผลการศึกษาจากคนงานหรือจากลูกน้องจะสะท้อนให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาหรือผู้เฝ้างานหรือผู้ควบคุมงานปฏิบัติงานต่อหน้าเขาอย่างไรบ้าง ให้คำแนะนำแก่คนงานดีหรือไม่เพียงไร มอบหมายงานเป็นอย่างไร และต้องการฝึกอบรมเพิ่มเติมอะไรบ้าง

5. การศึกษาวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายสหพันธ์กรรมกร เพราะทั้งสองฝ่ายมักจะโต้เถียงกันเรื่องความต้องการของคนงาน แต่ถ้าไม่มีการศึกษาก็จะไม่มีใครรู้แท้จริง ดังนั้นการศึกษาวิจัยก็จะให้ข้อมูลแก่ทั้งสองฝ่ายเป็นอย่างดี

พรนพ พุกกะพันธ์ (2545, หน้า 235) ได้กล่าว การศึกษาวิจัยในการทำงานนั้นจะมีประโยชน์ต่อตนเองและหน่วยงาน ดังนี้

1. จะเป็นเครื่องชี้บอกแก่ฝ่ายบริหารเกี่ยวกับระดับขวัญโดยทั่วๆ ไป การสำรวจขวัญจะบอกให้ทราบว่าคนงานมีความรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับงานของเขา งานส่วนไหนของเขาที่ทำให้เขาเกิดความรู้สึกอย่างนั้น ความรู้สึกเช่นนั้น เกิดขึ้นที่แผนกหรือฝ่ายไหนและเป็นที่รู้สึกรับรู้ใครบ้าง เช่น หัวหน้าคนงาน คนงาน ผู้เชี่ยวชาญ นั่นหมายถึงว่าการสำรวจเป็นเครื่องมือวินิจฉัยที่สำคัญในการมองปัญหาของคนงาน

2. การสำรวจขวัญทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่มีต่อคุณค่า จะเกิดกระแสนของการติดต่อสื่อสารในทุกทิศทางเมื่อคนเราวางแผนสำรวจ ทำการสำรวจและปรึกษากันถึงผลที่เกิดขึ้น การติดต่อขึ้นเบื้องบนจะให้ผลเป็นพิเศษถ้าหากคนงานได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็น

3. ทำให้เจตคติดีขึ้น การสำรวจจะเป็นสิ่งที่ประกันความปลอดภัย เป็นเครื่องปลดปล่อยทางอารมณ์เป็นโอกาสหนึ่งที่จะปลดปล่อยสิ่งที่อัดแน่นในอกออกไป การสำรวจแสดงถึงผู้บริหารที่สำคัญเหนือสิ่งใด ก็คือ เจตคติของฝ่ายบริหารมีแนวโน้มไปทางที่ดีขึ้น

4. เป็นวิธีการในการกำหนดการฝึกอบรมบางประการ โดยปกติการสำรวจนั้น คนงาน จะได้รับโอกาสที่จะรายงานว่าพวกเขาารู้สึกว่าหัวหน้าของพวกเขาทำงานเป็นอย่างไร

5. การสำรวจอาจให้ประโยชน์แก่สภาพแรงงาน การโต้เถียงระหว่างฝ่ายบริหารกับ สภาพแรงงานนั้น มักเป็นเรื่องของความต้องการของคนงาน ซึ่งโดยแท้จริงแล้วต่างฝ่ายต่างไม่รู้ การสำรวจเป็นแนวทางหนึ่งที่จะได้รับความจริงนี้

สรุปได้ว่า ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษาวิจัยและกำลังใจในการปฏิบัติงานทำให้ทราบ ความต้องการของครูในสถานศึกษา ซึ่งสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความหวัง ความกล้าและความเชื่อมั่น ผู้ที่มีขวัญและกำลังใจที่ดีสังเกตได้จากความกระตือรือร้นและความพึงพอใจ ในการทำงานอย่างมีความสุข ถ้าครูมีขวัญและกำลังใจไม่ดีพฤติกรรมที่แสดงออกมาจะเป็นลักษณะ หมดหวังหมดกำลังใจและทำงานอย่างไม่มีความสุข

ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจ

ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarch of needs theory)

ราณี อธิชัยกุล (2549, หน้า 283-285) ได้กล่าวถึงทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ว่าเมื่อความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยยังรุนแรงอยู่ ความต้องการด้านต่าง ๆ จะมีบทบาทน้อยมาก เมื่อความต้องการเหล่านี้ได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการด้านสังคม จะมีระดับสูงขึ้น คือ ความต้องการได้รับความรักและการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ถ้าความต้องการนี้ยังไม่ได้รับการตอบสนองในระดับที่พึงพอใจก็ยังไม่ต้องการที่ได้รับการยกย่องของกลุ่ม แต่บางคนอาจจะต้องการทั้ง 2 อย่างในขณะเดียวกัน ถ้าไม่ได้รับการตอบสนอง ก็อาจปฏิบัติตนให้ เสียหายแก่กลุ่ม เช่น เกิดอารมณ์เสียบ่อยๆ ทำให้เกิดชนวนไปถึงการทะเลาะวิวาทกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา เมื่อมนุษย์ได้รับการยกย่องแล้วจะทำให้รู้สึกตนเองมีประโยชน์ต่อผู้อื่น มีอำนาจเหนือบุคคลอื่นและสิ่งแวดล้อมได้บางส่วน ทำให้รู้สึกมั่นใจในตัวเองรู้สึกว่าคุณค่าของตัวเองมีศักดิ์ศรีทำให้ ความต้องการที่จะประจักษ์ตนเองเกิดความรุนแรงขึ้นทำให้ความพยายามที่จะแสดงความสามารถ ของตนเองให้เต็มที่ บังเกิดผลสำเร็จสูงสุดและพอใจสูงสุด ซึ่งบุคคลจะเกิดความต้องการ ขึ้นประจักษ์ตนเองได้นั้น ต้องได้รับการตอบสนองขั้นต้นมาแล้วด้วยดีและเพียงพอเสียก่อน

ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarch of needs) ทฤษฎีนี้มาสโลว์ ได้สรุปสมมุติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการและความต้องการนี้จะมีตลอดไม่มีการสิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วไม่จูงใจสำหรับพฤติกรรมนั้นต่อไป
3. ความต้องการของคนมีลักษณะเป็นลำดับขั้นตอนจากต่ำไปหาสูงตามลำดับ

ลำดับความต้องการของมนุษย์ ทั้ง 5 ชั้นของมาสโลว์ คือ

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อการอยู่รอด ได้แก่ ความต้องการอาหาร อากาศ น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย การขับถ่าย และความต้องการทางเพศ

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety needs) เป็นความต้องการในระดับสูงขึ้น ซึ่งเมื่อพิจารณาตามทัศนคติของการบริหารงานบุคคลแล้วความต้องการด้านนี้ จะหมายถึงต้องการหลักประกันในการปฏิบัติงานว่า มีความมั่นคงปลอดภัย ไม่ถูกย้ายหรือไล่ออกโดยไม่มี ความผิด ยามเจ็บไข้ได้ป่วยก็ได้รับการดูแลรักษาพยาบาลเมื่อยามชราก็ได้รับบำเหน็จบำนาญ

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Social or belongingness needs) เป็นความต้องการทางสังคมหรือความสัมพันธ์กับผู้อื่น รวมทั้งความต้องการความรักและการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม หรือที่ทำงาน

ขั้นที่ 4 ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem needs) เป็นความต้องการที่จะรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองมีค่า ให้ผู้อื่นยอมรับนับถือและต้องการให้ได้รับการยกย่องสรรเสริญ มีชื่อเสียงเกียรติยศ โดยการสร้างผลสำเร็จของงานให้เกิดคุณค่าและชื่อเสียง

ขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization needs) ได้แก่ ความต้องการใช้ศักยภาพสูงสุดที่มีอยู่ให้เกิดผลสำเร็จตามที่นึกคิดหรือที่คาดหวัง ความต้องการความสำเร็จในชีวิตเป็นความต้องการพิเศษที่มนุษย์คาดหวังและอาจเป็นไปได้ยากและหากบุคคลใด บรรลุความต้องการขั้นนี้ จะได้รับการยกย่องว่าเป็นบุคคลพิเศษ

เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่าความต้องการในขั้นที่ 3-5 เป็นความต้องการด้านจิตใจ ซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างแน่นแฟ้นกับคำว่า ขวัญ เพราะคนเรานั้นย่อมต้องการความมั่นคงปลอดภัย ทั้งในด้านการดำรงชีวิตและด้านการงานการ ได้รับการยกย่องในการปฏิบัติงานก็จะดีขึ้นและนำมาซึ่งผลผลิตในการทำงานให้สูงขึ้นได้ ดังแสดงในภาพที่ 2

ขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต

ขั้นที่ 4 ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย

ภาพที่ 2 ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, 1970 อ้างถึงใน ราณี อธิชัยกุล, 2549, หน้า 20)

สรุปว่า ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ซึ่งให้เห็นว่า ความสำคัญของทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ คือ ความต้องการทั้ง 5 ชั้น ของมนุษย์นั้นมีความสำคัญไม่เท่ากันและเมื่อใดก็ตามที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้วมนุษย์ก็จะมีความต้องการขั้นสูงขึ้นเรื่อยๆ แต่ในขณะที่มนุษย์มีความต้องการขั้นสูงขึ้น ไปนั้นมิได้หมายความว่า ความต้องการขั้นต่างๆ จะหมดไป เพียงแต่ความต้องการขั้นต่ำเหล่านั้นได้รับการตอบสนองเพียงพอแล้ว

ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory) ของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg)

ทวิศักดิ์ ถึกไทย (2547, หน้า 25-26) ได้กล่าวถึงทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory) ของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) เฮิร์ซเบิร์กได้เสนอทฤษฎีสองปัจจัยหรือทฤษฎีปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนออกเผยแพร่ ใน ค.ศ. 1959 ความว่า มีปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลคือปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ซึ่งปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ทัศนคติทางบวกและทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของงานโดยตรง นั่นคือ ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเอง คือ เป้าหมายสูงสุดของมนุษย์ ซึ่งกล่าวตรงกันหลายทฤษฎี

1. ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยแรงกระตุ้น (Motivation Factors) หมายถึง ตัวที่ทำให้เกิดความพอใจมีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจภายในที่เกิดจากงานที่ทำ ได้แก่

1.1 ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ความรู้สึกพอใจและปลาบปลื้มใจ
ในผลสำเร็จของงานเมื่อทำงานหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นผลสำเร็จ ปัจจัยนี้นับว่าสำคัญ
มากที่สุด

1.2 การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชย ยอมรับนับถือหรือได้รับ
การแสดงความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่น ทำให้เกิดความภูมิใจ ปัจจัยนี้มักจะ
เกิดขึ้นควบคู่กับความสำเร็จในงาน

1.3 ลักษณะของงาน หมายถึง ลักษณะงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถ
งานที่ต้องใช้ความคิดประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ แบบใหม่ทำให้เขาเกิดความพึงพอใจ

1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาได้เปิดโอกาสให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้
รับผิดชอบต่อการทำงานของคนอย่างเต็มที่ ไม่จำเป็นต้องตรวจตราหรือควบคุมมากเกินไป

1.5 ความก้าวหน้า หมายถึง การได้รับการปรับเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น
รวมถึงโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงาน

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) ปัจจัยนี้เป็นตัวทำให้ไม่พอใจ มีความสัมพันธ์โดยตรง
กับสิ่งแวดล้อมภายนอก แรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากภาวะการทำงาน ได้แก่

2.1 เงินเดือนและการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคลากร
ที่ทำงานนั้นหรือไม่

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลสามารถ
ได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อสื่อสารไม่ว่า
จะเป็นทางกิริยาหรือภาษาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันมีความเข้าใจกันและกันอย่างดี

2.4 สถานะของอาชีพ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคมมีเกียรติยศและ
ศักดิ์ศรี

2.5 นโยบายและบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร
การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

2.6 สภาพการทำงาน ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโงม
การทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ

2.7 ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงาน
ในหน้าที่ เช่น การที่บุคคลได้ถูกย้ายให้ไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้ไม่มี
ความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

2.8 ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร

2.9 วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

ปัจจัยค่าจูงไม่ใช่เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นแต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจงานที่ทำอยู่ การค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาของเฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg) คือ ปัจจัยค่าจูงนี้มีผลกระทบต่อความไม่พอใจในงานที่ทำ กล่าวคือ ปัจจัยค่าจูงย่อจะ เป็นสาเหตุให้คนเกิดความไม่พอใจในงานแต่ถ้าหากว่าปัจจัยค่าจูงยังมีอยู่ไม่ได้หมายความว่า คนจะมีความพอใจในงานที่ทำ ทั้งนี้ปัจจัยค่าจูงเป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้คุณไม่พอใจในงานที่ทำเท่านั้นเอง

ส่วนปัจจัยจูงใจก็ไม่ได้เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ แต่จะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นหรือจูงใจให้คนเกิดความพอใจในงานที่ทำเท่านั้น ดังนั้น ข้อสมมติฐานที่สำคัญของเฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg) คือการพอใจในงานที่ทำจะเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน

สรุปว่า ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg) ชี้ให้เห็นว่าการนำปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นสิ่งจูงใจและแสดงพฤติกรรมออกมา ปัจจัยเกี่ยวข้องกับงานและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งทำให้บุคคลพอใจและไม่พอใจงานที่ตนปฏิบัติ

ทฤษฎีอีอาร์จี (ERG) ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer)

ราณี อิศัยกุล (2549, หน้า 286-287) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีอีอาร์จี (ERG) ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ซึ่งคิดค้น โดย เคลย์ตันอัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) โดยปรับปรุงแนวคิดจากทฤษฎีของมาสโลว์ จากความต้องการ 5 ระดับ มาเป็นความต้องการ 3 ระดับ เขาได้ทำการวิจัยโดยได้ทำการทดลองเพื่อหาทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์และเสนอผลการทดลองที่เรียกว่า “An empirical test of a new theory of human needs” ในปี ค.ศ. 1969 ผลการศึกษาของเขาพบว่า คนเรามีความต้องการหลัก 3 ประการ คือ

1. ความต้องการในการดำรงชีวิต (Existence needs) ความต้องการของมนุษย์ทุกรูปแบบที่เกี่ยวกับด้านร่างกายและวัตถุในทางที่ทำให้เกิดความเป็นอยู่ที่ดีสุขสบายและปลอดภัย
2. ความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relatedness needs) ความต้องการที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ที่อยู่ร่วมกันในสังคม
3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs) ความต้องการเกี่ยวกับบุคคลได้สร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สำหรับตนและสิ่งแวดล้อมรอบตัวให้ก้าวหน้าเติบโตขึ้นไป

นอกจากนี้ทฤษฎีอีอาร์จี ยังไม่เคร่งครัดต่อลำดับขั้นตอนของความต้องการมากนัก ในข้อที่ว่า ต้องได้รับความพึงพอใจในความต้องการขั้นต้นก่อนจึงจะมีความต้องการขั้นต่อ ๆ ไป แต่ทฤษฎีอีอาร์จีเห็นว่า คนอาจทำงานเพื่อต้องการความเจริญก้าวหน้า ถึงแม้จะยังไม่ได้รับความพึงพอใจในความต้องการดำรงชีวิตและความต้องการความสัมพันธ์ก็ตามหรือความต้องการทั้ง 3 ประการนี้ อาจดำเนินไปพร้อมกันในขณะเดียวกันก็ได้

ทฤษฎีอีอาร์จีมีสมมติฐานที่สำคัญ 3 ประการที่มีส่วนคล้ายคลึงและแตกต่างจากทฤษฎีมาสโลว์ (Maslow) ดังนี้คือ

1. หากความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการประเภทนั้นจะสูง เช่น หากเงินเดือนน้อยความต้องการด้านนี้จะสูงขึ้น
 2. หากความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองพอแล้ว ทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่สูงขึ้นไปมีมากยิ่งขึ้น เช่น ได้รับค่าจ้างมากพอแล้วก็จะต้องการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานมากขึ้น
 3. หากความต้องการประเภทที่อยู่สูงมีอุปสรรคขัดขวางได้รับการตอบสนองน้อยก็จะทำให้เกิดความต้องการประเภทที่ต่ำกว่าลงไปมีความสำคัญมากขึ้น เช่น ไม่มีโอกาสเปลี่ยนงานใหม่ที่ท้าทายมากขึ้นได้ก็จะหันมาสนใจและต้องการความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมาก
- สรุปว่า ทฤษฎีอีอาร์จี (ERG) ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ซึ่งให้เห็นว่าบุคคลอาจมีความต้องการหลายๆ อย่างพร้อมกัน โดยอาจจะต้องการระดับสูงพร้อมกับความต้องการระดับต่อ ๆ ไปได้

ทฤษฎีเอกซ์ (X) และทฤษฎีวาย (Y) ของแมคเกรเกอร์ (McGregor)

ทวิศักดิ์ ถึกไทย (2547, หน้า 27-29) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีเอกซ์ (X) และทฤษฎีวาย (Y) ของแมคเกรเกอร์ (McGregor) แมคเกรเกอร์ เป็นศาสตราจารย์ทางการบริหารที่มีชื่อเสียงแห่งสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ ได้ตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับแบบแผนพฤติกรรมของคนในองค์กร มีหลักการว่าการเลือกวิธีการใดขึ้นอยู่กับคนๆ นั้นมีลักษณะตรงกับรูปแบบใด ของการบริหารสองแบบ คือ ทฤษฎี X และเผด็จการ และทฤษฎี Y หรือการมีส่วนร่วม ซึ่งแต่ละแบบเกี่ยวข้องกับสมมติฐานที่มีต่อลักษณะของมนุษย์

1. ทฤษฎีเอกซ์ (X)

- 1.1 ธรรมชาติของมนุษย์ไม่ชอบทำงานและพยายามหลีกเลี่ยงเมื่อมีโอกาส
- 1.2 โดยเหตุที่มนุษย์ไม่ชอบทำงานดังกล่าว ดังนั้นเพื่อให้คนได้ปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรจึงต้องใช้วิธีบังคับควบคุมสั่งการหรือข่มขู่ด้วยการลงโทษต่าง ๆ

1.3 มนุษย์โดยปกติจะเห็นแก่ตัวเองสำคัญจนกระทั่งไม่เอาใจใส่ในความต้องการขององค์กรเท่าที่ควร

1.4 มนุษย์มักมีท่าทีต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและมีความต้องการความมั่นคงในการทำงานเหนือกว่าสิ่งใด

1.5 มนุษย์เมื่อเข้ามาทำงานมักจะขาดความปรารถนาและมักจะถูกพวกไม่เอาไหนชักนำไปในทางที่เสื่อมเสียได้ง่าย

ความเชื่อเกี่ยวกับทัศนคติของบุคคลทั้ง 5 ประการนี้กำลังจะสูญไปจากสังคมปัจจุบัน เพราะการบริหารงานแบบนี้ไม่มีส่วนช่วยส่งเสริมที่ดีต่อพนักงานเจ้าหน้าที่ให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน จึงต้องทำความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ให้ดีกว่าที่พบในข้อสันนิษฐานของ ทฤษฎีเอกซ์ (X) โดยแมกซ์เกรเกอร์ ได้แนวคิดของมาสโลว์และนำเอาทฤษฎีจูงใจของเฮิร์ซเบอร์ก มาสนับสนุนข้อสันนิษฐานใหม่เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ โดยเรียกข้อสันนิษฐานใหม่ว่า ทฤษฎีวาย (Y)

2. ทฤษฎีวาย (Y)

2.1 คนโดยทั่วไปมิใช่จะรังเกียจหรือไม่ชอบทำงานเสมอไปคนอาจถือว่าเป็นสิ่งที่สนุกสนานหรือให้ความเพลิดเพลินได้ด้วยงานต่างๆ จะดีหรือเลวย่อมขึ้นอยู่กับสภาพของการควบคุมและการจัดการที่เหมาะสมเป็นสิ่งที่สามารถตอบสนองแรงจูงใจของคนได้

2.2 การออกคำสั่ง การควบคุม การป้อนบำเหน็จรางวัล การลงโทษทางวินัย มิใช่วิธีเดียวที่จะทำให้นักปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน คนเราจะปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กรต่อเมื่อเขามีความศรัทธาต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น

2.3 ด้วยเหตุผลดังกล่าวการที่คนยินดีผูกมัดตัวเองต่องานต่อองค์กรย่อมมีผลทำให้งานดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับสิ่งจูงใจที่จะปฏิบัติงาน

2.4 ถ้าหากงานต่าง ๆ ได้มีการจัดการที่เหมาะสมแล้วคนงานจะยอมรับงานนั้น ๆ และอยากจะได้รับผิชอบในผลของงานนั้นด้วย ถ้าหากได้มีการเข้าใจถึงคนโดยถูกต้องแล้วจะเห็นว่าคนโดยทั่วไปจะคุณสมบัติที่ดี คือ มีความคิดอ่านที่ดี มีความฉลาดและมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างดี

สรุป ทฤษฎีเอกซ์ (X) เชื่อว่า ธรรมชาติของคนไม่ชอบทำงานและพยายามจะหลีกเลี่ยงคอยปิดความรับผิดชอบ ต้องใช้วิธีสั่งการบังคับเท่านั้น

ส่วนทฤษฎีวาย (Y) มีความเชื่อกันข้ามกับทฤษฎีเอกซ์ (X) การมองพฤติกรรมในองค์กรจากความจริง บุคคลสามารถกำกับสั่งการ โดยตัวเองได้และสามารถสร้างงานได้ ถ้ามีการจูงใจที่เหมาะสมเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ทฤษฎีล๊อค (Locke)

ล๊อค (Locke, 1976, pp. 256-257 อ้างถึงใน อารี เพชรสุด, 2530, หน้า 56-57)

เป็นนักพฤติกรรมศาสตร์ ที่อธิบายแรงจูงใจเบื้องต้นในการทำงานจะต้องประกอบไปด้วย ปัจจัยพื้นฐานที่จะเป็นผลกระทบกับการทำงาน ผู้บริหารและองค์กรจะต้องคำนึงถึงปัจจัยเหล่านี้ และตอบสนองความต้องการของคนในองค์กร เพื่อให้คนในองค์กรจงรักภักดีและทุ่มเทให้กับงาน อันจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมา

ล๊อค (Locke) สรุปปัจจัยพื้นฐานที่เป็นปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการ ปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

1. งาน (Work) งานเป็นปัจจัยแรกที่จะทำให้บุคคลพอใจหรือไม่พอใจในงานที่ทำ โดยพื้นฐาน ถ้าบุคคลนั้นชอบงานและมีความสนใจอยู่ด้วยก็จะมี ความพอใจในงานในหน้าที่นั้น ๆ รวมถึงถ้าเป็นงานที่ ทำทายหรือเป็นงานที่มีความแปลกใหม่หรือใช้ประโยชน์จากความรู้การศึกษา ที่ได้เรียนมา บุคคลก็จะพอใจในงานนั้นมากขึ้น หรือเป็นงานที่ทำให้มีโอกาสดูแลเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ นอกจากนี้งานจะต้องมีระดับความยากง่ายเหมาะสมกับคนทำด้วย ไม่ใช่่ง่ายเกินไปหรือยากเกินไป จำนวนงานหรือปริมาณงานก็จะพอดีกับความสามารถและเวลาของบุคคล ไม่ใช่ปริมาณมากเกินไป แต่ให้ทำในเวลาที่มีจำกัดมาก งานนั้นส่งเสริมให้ผู้นั้นมีโอกาสประสบความสำเร็จ ผู้ทำงานสามารถ ควบคุมกระบวนการและสถิติการทำงานของตนเองได้และพัฒนาได้

2. ค่าจ้าง (Pay) เป็นปัจจัยอีกประการหนึ่ง เพราะค่าจ้างอาจเป็นเงินหรือเป็นอย่างอื่น ที่บุคคลจะสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือบำบัดความต้องการของตนได้ อัตราค่าแรงงานที่ เหมาะสมก็จะทำให้ผู้ทำงานมีความพึงพอใจ นอกจากนี้การจ่ายค่าแรงงานต้องยุติธรรมและ เท่าเทียมกันในบรรดาผู้ปฏิบัติงานประเภทเดียวกันที่มีคุณสมบัติอย่างเดียวกัน วิธีการจ่ายค่าแรง ก็เป็นอีกอย่างหนึ่งที่มีส่วนให้ผู้ปฏิบัติงานพอใจหรือไม่พอใจ เช่น การจ่ายเงินเป็นรายเดือนจ่ายเป็น รายปักษ์ รายวัน หรือเหมาจ่ายเป็นราย ๆ หรือจ่ายตามจำนวนผลผลิต เป็นต้น

3. โอกาสที่จะได้รับการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง (Promotion) ปัจจัยพื้นฐานอีกประการหนึ่ง ก็คือ โอกาสที่บุคคลจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไป เพราะในการทำงาน ทุกคนก็ตั้งความหวังที่จะได้รับการพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้เลื่อน ตำแหน่งสูงขึ้นไปได้ และการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งนั้นจะต้องมีเกณฑ์การพิจารณาที่ยุติธรรมและเป็นเกณฑ์ที่ทุกคนยอมรับได้

4. การยอมรับ (Recognition) การยอมรับจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูงและ เพื่อนร่วมงาน ปัจจัยสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้บุคคลที่ทำงานเกิดความพึงพอใจ เช่น เมื่อบุคคล

ทำสิ่งใดสำเร็จก็ควรจะได้รับยกย่องและประกาศเกียรติคุณสรรเสริญ ผู้บริหารควรจะให้การสนับสนุนแก่บุคคลที่ได้แสดงความสามารถและทำให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี

5. ผลประโยชน์ (Benefit) ผลประโยชน์หรือสิ่งตอบแทนที่บุคคลได้รับจากการทำงานหรือคาดหวังว่าจะได้รับก็จะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้รับบำเหน็จ ค่ารักษาพยาบาล การหยุดพักผ่อนประจำปี โบนัสประจำปี เป็นต้น

6. สภาพการทำงาน (Working conditions) สภาพการทำงานรวมถึงสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะทางกายภาพ (Physical environment) ซึ่งรวมถึงอุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ความชื้น แสง เสียง ตลอดจนการจัดสภาพในห้องทำงาน การทำงาน ที่ตั้งขององค์กร เป็นต้น นอกจากนี้แล้ว ระยะเวลาการทำงาน การหยุดพักในระหว่างทำงานก็เป็นปัจจัยของสภาพการทำงานอย่างหนึ่ง

7. หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา (Leader) หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บุคคลที่ทำงานมีความพึงพอใจในการทำงานหรือไม่หัวหน้าแบบต่าง ๆ มีอิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชา ไม่เหมือนกัน หัวหน้ามีทักษะในการทำงานมากน้อยแค่ไหน รู้หลักมนุษยสัมพันธ์เพียงใด และเมื่อมีปัญหาในการทำงานหัวหน้ามีความสามารถที่จะให้คำแนะนำได้มากน้อยเพียงใด

8. เพื่อนร่วมงาน (Co-workers) เพื่อนร่วมงานก็เป็นปัจจัยอีกอย่างหนึ่งที่จะส่งเสริมหรือหยุดยั้งความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อการทำงาน ถ้าบุคคลใดมีเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถสูงพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือคนอื่นและมีความเป็นมิตร บุคคลนั้นก็อาจมีความพึงพอใจในสภาพการทำงานมากกว่าคนอื่น ในทางตรงกันข้ามถ้าหากมีเพื่อนร่วมงานที่ด้อยความสามารถ พึ่งพาอาศัยอะไรไม่ได้ และไม่เป็นที่มิตร ก็อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลนั้นไม่มีความสุขในการทำงานไปด้วย

9. องค์กรและการจัดการหรือการบริหาร (Organization and management) นโยบายและการจัดการหรือการบริหารภายในองค์กร ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง การที่องค์กรมีการวางนโยบายที่แน่นอนเกี่ยวกับการจ่ายค่าแรง สวัสดิการผู้ปฏิบัติงาน หรือเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานนำมาคิดตัดสินใจและทำให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงานได้

ทฤษฎีความเสมอภาคของอดัมส์ (Adams)

อดัมส์ (Adams, 1975, p. 116 อ้างถึงใน สมใจ ลักษณะ, 2542, หน้า 218) แสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลในองค์กรเกิดจากการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างองค์กรและคนทำงาน โดยมีอิทธิพลมาจากปัจจัยทางสังคมในระบบการทำงานที่บุคคลรับรู้และเกิดความรู้สึกเชิงเปรียบเทียบผลตอบแทนที่บุคคลต่างๆ ได้รับว่าเสมอภาคเท่าเทียมกันหรือไม่แยกเป็น 2 สิ่ง คือ

1. สิ่งที่บุคคลถือว่าเป็นการให้กับการทำงานในองค์กร

1.1 การศึกษาที่บุคคลได้เรียนมาเพื่อใช้ในการทำงานให้กับองค์กร

- 1.2 การศึกษาอบรมเพิ่มเติม
- 1.3 ประสบการณ์ในการทำงาน
- 1.4 ความรู้ความสามารถในงานที่ทำ
- 1.5 ความตั้งใจในการทำงาน
- 1.6 ความจงรักภักดีในองค์กร
- 1.7 ผลงาน เชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ
2. สิ่งที่คุณคิดว่าควรได้รับจากองค์กร
 - 2.1 เงินเดือน โบนัส
 - 2.2สวัสดิการต่าง ๆ
 - 2.3 ตำแหน่งงานระดับที่สูงขึ้น
 - 2.4 อำนาจหน้าที่
 - 2.5 การยกย่องจากผลงานที่ปฏิบัติ
 - 2.6 สิทธิพิเศษ เช่น การลาพักผ่อน

ทฤษฎีของไวล์ (Wiles' Theory)

ไวล์ (Wiles, 1975, pp. 229-231 อ้างถึงใน ทวีศักดิ์ กวยะปานิก, 2547, หน้า 26-27) กล่าวว่า กลุ่มบุคคลจะมีความสามัคคี มีความเข้มแข็ง และมีประสิทธิภาพ ต่อเมื่อบุคคลในกลุ่มได้รับความพึงพอใจจากการตอบสนองความต้องการ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องแก้ไขและพยายามสนับสนุนให้สิ่งแวดล้อมเหมาะสมกับการปฏิบัติงานด้วยการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรได้ ดังนี้

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) บุคคลในองค์กรต้องมีความมั่นคงปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดี แต่มิใช่ความหรูหรา หากแต่เป็นความต้องการรักษามาตรฐานของการดำรงชีวิต ดังนั้น จึงควรสร้างสภาพการทำงานที่ดีและเงินเดือนที่เหมาะสม การที่จะพัฒนาการศึกษา ให้เจริญก้าวหน้าและการปรับปรุงโครงการต่างๆของครูในการที่จะเสริมสร้างสภาพ สวัสดิการ ความเป็นอยู่ให้ดีขึ้นกว่าเดิม ความมั่นคงปลอดภัยจะรวมไปถึงการ ได้ครอบครองเป็นเจ้าของบ้าน หรือที่ดิน การได้รับบำเหน็จบำนาญ การรักษาพยาบาล การประกันสุขภาพอนามัย ตลอดจน การเข้าร่วมให้สหภาพแรงงานด้วย

2. ความพึงพอใจในสภาพงานที่ดี (Working conditions) บุคคลในองค์กรต้องการทำงานที่ดี ซึ่งเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดึงดูดใจ มีความสะอาด เครื่องมือทันสมัย สนับสนุนให้ได้รับความสะดวกสบายต่าง ๆ จากฝ่ายบริหาร นอกจากนี้ ไวล์ยังได้กล่าวถึงโรงเรียนในฐานะองค์กรหนึ่งจะต้องมีลักษณะพิเศษแปลกออกไป กล่าวคือ ควรมีการจัด

สภาพห้องเรียนด้วยเฟอร์นิเจอร์ดอกไม้ รูปภาพ ภาพแขวนต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะเปลี่ยนแปลง เคลื่อนย้ายได้ง่าย เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการเรียนการสอนและสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งของ สภาพการทำงานที่ดี คือ ควรมีห้องพักที่น่ายุ มีเงินใช้จ่ายเพื่อให้เกิดความสะดวกสบายและ ดึงดูดใจ ซึ่งจะทำให้สภาพของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น อีกทั้งยังเป็นการเพิ่ม ความกระตือรือร้นในการทำงานและมีความภาคภูมิใจในองค์กร

3. ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of belonging) บุคคลที่เข้ามาอยู่ในองค์กรในระยะ เริ่มแรกควรได้รับการต้อนรับช่วยให้คุ้นเคยกับบุคคลอื่น โดยให้มีโอกาสได้อยู่ร่วมกันทำให้ได้ รู้จักกัน มีการพบปะ วางแผน โครงการและกิจกรรมพิเศษ ผู้บริหารจึงควรเน้นคุณค่าความสามารถ ของกลุ่ม และเน้นคุณค่าและความสำคัญของเอกบุคคล โดยทำให้รู้สึกว่าหากขาดบุคคลใดบุคคล หนึ่งไปแล้วอาจมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นได้ นอกจากนี้การเข้ามีส่วนร่วมใน โครงการต่าง ๆ ได้แก่ การจัดสถานที่กระบวนกรเรียนการสอนเพิ่มให้บุคคลมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ เนื่องจากได้รับ ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ความรู้สึกเป็นเจ้าของในลักษณะการเข้ามีส่วนร่วมใน โครงการต่าง ๆ นี้ อาจเป็นไปได้ในรูปของความเป็นเพื่อนกันภายในกลุ่ม

4. การได้รับความยุติธรรม (Fair treatment) บุคคลในองค์กรต้องการได้รับการปฏิบัติ อย่างยุติธรรมและพอใจที่จะได้รับการขอร้องให้ปฏิบัติงานมากกว่าที่จะถูกจัดกลุ่มให้ทำงาน ซึ่งภาระหน้าที่ด้านงานอาจจะเป็นส่วนหนึ่งของความพอใจ รวมไปถึงปัญหาเรื่องเงินเดือนที่กลุ่ม บุคคลคิดว่าไม่ยุติธรรม แล้วถ้าหากเงินเดือนเป็นความลับด้วยแล้วก็จะเกิดความไม่ไว้วางใจต่อการ บริหาร และเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นการจัดตั้งคณะกรรมการสวัสดิการจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิภาพ เพื่อลดความรู้สึกที่ได้รับจากการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม

5. ความรู้สึกสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน (A sense of achievement) เนื่องจากต้องการจะรู้ ว่าคนจะมีศักยภาพและความสามารถในการทำงาน และนอกจากนี้ยังต้องการรู้ถึงความก้าวหน้า ในด้านงาน ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรช่วย โดยการสร้างโครงการประเมินผลงานที่ดีเพื่อให้เห็น ความเจริญเติบโตก้าวหน้าของผลงาน อีกทั้งยังต้องการที่จะเรียนรู้กระบวนการทักษะใหม่ ๆ ดังนั้น จึงควรจัดกิจกรรมเสริม เพื่อให้เพิ่มความมั่นใจและความรู้ความสามารถ

6. ความตระหนักในตนเอง (A feeling of importance) บุคคลในองค์กรจะมีความรู้สึก สำคัญด้านงาน โดยเฉพาะเกิดจากการยอมรับจากผู้บริหารและบุคคลร่วมงานในองค์กรและชุมชน นอกจากนี้ผู้บริหารอาจทำให้งาน มีคุณค่ามากขึ้น โดยนอกจากจะยอมรับในงานที่ปฏิบัติแล้ว ยังทำให้บุคคลรู้ว่าผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตัวบุคคลนั้นด้วยการชมเชยอย่างจริงใจ อาจเป็น รูปแบบหนึ่งในการกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญและเกิดความพึงพอใจ ตลอดจน การให้คำปรึกษาหรือก่อนปฏิบัติงานและยอมให้มีการแสดงความคิดเห็น

7. การมีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย (Participation in policy formulation) บุคคลมีความต้องการมีส่วนร่วมในการกำหนดอนาคตตนเอง งานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจมากขึ้น ถ้าหากเป็นงานที่ให้โอกาสมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เพื่อปกครองตนเอง จึงทำให้บุคคลในองค์กรชอบความเป็นประชาธิปไตยเพราะสามารถเปลี่ยนแปลงนโยบายที่ตนไม่ชอบได้ ซึ่งความต้องการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายนี้เกิดขึ้นจากควมมีอิสรภาพ และความต้องการด้านความสำคัญ ดังนั้น ผู้บริหารสามารถทำให้บุคคลในองค์กรมีความพึงพอใจและมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น ด้วยการสนับสนุนให้คนในองค์กร เข้าร่วมในคณะกรรมการกำหนดนโยบาย เมื่อบุคคลในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านนโยบายแล้วจะก่อให้เกิดความพึงพอใจ 3 ประการ คือ รู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญและมีสิทธิ์มีเสียงในการตัดสินใจ ได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นๆ มีความรับผิดชอบต่อจุดประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร และพยายามให้บรรลุผลสำเร็จ

8. การยอมรับความสามารถของตนเอง (Self-respect) จะเกี่ยวพันกับการมีความรู้สึกเท่าเทียมกับบุคคลอื่นที่งานร่วมกับตนเอง เป็นความต้องการร่วมงานกับบุคคลอื่นมิใช่เพื่อบุคคลอื่น สิ่งที่แสดงถึงการยอมรับความสามารถของตนเองอย่างหนึ่ง คือ วุฒิภาวะซึ่งเป็นการบังคับตนเอง ดังนั้น องค์กรจึงจะมีระเบียบบ้าง แต่ควรจะเป็นไปในรูปของหลักการแนะนำมากกว่าคำสั่ง และถ้าหากกฎระเบียบเกิดจากคณะกรรมการของบุคคลในองค์กรแล้ว จะช่วยลดความตึงเครียดของผู้บริหารและกลุ่มบุคคลในองค์กรได้

กฎของความพอใจ

บาร์นาร์ด (Barnard, 1972, p. 63 อ้างถึงใน ประพันธ์ สุริหาร, 2547, หน้า 79) ซึ่งได้กล่าวว่าทำไมมนุษย์จึงยอมสละแรงงานและเวลาของเขาให้แก่องค์กร ซึ่งจะเป็นการลดอิสรภาพในความเป็นอยู่ของชีวิตมากกว่าที่จะอยู่เฉยๆ ในการที่มนุษย์ไปทำงานนี้ เขาเห็นว่า เมื่อมนุษย์ได้สละแรงงานให้แก่องค์กรแล้ว เขาย่อมต้องการผลตอบแทนในลักษณะของความพอใจหรือต้องการผลตอบแทนในลักษณะของความพอใจส่วนตัว การทำงานเพียงเพื่อหวังเงินเดือนและสิ่งที่เป็นวัตถุประสงค์ตอบแทนยังไม่เป็นความพอใจตามความหมายนี้ ความพอใจในที่นี้ หมายถึง เครื่องส่งเสริมกำลังใจ (Incentive) ความสมัครใจความสบายใจความรักที่จะทำงานแต่ผลตอบแทนนี้อาจมีลักษณะแตกต่างกันแล้วแต่บุคคล ดังนั้น กฎของความพอใจในการทำงานจึงถือเป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่ง บาร์นาร์ด (Barnard) ได้ขยายความว่า เป็นคุณภาพขององค์กรและความพอใจที่ได้รับเท่ากัน ความพอใจนี้เป็นสิ่งที่นักบริหารต้องคำนึงและทำอย่างไรจึงจะมีและรักษาความมั่นคงของความพอใจนี้ ภายในองค์กรไว้ให้ได้ คำว่าส่งเสริมกำลังใจในที่นี้มีได้หมายถึงเรื่องเงินเป็นใหญ่ แต่หมายถึง 4 ความหมาย คือ

1. สิ่งที่เราเห็นได้ด้วยตาอาจเป็นเงินและวัตถุทั้งหลาย
2. สิ่งที่ทำให้คุณค่าทางจิตใจ เช่น เกียรติยศ ชื่อเสียง หรือสิ่งที่มองเห็นไม่ได้ทั้งหมด
3. สถานที่ทำงานดี
4. ความภาคภูมิใจในการแสดงความคิดและสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ตนคิดได้หรือ

ความมีอิสระในด้านความคิดเห็นศาสนา เป็นต้น คนเราไม่ต้องการที่จะทำงานเพื่อหวังเอาเงินเป็นใหญ่เท่านั้น แต่ทำงานเพื่อหวังสิ่งอื่นเป็นใหญ่สิ่ง นั้นก็คือ ความพอใจที่ได้รับ

ทฤษฎีแห่งการยอมรับ

บาร์นาร์ด (Barnard, 1972, p. 64 อ้างถึงใน ประพันธ์ สุริหาร, 2547, หน้า 80) กล่าวถึงหลักสำคัญหนึ่งในการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน คือการสร้างความรักกับบุคคลอื่น โดยการให้เกียรติยกย่องและให้ความสำคัญไม่ว่าจะเป็นบุคคลใด หากผู้บังคับบัญชาปฏิบัติได้เช่นนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดความรู้สึกอบอุ่นด้านจิตใจและเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการออกคำสั่งนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องยึดหลักของ บาร์นาร์ด (Barnard) ซึ่งได้เสนอข้อคิดเห็นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาก็ต่อเมื่อมีลักษณะ 4 ประการ คือ

1. ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถที่จะเข้าใจคำสั่งนั้นได้
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามคำสั่งเขา เชื่อว่าคำสั่งนั้นมีประโยชน์ต่อตัวเขาเอง
3. ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามคำสั่ง เพราะเขาเชื่อคำสั่งนั้นมีประโยชน์ต่อองค์กร
4. ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมที่จำทำตามคำสั่งนั้น

ทฤษฎีการจูงใจในความสำเร็จของแมคเคลแลนด (McClelland)

ธ สุนทรายุทธ (2551, หน้า 360) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีการจูงใจในความสำเร็จของแมคเคลแลนด (McClelland) แมคเคลแลนดเป็นผู้สร้างทฤษฎีการจูงใจในความสำเร็จหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement motivation) โดยศึกษาระดับความต้องการในความสำเร็จของมนุษย์ โดยมีที่มาจากความต้องการสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) หรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
2. ความต้องการความสัมพันธ์ที่ดี (Need for affiliation) หรือแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์
3. ความต้องการมีอำนาจ (Need for Power) หรือแรงจูงใจใฝ่อำนาจ

แมคเคลแลนด (McClelland) ได้ให้ความสนใจเป็นอย่างมากในความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และได้ศึกษาถึงลักษณะของผู้ที่จะประสบความสำเร็จสูง (High achiever) ว่าจะมีลักษณะของการกล้าเสี่ยงอยู่พอสมควร แต่ทั้งนี้ต้องไม่เป็นการเสี่ยงมากเกินไป และก็ไม่ใช่เป็นคนไม่กล้าเสี่ยงเอาเสียเลย บุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้มีความกระตือรือร้น มีความ

รับผิดชอบสูง และจะฉลาดในการวางแผนเป้าหมายในระยะยาวที่จะสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงได้อย่างเหมาะสม และเขาผู้นั้นจะต้องมีความสามารถในการบริหารองค์กรด้วยและเป็นที่น่าพอใจว่าเขาผู้นั้นจะต้องมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงาน และเมื่องานสำเร็จก็เกิดความพึงพอใจในความสำเร็งนั้น ซึ่งเป็นความพึงพอใจในเนื้องานเองเขาจะไม่มุ่งผลตอบแทนในลักษณะที่จับต้องเป็นสำคัญ แต่หากเขาบรรลุความสำเร็จของงานตามปรารถนา เขาจะได้รับรางวัลเป็นผลพลอยได้ตามไปด้วยแต่รางวัล เช่น เงินนั้น ไม่ใช่สิ่งที่เขาต้องการเป็นพื้นฐาน เงินอาจเป็นเพียงเครื่องวัดผลงานและเป็นเครื่องประเมินผลการก้าวหน้าเท่านั้น ผู้ที่มุ่งความสำเร็จของงาน จึงมีใจจดจ่ออยู่กับงานและใช้ความพยายามอย่างสูงสุดเพื่อให้งานสำเร็จด้วยดี บุคคลพวกนี้ก็จะพยายามแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) อยู่เสมอ เพื่อจะประเมินค่าสิ่งที่ตนทำและพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไข ในขณะที่เดียวกันความรวดเร็วของข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับจะมีความหมายยิ่ง ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบถึงระดับความสำเร็จหรือความล้มเหลว และเพื่อที่จะได้คิดหาวิธีการแก้ไขหรือข้อผิดพลาดในงานได้ทันที

สรุปได้ว่า ทฤษฎีทั้งหลายที่กล่าวมานั้น นับเป็นทฤษฎีพื้นฐานที่ช่วยทำให้บุคคลได้เห็นสาเหตุหรือที่มาของพฤติกรรมในการจูงใจ ซึ่งรวมเป็นกลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาของ การจูงใจดังกล่าวมาแล้ว อย่างไรก็ตามจะเห็นว่าทฤษฎีต่างๆ เหล่านี้ยังไม่ช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในความสลับซับซ้อนของเรื่องการจูงใจได้อย่างแจ่มแจ้งเท่าที่ควร ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมที่มีความสลับซับซ้อนของมนุษย์นั้นมิได้เกิดจากความต้องการ ซึ่งอยู่ภายในตัวมนุษย์เท่านั้น แต่พฤติกรรมของมนุษย์จะอยู่ภายใต้อิทธิพลของปัจจัยอื่นๆ อีกมากมาย

องค์ประกอบและปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญกำลังใจมักเกี่ยวข้องกับสภาพจิตใจ ความรู้สึก ทศนคติในตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เกิดจากสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์รอบๆ ตัวแล้วแสดงออกมาในทางอารมณ์ ความคิด ทศนคติ และความพึงพอใจในการทำงาน ขวัญกำลังใจสามารถสังเกตหรือวัดได้ในตัวบุคคล เช่น คนที่มีขวัญกำลังใจดีหรือมีกำลังใจขวัญมากจะแสดงออกมาในลักษณะมีความคิดริเริ่ม มีความพยายาม และมีความพึงพอใจในการทำงานนั้นๆ ขวัญกำลังใจของแต่ละบุคคลจะมีสภาพเปลี่ยนแปลงไม่ได้ผู้บริหารจึงต้องพยายามสร้างขวัญกำลังใจให้เกิดขึ้นกับพนักงานของตน ดังนั้นสิ่งที่ทำให้เกิดขวัญกำลังใจจึงเป็นสิ่งสำคัญ การทำงานใดๆ ก็ตาม ถ้าจะให้ได้ดีทั้งประสิทธิภาพ นอกจากจะขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ หรือทักษะของบุคคลแต่ละคนในการทำงานแล้ว การจูงใจ โน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถ หรือทักษะในการทำงานก็เป็นปัจจัยหนึ่ง que ผู้บริหารหน่วยงานจะต้องรู้จักนำมาประยุกต์ใช้ ทั้งนี้เพราะว่าการที่บุคคลในองค์กรจะเกิดขวัญกำลังใจในการทำงานมากหรือน้อย

ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของสิ่งจูงใจที่องค์การนั้นมีอยู่ ถ้าองค์การมีปัจจัยที่เป็นเครื่องจูงใจมาก บุคคลในองค์การนั้นย่อมเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานมาก ซึ่งมีผู้กล่าวไว้ ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 141) ได้กล่าวถึง ปัจจัยในการที่จะก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ ดังนี้

1. การแบ่งผลประโยชน์ เป็นการให้พนักงานมีผลประโยชน์ตอบแทนจากสิ่งของตนเอง ปฏิบัติ
2. การจัดแหล่งสันทนาการ เป็นการให้พนักงานมีโอกาสพักผ่อนหย่อนใจ
3. การพบผู้เชี่ยวชาญ หน่วยงานต่าง ๆ ควรจัดหาผู้เชี่ยวชาญให้มาเยี่ยมเยียนพนักงาน โดยให้คำปรึกษาเพื่อการพัฒนาในอนาคต
4. การจัดผู้แนะนำ ให้คำปรึกษาในการทำงาน เพื่อให้คำแนะนำวิธีการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านจิตวิทยาการบริหารงานบุคคล
5. การเข้าถึงปัญหาของพนักงาน วิธีนี้ใช้กันมาก โดยเฉพาะภายในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม เพราะสามารถนำมาใช้กับรายบุคคลและรายกลุ่มอีกด้วย

เดวิส (Davis, 1967, pp. 165-A) กล่าวว่า ขวัญเป็นส่วนหนึ่งของทัศนคติของแต่ละบุคคล และเป็นที่ยอมรับประการหนึ่งว่า ขวัญของผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องให้ขวัญสูง มีปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้

1. มีการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เพราะผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลสำคัญ ที่จะประสานระหว่างหน่วยงานกับผู้ปฏิบัติงานเข้าด้วยกัน และมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงาน
2. ความพึงพอใจในงานที่ได้กระทำ คนส่วนมากจะมีความพึงพอใจภายในเกี่ยวกับงานที่เขาชอบ เขาจะทำงานนั้นเป็นอย่างดีและมีความรู้สึกว่างานนั้นเปิดโอกาสให้แก่เขาได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่
3. ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างดี ได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน
4. ความพึงพอใจที่มีต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและสถานที่ที่จะปฏิบัติงาน
5. ความพึงพอใจในด้านเศรษฐกิจและบำเหน็จรางวัล
6. สุขภาพทางจิตใจและร่างกาย รวมทั้งปัจจัยอื่นที่นอกเหนือจากงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและระดับอารมณ์ของแต่ละบุคคล

บาร์นาร์ด (Barnard, 1968, p. 1728-A) ได้กล่าวถึง สิ่งจูงใจเป็นเครื่องกระตุ้นให้คน เกิดความพอใจในการทำงานว่าประกอบด้วย

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material Inducement) ได้แก่ เงิน สิ่งของตอบแทนที่ให้แก่ ผู้บริหารในรูปของวัตถุ
2. สิ่งจูงใจในที่เกี่ยวข้องกับโอกาสของบุคคล (Personal non-material opportunities) เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เช่น โอกาสที่จะมีชื่อเสียง การได้รับเกียรติยศ โอกาสที่จะได้รับตำแหน่งดี ๆ เป็นต้น
3. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพทางกายที่พึงปรารถนา (Desirable physical conditions) เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน อัน ได้แก่ สภาพที่ทำงาน เครื่องมือของใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงาน เป็นต้น
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal benefactions) หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงาน ที่สนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่แสดงฝีมือ การได้มีโอกาสทำงานได้ อย่างเต็มที่
5. ความดึงดูดใจในทางสังคม (Associational attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์ อันที่มิตรในหมู่ผู้ร่วมงาน การยกย่องยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน
6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล (Adaptation of conditions) หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน รวมถึงวิธีทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถ ของบุคคล
7. โอกาสในการที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน (The opportunity of enlarged participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยให้เขามีความรู้สึกว่าเขาเป็นบุคคลสำคัญหนึ่งในหน่วยงานเหมือนกัน
8. สภาพการอยู่ร่วมกัน (The condition of communion) หมายถึง ความพึงพอใจของ บุคคลในด้านสังคมหรือความมั่นคงในทางสังคมที่ทำให้รู้สึกมีหลักประกันและความมั่นคง ในการทำงาน

สรุปว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ สถานภาพงานที่ต้องการ สภาพการปฏิบัติงาน รายได้ สวัสดิการต่างๆ ในหน่วยงาน ความเป็นมิตรและความร่วมมือของ ผู้ร่วมงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ความเชื่อมั่นในการบริหาร ความสามารถในการนิเทศการปฏิบัติงาน การบริหารที่มีประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสารสถานภาพ และการยอมรับนับถือ ความมั่นคงในการทำงาน ความเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน โอกาสก้าวหน้า การยอมรับนับถือ ความยุติธรรมในหน่วยงาน สุขภาพจิต อารมณ์หรือร่างกายของสมาชิกใน

หน่วยงาน ซึ่งปัจจัยดังกล่าวนี้จะสร้างความพอใจให้บุคลากรในหน่วยงานให้มีขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

วิชัย แหวนเพชร (2543, หน้า 13) กล่าวถึงองค์ประกอบของขวัญกำลังใจไว้ดังนี้ คือ

1. ความเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาทำให้พนักงานเกิดความศรัทธาอบอุ่น มีขวัญกำลังใจ
2. ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่องานและองค์กรที่ทำอยู่
3. ความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีชอบหรือเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน
4. สภาพแวดล้อมการทำงาน ได้แก่ ความสะอาด สะอาด มีระเบียบ บรรยากาศดี และอุปกรณ์พร้อม
5. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน
6. ค่าจ้างหรือผลตอบแทนที่พนักงานได้รับมีความเหมาะสม ทั้งให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า
7. โอกาสที่จะก้าวหน้าของพนักงานที่รับการส่งเสริม
8. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร ซึ่งองค์กรได้จัดบรรยากาศหรือให้พนักงานมีส่วนร่วมและมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

อาคม วัชรไชย (2547, หน้า 121) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจเกี่ยวข้องกับทุกอย่างที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจในการทำงาน การกล่าวถึงขวัญกำลังใจ มักจะมองภาพรวม ๆ จากหลายองค์ประกอบที่เกิดผลต่อขวัญกำลังใจ ดังที่ อดอง โฆษณานันท์ (ม.ป.ป., หน้า 48) กล่าวถึงองค์ประกอบที่จะก่อให้เกิดขวัญกำลังใจ ได้แก่

1. ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำ
 2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ตนทำอยู่
 3. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายการทำงานของผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์กรและระบบงานที่มีประสิทธิภาพ
 4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานดี
 5. สภาพของที่ทำงานถูกต้อง ถูกสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องอำนวยความสะดวกการปฏิบัติงาน
 6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานของร่างกาย จิตใจ และของเพื่อนร่วมงานดี
- สำหรับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้น วิชัย แหวนเพชร (2543, หน้า 13) ได้เสนอไว้ดังนี้

1. องค์กร
2. สิ่งที่พนักงานทำทั้งในและนอกเหนือจากงาน

3. ธรรมชาติของงาน
4. เพื่อนร่วมงาน
5. ผู้บังคับบัญชา
6. ความคิดเกี่ยวกับตนเอง
7. ความพึงพอใจจากการได้รับการตอบสนอง

นอกจากนั้น ฮัลโลแรน (Halloran, 1995, p. 34 อ้างถึงใน อาคม วัชโรตอง, 2547, หน้า 121) ได้เสนอองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจไว้เช่นเดียวกัน ได้แก่

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร
2. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง
3. การปกครองบังคับบัญชา
4. บุคลากรมีความพึงพอใจต่อนโยบายและเป้าหมายขององค์กร
5. บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและเป้าหมายขององค์กร
6. บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตน
7. ผู้บริหารเห็นความสำคัญและคุณค่าของบุคลากรทุกคน
8. บุคลากรได้รับการยอมรับและยกย่องจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน
9. บุคลากรมีความรัก สามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและทำงานเป็นทีม
10. บุคลากรมีความสุขและมีความพึงพอใจต่องานที่ทำ
11. องค์กรจัดระบบสวัสดิการที่ดี
12. การได้รับค่าจ้างที่เหมาะสมและยุติธรรม
13. การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมีความยุติธรรม
14. ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถทำงานอย่างเต็มที่
15. ผู้บริหารเห็นคุณค่าการทำงานของบุคลากร
16. บุคลากรมีโอกาสได้ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
17. มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี
18. มีอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงานพอเพียง

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมา สรุปได้ว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้น มีความสำคัญต่อการทำงาน โดยเฉพาะความมั่นคงในการปฏิบัติงานทัศนคติที่มีต่อองค์กร ทัศนคติที่มีต่อการบังคับบัญชา ความพึงพอใจที่มีต่อมาตรฐานของงาน การควบคุมบังคับบัญชาแบบคำนึงถึงพนักงาน ปริมาณงานและความตึงเครียดของงาน การปฏิบัติตนต่อบุคคลในองค์กร ความภาคภูมิใจในองค์กรความพอใจในเงินเดือน ทัศนคติที่มีต่อระบบการ

ติดต่อสื่อสารแบบทางการภายในองค์กร ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในความก้าวหน้า และโอกาสในการก้าวหน้าของงาน ทักษะติดต่อเพื่อนร่วมงานล้วนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ที่ผู้บริหารต้องพัฒนาให้ดีขึ้น

องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจการปฏิบัติงานนั้นมีผู้ให้แนวคิดต่างๆ ดังนี้ พูลสวัสดิ์ ปรีดา (2540, หน้า 33) สรุปถึงองค์ประกอบที่ควรพิจารณาในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน คือ เงินเดือนและสวัสดิการ การพัฒนาความรู้สึของผู้ทำงาน การให้งานที่เหมาะสม ถ้ามีโอกาสให้บุคคลได้ทำงานที่เขาชอบ พยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้น ในหน่วยงาน บริหารต้องบริหารด้วยวิธีประชาธิปไตย คือ ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมออกความคิดเห็นในการทำงานแบ่งงาน มีเหตุผลไม่ใช่ระเบียบกฎเกณฑ์ในการทำงาน จัดสภาพการทำงานให้เหมาะสม อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต้องพร้อมในการทำงานให้การชมเชยหรือตักเตือนในโอกาสที่เหมาะสม การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งควรพิจารณาจากความรู้ความสามารถคุณภาพงานเป็นสำคัญ วิจิตร อวาทะกุล (2542, หน้า 225) กล่าวถึง องค์ประกอบที่จะก่อให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดี มี 6 ประการคือ

1. ภาวะการณืเป็นผู้นำในการบริหารงานของผู้นำ
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ของเจ้าหน้าที่
3. ความศรัทธาและเชื่อมั่นของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อวัตถุประสงค์ นโยบายขององค์กร
4. ความเป็นธรรมในการพิจารณาให้บำเหน็จความดีความชอบตำแหน่งหน้าที่
5. สุขภาพทางร่างกายและจิตใจของบุคคลภายในหน่วยงานที่มีความแข็งแรงพอที่จะทำหน้าที่ของตนเอง
6. สภาพการทำงานความสะดวกสบายในการทำงาน

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544, หน้า 232) กล่าวโดยสรุปว่าขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่อไปนี้

1. ตัวผู้บริหารมีอิทธิพลต่อขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชามาก ความเป็นผู้นำ ความกล้าตัดสินใจ การมีมนุษยสัมพันธ์ ความเที่ยงธรรม การเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มตัวอย่างที่ดี รู้จักรักษาเป้าหมายและรู้จักไกล่เกลี่ยมีความรู้ในหลักและกระบวนการบริหาร เป็นสิ่งผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังจากผู้บริหาร คือ

- 1.1 การจัดสภาพการทำงานที่ดีเกี่ยวกับอาคาร อุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวก
- 1.2 การสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชนและการทำชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับให้กับหน่วยงาน
- 1.3 การสร้างสภาพการดำรงชีวิตที่ดีสวัสดิการสิ่งตอบแทน

1.4 วิธีการบริหารบุคคลที่ดี เช่น การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การสนับสนุนให้ก้าวหน้า ความคิดความชอบ และการใช้งาน

1.5 การให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

1.6 การปฏิบัติตนต่อผู้ได้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรมและให้ความเสมอภาค

1.7 การที่ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเอง

2. การได้รับสนองความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา

2.1 ความมั่นคงปลอดภัย (ทางด้านการเงินและอารมณ์)

2.2 การยอมรับนับถือ

2.3 การเกิดความพึงพอใจในงาน

2.4 การได้รับการยกย่องนับถือในวิชาชีพจากเพื่อนร่วมงาน และรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถทำความสำเร็จให้กับหน่วยงาน

3. การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม

3.1 ความรู้สึกที่มีส่วนร่วมในการทำงานสำเร็จร่วมกัน

3.2 การได้รับการกระตุ้นท้าทายร่วมกัน

3.3 การได้รับการสื่อสารทั่วถึงกันและชัดเจน

เดวิส (Davis, 1987, p. 98 อ้างถึงใน ชุมพล พงษากกลาง, 2548, หน้า 16) กล่าวคือ ขบวนการกำลังใจเป็นส่วนประกอบสำคัญของทัศนคติของแต่ละบุคคล และเป็นที่ยอมรับประการหนึ่งว่า ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่จะต้องให้ขวัญกำลังใจสูงมีปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้

1. มีการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เพราะกับผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลสำคัญที่จะประสานระหว่างหน่วยงานและผู้ปฏิบัติ

2. ความพึงพอใจที่ได้กระทำคนส่วนมากจะมีความพึงพอใจภายในเกี่ยวกับงานที่ชอบ เขาจะทำงานนั้นอย่างดีและมีความรู้สึกว่าการนั้นเปิดโอกาสให้แก่เขาได้ใช้ความสามารถในการทำงานได้เต็มที่

3. ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

4. ความพึงพอใจเป็นวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และสามารถที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

5. ความพึงพอใจด้านเศรษฐกิจและบำเหน็จรางวัล

6. สุขภาพทางจิตใจและร่างกาย

เดอแซล (Dersal, 1968, p. 134 อ้างถึงใน ชุมพล พงษากลาง, 2548, หน้า 16) กล่าวว่า องค์ประกอบที่เอื้ออำนวยต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้น ประกอบด้วย

1. นโยบายและการบริหารขององค์กร
2. การปกครองบังคับบัญชา
3. เงินเดือน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา คือ การได้รับความเป็นธรรมและสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาได้
5. สภาพการทำงาน
6. ความสำเร็จในการทำงาน
7. การยอมรับของสังคม
8. ลักษณะของงาน
9. ความรับผิดชอบ
10. โอกาสก้าวหน้าคือการได้รับการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งที่ดีขึ้นในหน่วยงาน การได้รับการศึกษาต่อ การอบรมศึกษาดูงาน

สมหมาย จันทรนวล (2547, หน้า 45) กล่าวว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงาน หมายถึง ปัจจัยที่เป็นปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) และปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors) มีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) หมายถึง ปัจจัยที่คงไว้ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลให้มืออยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือไม่มีสอดคล้องกับความปรารถนาของบุคคลในองค์กรแล้ว จะก่อให้เกิดความไม่ชอบงานขึ้น แต่ถ้าปัจจัยค้ำจุนดีก็ยังไม่ส่งผลให้คนรักงานหรือเกิดแรงจูงใจในการทำงานเป็นเหมือนสุขอนามัย ซึ่งรักษาได้ไม่ดีก็จะเกิดปัญหา ปัจจัยค้ำจุนประกอบด้วย

1. เงินเดือน (Salary) ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงาน ซึ่งอาจจะเป็นในรูปของค่าจ้าง (Wages) เงินเดือนหรือสิ่งอื่นๆ ที่ได้รับการปฏิบัติงาน
2. โอกาสก้าวหน้า (Possibility of Growth) นอกจากหมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงการที่บุคคลยังสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาการอีกด้วย
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relationship) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน

4. สภาพ (Status) หมายถึง สภาพการณ์บุคคลในสายตาคนอื่น หรือเป็นการรับรู้จากบุคคลอื่นว่าบุคคลนั้น ๆ อยู่ในฐานะตำแหน่งใดในองค์กร

5. การนิเทศ (Supervision) หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้นิเทศสามารถวิเคราะห์ความสามารถของผู้ทำงานได้ ไม่ว่าจะเป็สถานการณ์ที่มีลักษณะอยู่ในขอบเขตหรือการทำงานอิสระก็ตาม

6. นโยบายและการบริหาร (Policy and administration) หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นนโยบายทั้งหมดของหน่วยงานและความสามารถในการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบาย

7. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working condition) หมายถึง สถานที่ที่เหมาะสมในการทำงาน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย หรือความสะดวกสบายในการทำงาน รวมทั้งผู้บริหารผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

8. สภาพความเป็นอยู่ (Person life) หมายถึง สถานการณ์ของบุคคลที่ทำให้มีความสุขในช่วงเวลาที่ไม่ทำงาน ซึ่งทำให้บุคคลมีความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีต่องานของเขา

9. ความมั่นคงความปลอดภัยในการทำงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกปลอดภัยว่าจะได้ทำงานในตำแหน่งและสถานที่นั้นอย่างมั่นคง

ฟลิปโป (Flippo, 1961, p. 23) ได้กล่าวว่า องค์กรประกอบต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า “การที่จะทราบถึงขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอาจดูได้จากเงินเดือนที่มั่นคง สภาพในการทำงาน ความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วง ลักษณะและรูปแบบของการปกครองบังคับบัญชา ความเข้าใจได้กับเพื่อนร่วมงาน โอกาสก้าวหน้า ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ สถานะทางสังคม และมีโอกาสประกอบกิจกรรมที่มีคุณค่า”

เดวิส (Davis, 1964, p. 13) ได้กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจนั้นเกิดจากองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างกันของผู้บังคับบัญชา

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะการปฏิบัติงานถ้าได้ทำงานที่ตนพึงพอใจย่อมได้ผลกว่าการปฏิบัติที่ตนไม่พึงพอใจ

3. ความพึงพอใจต่ออุดมการณ์หลักและนโยบายการดำเนินงานของสถานศึกษา ทั้งของเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร ตลอดจนการจัดการระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานคือยอมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความขยันขันแข็งในการทำงานมั่นใจและขวัญกำลังใจดี

5. สภาพแวดล้อมของการทำงานควรจะทำให้ถูกต้องตามลักษณะ มีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอต่อการทำงาน

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสภาพร่างกายและสภาพจิตใจมีผลอย่างมากต่อการทำงาน เมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพย่อมไม่สามารถทำงานให้เกิดผลดีได้ ชาญณรงค์ จิตธรรมมา (2545, หน้า 45) ได้กล่าวไว้ว่า ขวัญและกำลังใจดีจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานขององค์กร ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. สร้างความซื่อสัตย์ จงรักภักดีให้มีต่อองค์กร

3. เสริมสร้างวินัยอันจะทำให้มีการปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบ และแบบแผน

4. ทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่แข็งแกร่ง สามารถฟันฝ่าอุปสรรคในยามคับขันได้

5. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจองค์กรมากขึ้น

6. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในกิจกรรมต่าง ๆ

7. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในองค์กรของตนเอง

พรนพ พุกกะพันธ์ (2545, หน้า 221) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดี ซึ่งมีอิทธิพลต่อความรู้สึกของบุคคล เช่น สภาพการทำงาน ลักษณะของงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน และท่าทางของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนฐานะขององค์กร ซึ่งปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดี ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญต่อไปนี้ คือ

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน หากผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์อันดีต่อลูกน้องและเข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกันย่อมจะทำให้บรรยากาศการทำงานร่วมกันมีชีวิตชีวาและลูกน้องจะมีขวัญที่ดี แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาวางตัวแบบเจ้านายผู้เรืองอำนาจขวัญของลูกน้องจะตกต่ำ

2. การมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติหรือรับผิดชอบนั้น หากมอบหมายงานไม่เหมาะสมกับบุคคล ซึ่งอาจเป็นรูปแบบของความไม่เหมาะสมกับความถนัด ไม่เหมาะสมกับบุคลิกภาพหรือความรู้ความสามารถของเขา จะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความคับข้องใจ เกิดความไม่พอใจ ซึ่งเป็นการทำลายกำลังใจของเขาด้วย แต่ถ้าการมอบหมายเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ถูกกับความถนัด ถูกกับนิสัยใจคอ เขาย่อมจะพึงพอใจและทำงานด้วยความสุขขวัญที่เกิดขึ้นตามมา ความพึงพอใจในการทำงานที่ปฏิบัติอยู่ย่อมได้ผลงานมากกว่าที่ต้องปฏิบัติงานที่ไม่พอใจ

3. การจัดสภาพการทำงาน สภาพการทำงานมีอิทธิพลต่อร่างกายและจิตใจของบุคคล เป็นอันมากและมีส่วนเสริมสร้างขวัญและทำลายขวัญเป็นอย่างยิ่ง การจัดสภาพการทำงานที่ดี

ถูกหลักอนามัย เช่น สถานที่สะอาดเรียบร้อย มีแสงสว่างเพียงพอ ไม่มีเสียงรบกวนไม่ร้อนอบอ้าว อากาศถ่ายเทได้สะดวก จะทำให้งานบังเกิดความสบายใจ ไม่รู้สึกรำคาญหรือมีอารมณ์ขุ่นมัว ขวัญของเขาก็จะดี แต่ถ้าการจัดสภาพการทำงานได้สะดวก มีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วน เหมาะสมแก่การปฏิบัติงานเพราะสิ่งเหล่านี้จะช่วยผดุงขวัญในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

4. ระบบการวัดผลความสำเร็จในการทำงาน ระบบการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การโยกย้ายสิ่งเหล่านี้ถ้าปฏิบัติอย่างไม่มีระเบียบกฎเกณฑ์จะมีผลกระทบต่อขวัญมากที่สุด

5. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลัก นโยบายดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนการจัดการองค์กรและระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร สิ่งเหล่านี้นับว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะถ้าทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กรมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบและการดำเนินงานขององค์กรแล้ว บุคคลเหล่านั้นย่อมอุทิศเวลาให้แก่งาน มีกำลังใจและกำลังขวัญในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

6. สุขภาพทั้งทางกายและทางจิตของผู้ปฏิบัติงาน การที่จะมีขวัญดีนั้น นอกจากจะคำนึงถึงปัจจัยในการทำงานแล้ว ต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ทำงานด้วย เช่น ปัญหาทางครอบครัว สุขภาพอนามัยที่ไม่ดี เป็นต้น และยังคงคำนึงถึงอารมณ์โดยทั่ว ๆ ไปของแต่ละบุคคล ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปมาอยู่เสมอ ไม่เหมือนกัน เมื่อมาเปรียบเทียบกันแล้วก็แสดงให้เห็นว่า ใครจะมีความพอใจในการทำงานที่ทำอยู่มากน้อยแตกต่างกันอย่างไร

7. มีความสัมพันธ์ภายในครอบครัว ญาติมิตร เพื่อนบ้าน เพื่อนร่วมงาน เป็นไปได้ ไม่มีปัญหาใด ๆ ที่ก่อให้เกิดข้อขัดแย้งกันขึ้น เข้าใจกับเพื่อนร่วมงาน หมุ่คณะ

8. ไม่มีปัญหาหรือข้อขัดแย้งใดๆ เกี่ยวกับศาสนา ความคิดเห็นทางการเมือง สิ่งแวดล้อมทางสังคม เช่น ปัญหาจราจร แหล่งที่อยู่อาศัยและอื่น ๆ

9. การควบคุมดูแลอย่างเพียงพอ ผู้บริหารทุกคนควรจะเป็นที่ปรึกษาแก่ลูกน้องได้อย่างดี เช่น ช่วยแนะนำแก้ไขปัญหา ฉะนั้น สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานและผู้ร่วมงาน จึงมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จขององค์กรอยู่มาก

10. ความพึงพอใจในผลตอบแทนทางเศรษฐกิจและรางวัลที่ได้รับ เลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสม การให้สวัสดิการ บำเหน็จ บำนาญ

11. โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและยอมรับฟัง ตามปกติทุกหน่วยจะมีเหตุอันก่อให้เกิดความคับแค้นใจระหว่างผู้ร่วมงานหรือระหว่างคนงานกับฝ่ายบริหาร เช่น สภาพและสิ่งแวดล้อมในการทำงานไม่ดี การมอบงานให้ทำไม่เหมาะสม การปกครองบังคับบัญชาไม่ยุติธรรม

ปัญหาดังกล่าวนี้ต้องจัดให้มีทางระบายขึ้น หากคนงาน ไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือมีแต่ฝ่ายผู้บังคับบัญชาไม่ยอมรับฟังก็จะทำให้คนงานเกิดความคับข้องใจและทำลายขวัญของเขาด้วย

12. การให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานดีต้องรับรู้ในความคิดของเขา โดยให้บำเหน็จความดี ซึ่งอาจจะเป็นการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น ตลอดจนการชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษ จะเป็นการทำให้เขามีกำลังใจ กระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงานด้วยความขยันขันแข็งดี ส่วนหน้าที่ทำผิดวินัยหรือมีข้อบกพร่องประการใดก็ตาม ควรมีการลงโทษตามควรแก่กรณีโดยเคร่งครัดเสมอและเป็นธรรม เพื่อรักษาวินัยของกลุ่ม และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและเป็นวิถีทางหนึ่งที่จะสร้างเกิดขึ้นและดำรงอยู่อย่างมั่นคง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 35) ได้สรุปองค์ประกอบของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในลักษณะหนึ่ง ประกอบด้วย

1. สภาพการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและภายในสถานศึกษา
2. ความเหมาะสมของการจัดชั่วโมงเวลาในการทำงาน
3. การแข่งขันเป็นการแข่งขันกับตนเอง
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน
5. ฐานะการอบรมจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน
6. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
7. ความสัมพันธ์กับหัวหน้าหรือผู้บริหาร
8. วิธีการบริหารงานของหัวหน้าหรือผู้บริหาร
9. ความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่

สรุปได้ว่า ลักษณะอาการที่แสดงว่าขวัญและกำลังใจดีหรือขวัญกำลังใจสูง ตามที่นักวิชาการได้อธิบายไว้ นั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ครูที่มีขวัญกำลังใจดีหรือขวัญและกำลังใจสูงจะมีลักษณะดังนี้ คือ มีความพึงพอใจในความกระตือรือร้น มีระเบียบวินัย เสียสละ เชื้อมั่น

ในตัวผู้บริหาร ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานและสร้างความก้าวหน้าให้แก่องค์กรต่อไป

องค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตามที่มีผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้น มีความขยันขันแข็งใฝ่รักและสามัคคีร่วมมือ ร่วมใจช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน ในการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมีความเป็นกันเอง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงานอุทิศเวลาให้กับทางราชการ มองถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวแล้ว ย่อมเป็นเครื่องชี้ถึงความมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

พนัส หันนาคินทร์ (2530, หน้า 299-230) ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับลักษณะของบุคคลในองค์กรที่มีขวัญต่ำว่ามีข้อสังเกตอยู่ 5 ประการ คือ

1. ไม่มีความสามัคคีในหมู่คณะ
2. เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม
3. ไม่เอาใจใส่หน้าที่การงาน เลือยชาต่องาน
4. ขาดงานโดยไม่จำเป็น
5. มีการฟ้องร้องกันในระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาด้วยตนเอง

จากความเห็นหรือข้อสังเกตที่กล่าวไว้ข้างต้น อาจสรุปได้ว่า ลักษณะของบุคคลในหน่วยงานที่มีขวัญตกต่ำนั้น ส่วนใหญ่จะประกอบไปด้วยบุคคลที่มีปัญหาขาดความรับผิดชอบ ก้าวร้าว หรือเฉยเมยต่อเพื่อนร่วมงานและต่อผู้บังคับบัญชา ผลงานที่ได้รับไม่สม่าเสมอและเชื่อถือไม่ได้ บุคคลที่มีลักษณะเห็นแก่ตัว ต่างคนต่างอยู่ และปราศจากบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรในหมู่คณะ ซึ่งมีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในปัจจัยสำคัญ ๆ ดังนี้

1. ลักษณะ รูปแบบ วิธีการปกครองบังคับบัญชา เช่น การรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ ความไม่ชัดเจนในหน้าที่และอำนาจตัดสินใจ
2. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและลูกน้อง เช่น การบังคับบัญชาอย่างมีอคติ หรือระบบการให้ท้ายลูกน้อง
3. วัตถุประสงค์ เป้าหมาย มิน โยบายในการบริหารและระบบงาน เช่น ความชัดเจนของนโยบาย เป้าหมาย ความมีมาตรฐานของงานและหน้าที่ ความถี่ มาตรฐานของระบบบริหารและขั้นตอนการทำงาน รวมทั้งความเป็นธรรมภายในระบบบริหารขององค์กรด้วย
4. ความพอใจในงานหรืองานที่ทำทนาย และความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ เช่น งานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและน่าสนใจ การมีโอกาสความก้าวหน้า มีการพิจารณาตามพฤติกรรมและเสมอภาค มีการพัฒนา ฝึกอบรม
5. สภาพแวดล้อมในการทำงานและสุขภาพบุคลากร เช่น สภาพแวดล้อม ด้านแสง เสียง สี สภาพแวดล้อมด้านการอยู่ร่วมกันหรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร มีสุขภาพด้านร่างกายและจิตใจดี ไม่มีปัญหาครอบครัว ไม่เป็นกังวล
6. ระบบค่าตอบแทนในการทำงาน เช่น การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความเหมาะสมกับความสามารถและหน้าที่ มีความยุติธรรมและเสมอภาค รวมทั้งการได้รับพิจารณาปรับอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม

จากปัจจัยทั้ง 6 ประการข้างต้น ผู้บริหารต้องให้ความสนใจและระมัดระวังไม่ให้เกิดสภาวะในทางลบที่กระทบกระเทือนขวัญกำลังใจของบุคลากร เพื่อให้งานต่าง ๆ ในองค์กรประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ลักษณะที่แสดงว่าบุคลากรในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจดี คือ ได้ทำงานที่เหมาะสม มีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ มั่นคงทางเศรษฐกิจ มีสภาพแวดล้อมเหมาะสม มีโอกาสก้าวหน้า ได้รับการยอมรับ ได้รับยุติธรรม ได้รับการยกย่องชมเชย ได้มีส่วนร่วมทราบถึงนโยบายแผนงาน การเปลี่ยนแปลงและการเคลื่อนไหวต่าง ๆ ในหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชารักษาระเบียบวินัยในหน่วยงานเป็นอย่างดี และได้มีโอกาสระบายความเคียดแค้น ความกังวลใจ ข้อเสนอแนะ เพื่อแก้ไขหรือปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ในทางตรงกันข้าม ถ้าบุคลากรมีลักษณะไม่เป็นไปตามที่กล่าวมานั้น แสดงว่าเป็นลักษณะที่แสดงว่าบุคลากรมีขวัญและกำลังใจไม่ดี

การส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานถือได้ว่า เป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับ ขวัญของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับสูง จึงอาจกล่าวได้ว่า การบริหารงานที่ดีนั้น ต้องให้ได้ทั้งผลงานและให้ได้ทั้งน้ำใจ ดังแนวคิดของแต่ละบุคคล ต่อไปนี้

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2537, หน้า 85) กล่าวถึงวิธีการสร้างขวัญในการทำงาน ดังนี้

1. สร้างเจตนาที่ดีในการทำงาน โดยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจต่อนโยบาย วัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินงานขององค์กร เพื่อก่อให้เกิดความซาบซึ้งและเจตคติที่ดีต่อการทำงาน

2. กำหนดมาตรฐานสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน

3. กำหนดเงินเดือน และค่าจ้างที่เป็นธรรม คนทำงานก็เพราะมีความประสงค์จะได้

ค่าตอบแทนเพื่อการยังชีพและยกมาตรฐานการครองชีพของตน

4. งานที่สมควรมีความถนัดและใจรัก ขวัญเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ

5. ความเป็นสมาชิกของกลุ่ม กลุ่มสังคม ย่อมเกิดขึ้นในแต่ละองค์การ

6. เป็นการให้บำเหน็จรางวัล ตลอดจนการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานให้มีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติด้วยความขยันขันแข็ง

7. การมีสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงาน การที่จะทำให้เกิดขวัญดีนั้น ควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาต้องไม่คอยจับผิด บังคับหรือลงโทษ ควรหาวิธีการให้บังคับบัญชาทำงานด้วยความสมัครใจ

7.1 พยายามให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้ความคิดในงานที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง เมื่อสำเร็จจะเกิดความภูมิใจ และรู้สึกว่าการงานนั้นเป็นของตนเอง

7.2 พยายามให้ผู้ได้บังคับบัญชาปรึกษาหารือ เมื่อเกิดปัญหาการทำงานขึ้น และได้แสดงความคิดเห็นในทางช่วยแก้ปัญหา

7.3 อย่างมุ่งแต่ผลผลิตเท่านั้น ควรให้ความสนใจ ให้ความอบอุ่นใจ และให้ความคุ้มครองแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ต้องนึกเสมอว่า ผู้ได้บังคับบัญชาคือคนไม่ใช่เครื่องจักรที่จะต้องทนกับความกดดันจนเกินขอบเขต

7.4 ควรปล่อยให้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย เพียงแต่ให้คำปรึกษาหรือเพื่อแก้ปัญหา และไม่ควรแย่งงานมาทำเอง

7.5 ต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง การทำงานที่ขาดความมั่นใจ โละเล จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความวุ่นวายและเกิดความไม่มั่นคงในองค์กรขึ้น

7.6 จะต้องเป็นผู้ประสานประโยชน์ของผู้ได้บังคับบัญชาและองค์กรได้อย่างมีคุณภาพ

7.7 ควรมีการจัดสวัสดิการที่ดี

7.8 ควรจัดและปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน โดยการจัดให้มีเครื่องทุ่นแรงในการปฏิบัติงาน การดูแลคุณภาพอนามัย การจัดหาเครื่องมือป้องกันอุบัติเหตุจากการปฏิบัติ กวี วงศ์พุ่ม (2550, หน้า 82) กล่าวถึงวิธีการสร้างขวัญในการทำงาน ดังนี้

1. การชมเชย
2. การยอมรับ
3. ให้ความเป็นมิตร
4. ความเป็นธรรม
5. ให้ร่วมคิด
6. การทำงานร่วมกับผู้บริหาร
7. การจัดงานให้เหมาะสม
8. การช่วยเหลือเมื่อมีปัญหา
9. การรับทราบผลงาน
10. การแข่งขัน
11. การมีวัสดุอุปกรณ์ช่วยงาน
12. การสร้างบรรยากาศ

13. การให้รางวัล

14. การตรวจสอบ

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน ควรเริ่มจากการปลูกฝังทัศนคติที่ดีในการทำงาน ให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ส่งเสริมให้ทุกคนรัก สามัคคีกัน ให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ร่วมกันพัฒนางานของตนเองและส่วนร่วม ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีและยึดมั่นในหลักคุณธรรม ตลอดจนให้ความสำคัญกับคุณธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาค นอกจากนี้การทำงานอย่างมีแผนก็จะช่วยให้การเสริมสร้างและการบำรุงขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

จากการที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง วิธีการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากรนั้น พอสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคลากรในองค์กร ขวัญกำลังใจในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญของการบริหารงาน จะบรรลุผลสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ดังต่อไปนี้

1. การสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน ขวัญกำลังใจที่ดีย่อมขึ้นอยู่กับเจตคติที่ดีต่อการทำงานของผู้บังคับบัญชา เจตคติจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ควรได้รับการเสริมสร้างให้มีขึ้นแก่บุคลากรทุกคน ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1.1 การให้ผู้ร่วมงานยอมรับวิธีการทำงาน

1.2 การสร้างบุคลิกภาพของผู้บริหารให้เป็นที่ศรัทธาแก่ผู้ร่วมงาน

1.3 การมีความยุติธรรมและเด็ดขาดในการตัดสินใจ

1.4 การวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นที่ยอมรับและพอใจในงานนั้น

1.5 การเป็นผู้ต้องรู้ในทุกด้านที่ผู้ร่วมงานยอมรับและตรงต่อเวลา

2. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน ผู้บริหารจะต้องเข้าใจตนเอง ศึกษาผู้ร่วมงานแต่ละคนให้เข้าใจ เพราะถือว่าผู้ร่วมงานทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ซึ่งมีความต้องการที่แตกต่างกันออกไป

3. เงินเดือนและค่าจ้าง การพิจารณาความดีความชอบประจำปีด้วยความเป็นธรรม เพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการทำงานของผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผลตอบแทนเพื่อการยังชีพและยกมาตรฐานการครองชีพให้สูงขึ้น

4. ความพึงพอใจในงานที่ดี ผู้ทำงานจะพอใจในงานที่ทำด้วยใจรัก โดยใช้ความชำนาญ ความคิดริเริ่มของตนเอง ผลงานย่อมจะดีกว่างานที่ต้องทำด้วยความจำใจ การที่จะทำให้คนพึงพอใจในการทำงานอาจใช้วิธี ดังนี้

- 4.1 มอบหมายให้ทำตามความรู้ความสามารถ และความสนใจ
- 4.2 แนะนำวิธีการและขั้นตอนการทำงานเมื่อสนใจและพร้อมที่จะทำ
- 4.3 ให้ทำงานอย่างอิสระเสรี พร้อมให้คำปรึกษาเมื่อต้องการหรือมีปัญหา
- 4.4 ร่วมแก้ไขปัญหากถ้าเกิดขึ้น
- 4.5 ติดตาม ควบคุม การทำงาน
- 4.6 ยกย่อง ชมเชย ให้รางวัลเมื่อทำงานเสร็จ
5. การสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 5.1 ผู้บริหารต้องมีศิลปะในการพูด การใช้คน
 - 5.2 ผู้บริหารต้องมีบุคลิกภาพที่ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส ไม่เคร่งเครียด
 - 5.3 เปิดโอกาสให้มีการประเมินผลงานปฏิบัติงานของผู้บริหารบ้าง
 - 5.4 ร่วมพบปะสังสรรค์กับผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 5.5 ควรหาโอกาสไปเยี่ยมครอบครัวผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง
6. การจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐาน เพื่อเป็นประโยชน์ ในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน โยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นที่เชื่อถือของผู้ร่วมงาน
7. การจัดสวัสดิการและประโยชน์รายได้ เกื้อกูลที่ดี ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งที่ก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจในการทำงาน เช่น เงินเดือน ค่าครองชีพ ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร การจัดให้มีที่พักอาศัย สหกรณ์ออมทรัพย์และเงินสวัสดิการต่างๆ

กล่าวโดยสรุปแล้ว ไม่ว่าจะ เป็นหน่วยงานขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ มักต้องการให้ คนทำงานร่วมกันเป็นทีม มีอยู่มากที่บุคลิกภาพแตกต่างกัน ทำงานรับผิดชอบต่างกัน มักมองคนอื่น อย่างไม่เข้าใจและเป็นปัญหา อุปสรรคในการทำงาน ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งความจริง แล้วสาเหตุอาจเกิดจากตนเอง หรือปัจจัยแวดล้อมต่างๆ เพราะฉะนั้นการเสริมสร้างขวัญและ กำลังใจในการทำงานร่วมกัน ย่อมก่อให้เกิดความสัมพันธอันดีต่อกัน มีความเข้าใจกันในทุกระดับ และสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ประโยชน์ที่ได้จากการศึกษาขวัญและกำลังใจ

จากการศึกษาสภาพขวัญกำลังใจในองค์กรนั้น ทำให้เกิดประโยชน์มากต่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กร อันมีผลกระทบโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีนักวิชาการ กล่าวไว้ ดังต่อไปนี้

อารี เพชรสุด (2537, หน้า 127) กล่าวว่า การศึกษาขวัญและกำลังใจในการทำงานนั้น จะช่วยให้เกิดประโยชน์หลายประการ ดังนี้

1. ผู้บริหารจะได้ทราบถึงระดับขวัญและกำลังใจในของบุคลากรในองค์กร โดยศึกษาเฉพาะลงไปเกี่ยวกับด้านใดด้านหนึ่งกับกลุ่มหนึ่ง โดยเฉพาะ
2. เมื่อมีการศึกษาขวัญในการทำงาน ก็ต้องมีการติดต่อกันระหว่างผู้สำรวจกับคนงานที่ถูกสำรวจ และเมื่อเปิดโอกาสให้คนงานแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามจากการที่ไปสัมภาษณ์
3. ทำให้มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงเจตคติในระดับผู้บริหาร ยิ่งถ้าการสำรวจศึกษาขวัญนี้กระทำโดยบุคคลภายนอกองค์กรจะยิ่งทำให้ผู้บริหารต้องระมัดระวังมากขึ้น
4. การศึกษาจะมาบอกผลให้ทราบว่า บุคคลในองค์กรหรือคนงานนั้นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมทางไหนบ้าง เพราะจากผลการศึกษาจากคนงานจะสะท้อนให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานต่อเข้าอย่างไรบ้าง
5. การศึกษาขวัญจะเป็นต่อทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง แต่ถ้าไม่มีการศึกษาก็จะไม่มีใครรู้ข้อเท็จจริง ดังนั้น การศึกษาขวัญก็จะให้ข้อมูลแก่ทั้งสองฝ่ายเป็นอย่างดี

กล่าวโดยสรุปแล้วจะเห็นได้ว่า การศึกษาสภาพขวัญและกำลังใจ ทำให้ได้แนวคิดในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กร ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันในการให้ความร่วมมือร่วมใจ การประสานงานเป็นไปอย่างราบรื่น และงานในองค์กรประสบผลสำเร็จ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จรวพร บุญน้อม (2546) ได้วิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานบุคคลที่เป็นลูกจ้างชั่วคราวสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา” ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่เป็นลูกจ้างชั่วคราวของสถาบันราชภัฏสวนสุนันทามีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ผู้ตอบแบบสอบถามด้านขวัญกำลังใจในระดับน้อย ส่วนในด้านสถานภาพการยอมรับ ด้านระบบการวัดผลและประเมินผลสำเร็จ ด้านนโยบายการบริหารงานพบว่า มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง

จิรพิศ สุวรรณวงศ์ (2551) ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ผลการวิจัยพบว่า ครูส่วนใหญ่มีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยครูมีขวัญในการปฏิบัติงานด้านรู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษาร่วมกันสูงสุด รองลงมาคือด้านกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและมีความสุขในการทำงานมีเพียงเต็มใจในการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่พบว่า ครูมีระดับขวัญในระดับปานกลาง การทดสอบความแตกต่าง

ของค่าเฉลี่ยขวัญในการปฏิบัติงาน โดยจำแนกตามข้อมูลบุคคล มีเพียงข้อมูลด้านเพศเท่านั้น พบว่ามีค่าเฉลี่ยแตกต่างกัน โดยเพศหญิงมีค่าเฉลี่ยของขวัญในการปฏิบัติงานมากกว่าเพศชาย

ประเสริฐ สุขอด และ สุริยะ เจียมประชากรกร (2550) ได้วิจัยเรื่อง “ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองสุรินทร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเพื่อพิจารณาเป็นหลายด้าน” ผลการวิจัยพบว่า มีความคิดเห็นในเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ด้านความรู้สึกในหน่วยงาน เป็นอันดับที่ 1 ในด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จ เป็นอันดับที่ 2 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน เป็นอันดับที่ 3 และลำดับสุดท้าย คือ ด้านความรับผิดชอบ

ถาวร ศรีแก้ว (2545) ได้วิจัยเรื่อง “ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3” ผลการวิจัยพบว่าขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความเหมาะสม ด้านความรู้ความสามารถในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ และด้านความพอใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความพอเพียงของรายได้และด้านโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ อยู่ในระดับปานกลาง

วิสา โรจน์รุ่งสัจย์ (2545) ได้วิจัยเรื่อง “ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในสังกัดสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ” ผลการวิจัยพบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในสังกัดสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏทางสถิติในระหว่าง เพศชายและหญิงและกลุ่มที่สถานภาพในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

วรรณภา กลัปกง (2552) ได้วิจัยเรื่อง “ระดับขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และเพื่อหาแนวทางในการบำรุงขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงานสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยออกแบบสอบถามในการวิจัย ภาคใต้ ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg” ผลการวิจัยพบว่า ขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงานสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ครูมีระดับขวัญและกำลังใจระดับมาก 7 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการบังคับบัญชา ด้านการยกย่องในความสำเร็จ และด้านงานที่ท้าทาย ยกเว้น ด้านเงิน ฐานะ และความมั่นคง ด้านความรับผิดชอบมากขึ้น และด้านความเจริญเติบโตและพัฒนาที่มีระดับขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลางและพบว่า แนวทางในการบำรุงขวัญและกำลังใจครูในการปฏิบัติงาน ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่สำคัญ 3 อันดับแรก

ได้แก่ ด้านเงิน ฐานะ และความมั่นคง ด้านความเจริญเติบโตและการพัฒนา และด้านนโยบายการบริหาร

ถ้วนโรธนา โตะนิเต (2550) ได้วิจัยเรื่อง “ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยรวมของครูในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลา” ผลการวิจัยพบว่า 1) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยรวมของครูในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลา อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านความเจริญเติบโตและการพัฒนา มีระดับขวัญและกำลังใจ อยู่ในระดับมาก 2) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยรวมของครูในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลา ตามตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ และด้านสถานการณ์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ศาสนา ประสบการณ์ในการทำงาน เขตพื้นที่การปฏิบัติงาน สถานที่ตั้งของโรงเรียน การเกิดเหตุการณ์กับคนใกล้ชิดและการเกิดเหตุการณ์ในโรงเรียน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ในด้านภูมิฐานะ วุฒิการศึกษา รายได้ที่ได้รับต่อเดือน การใช้ภาษามลายูท้องถิ่น และการมีเจ้าหน้าที่รักษาความสงบในโรงเรียนมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน 3) ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานโดยรวมของครูในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลาที่ค้นพบ คือ ปัญหาด้านความมั่นคงและความปลอดภัย และปัญหาทางด้านสวัสดิการ

บุญสืบ มะปรางหวาน (2547) ได้วิจัยเรื่อง “ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี” ผลการวิจัยพบว่า กำลังใจในการปฏิบัติงานข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับสูงสุดเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ย 3 ระดับ คือ ด้านความรู้สึกรับผิดชอบเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ด้านความพึงพอใจในลักษณะงาน และด้านความมั่นคงปลอดภัย

บดินทร์ สามหมอ (2551) ได้วิจัยเรื่อง “ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2” ผลการวิจัยพบว่า ครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิเขต 2 มีขวัญกำลังใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 7 ด้าน มีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านสถานภาพการดำรงชีวิต ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง

สุวณี ตรีละ (2545) ได้วิจัยเรื่อง “ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดนครปฐม” ผลวิจัยพบว่า 1) ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดนครปฐม ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

และเมื่อแยกแยกพิจารณาในรายละเอียดประกอบ พบว่า อยู่ในระดับสูง 3 ด้าน คือ ด้านภาวะความกดดันของชุมชน ด้านความพอใจในหน้าที่การงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนครูตามลำดับ 2) การวิเคราะห์เปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู จำแนกตามเพศ พบว่า ไม่แตกต่างกันทั้งในภาพรวมและในรายองค์ประกอบ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่การงาน พบว่า ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และในรายองค์ประกอบ พบว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารและด้านเงินเดือนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูจำแนกตามอายุ พบว่า ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และรายองค์ประกอบ พบว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร ด้านเงินเดือน และด้านปริมาณงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ในภาพรวมไม่พบความแตกต่าง และในองค์ประกอบ พบว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร และเงินเดือน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ในภาพรวมไม่พบความแตกต่าง และในรายองค์ประกอบ พบว่า ด้านเงินเดือนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

ศักดิ์ชัย ซาติพินิจ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง “ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูวิชาการสถานศึกษาขนาดเล็ก เขตพื้นที่การศึกษาเชิงราช เขต 3” ผลการศึกษาพบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติของผู้บริหารและครูวิชาการสถานศึกษาขนาดเล็ก เขตพื้นที่การศึกษาเชิงราช เขต 3 ในภาพรวมทั้ง 8 ด้าน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อวิเคราะห์ตามรายการ พบว่า สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ได้รับการศึกษาเพื่อเพิ่มวุฒิที่ต้องการ อยู่ระดับสูง ส่วนเงินเดือนที่ได้รับนั้นเพียงพอต่อการดำรงชีพในปัจจุบัน และความพอใจกับการจ่ายเงินพิเศษซึ่งจ่ายตามการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

ฟินเกอร์ (Finger, 1985, p. 3494-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารและความพึงพอใจในการทำงานของครู” ผลการวิจัยพบว่า ครูที่ทำงานกับผู้ช่วยบริหารที่เน้นทั้งงานและความสัมพันธ์ในระดับสูง มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าครูที่ทำงานกับผู้ช่วยบริหารที่เน้นทั้งงานและความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

บอยด์ (Boyd, 1994, p. 3274-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การรับรู้ของครูด้านระดับชั้นทางสังคม สถานภาพทางสังคม ศักดิ์ศรีแห่งอาชีพมีผลต่อระดับขวัญหรือไม่และสิ่งที่คุณบริหาร

การศึกษากล่าวถึงปัญหาของครูที่มีขวัญและกำลังใจต่ำคืออะไร โดยศึกษาทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ” ผลการวิจัยพบว่า สถานะทางสังคมศักดิ์ศรีแห่งอาชีพมีผลโดยตรงต่อขวัญและกำลังใจของครู นอกจากนี้ยังพบอีกว่า มีมิติที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของครูในระยะสั้นและระยะยาว คือระดับทักษะความคิดรวบยอดของผู้บริหารและครู ความคาดหวังของผู้บริหารการศึกษาต่อสิ่งที่สื่อแสดงถึงการติดต่อระหว่างครูกับผู้เรียน การปรับโครงสร้างของโรงเรียนเพื่อให้ครูและนักเรียนประสบผลสำเร็จในการเรียนการสอน การทำให้ครูมีการยอมรับความก้าวหน้าในอาชีพหรือระบบคุณธรรมและการมีความมั่นคงในอาชีพ

เวลเคอก (Wilcox, 1993, p. 3079-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานและขวัญของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยศึกษาจากครูโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายในโคลัมเบียและโอไฮโอ จำนวน 285 คน จาก 29 โรงเรียน” ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสามารถทำนายความพึงพอใจในการทำงานและขวัญของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบการให้มีส่วนร่วมหรือเป็นทีมส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรมผู้นำทางการศึกษาหรือศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ จะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและขวัญในการทำงาน ผู้บริหารที่มีความรู้ ความเข้าใจในทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำมากๆ จะทำให้มีความสามารถลดความคับข้องใจ ความขุ่นใจและกลับเพิ่มบรรยากาศของขวัญและความพึงพอใจมากขึ้นจากตัวอย่างงานวิจัยต่างประเทศ

บีเมอร์ (Beamer, 1981) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐแมริแลนด์” ผลการวิจัยพบว่า สิ่งที่ทำให้ขวัญของครูเข้มแข็ง คือ การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างครูและครูใหญ่ การสนับสนุนของคณะครู การยอมรับในความสำเร็จ เอาใจใส่อย่างเพื่อน และความเข้าใจในความสัมพันธ์ สิ่งที่ทำให้ขวัญของครูอ่อนแอ คือ ครูไม่มีส่วนร่วมในการวางแผน การประชุมของคณะครูใช้เวลายืดเยื้อและขาดโครงการ ไม่สนับสนุนครูในปัญหาด้านระเบียบวิจัย การไม่ให้ความช่วยเหลือของครูใหญ่

นาเพีย (Napier, 1966) ได้รับการวิจัยเรื่อง “ขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา” ผลการวิจัยพบว่า ขวัญของครูสัมพันธ์กับความเข้าใจ และความซาบซึ้งของผู้บริหารที่มีต่อครูเป็นรายบุคคล ความมั่นใจและความสามารถของผู้บริหาร ความช่วยเหลือที่ครูได้รับจากการพิจารณาปัญหาด้านวินัย การให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายที่ส่งผลมาถึงตัวครู ความเพียงพอของสิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ต่างๆ ความเพียงพอในอุปกรณ์การสอน การมอบหมายการสอนที่เหมาะสม ความยุติธรรม และการมอบหมายงานพิเศษให้เท่าเทียมกัน การฝึกวิชาชีพแก่ครูประจำการ ความมั่นคงในอาชีพ นโยบายการให้ออกจากงาน ความยุติธรรม

ในการแจกจ่ายชั่วโมงสอนและเงินเดือนที่เท่าเทียมกันกับบุคคลอาชีพอื่น ๆ ที่ใช้เวลาศึกษา มาเท่ากัน

กรีน (Green, 1967) ได้ทำการศึกษาพบว่า การเป็นผู้นำของครูส่วนใหญ่เป็นสิ่งสำคัญ ต่อขวัญ ขวัญของครูขึ้นอยู่กับ เพศ ประสบการณ์ในการสอน การจูงใจ ความมั่นคงในตนเอง และความไวต่อการวิพากษ์วิจารณ์ นอกจากนี้ยังศึกษาพบอีกว่า ครูมีขวัญสูง ได้แก่ ครูสตรี และครูที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 6 ปีขึ้นไป ในทำนองเดียวกัน

เลวิส (Lewis, 1974) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการปฏิบัติงานของผู้บริหารกับ ขวัญครูโรงเรียนมัธยมศึกษาและอาชีวศึกษา พบว่า การที่ครูขวัญสูงเกิดจากความสามารถของผู้นำ ขวัญของครูสูงขึ้นเมื่อครูใหญ่ใช้วิธีการบริหารแบบประชาธิปไตย สนับสนุนครูให้ตัดสินใจ ปฏิบัติงานและการไม่ลังเลในการวินิจฉัยสั่งการ ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับการวิจัยของ Summer

ซัมเมอร์ (Summer, 1961) ได้ทำการวิจัย “เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญของครูโรงเรียน มัธยมศึกษา” ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่เป็นผู้กำหนดขวัญมากที่สุด ครูส่วนใหญ่ต้องการมีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบายของโรงเรียนมากขึ้น และรู้สึกว่าการติดต่อสื่อสารระหว่างครู และผู้บริหารงานในลักษณะอำนาจการบริหารมาจากครูใหญ่เป็นส่วนใหญ่แล้ว

เออวิน (Irwin, 1976) พบว่า ครูในโรงเรียนมีแนวโน้มที่จะมีขวัญต่ำ แรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานต่ำ และครูมีความเชื่อมั่นหรือศรัทธาต่อครูใหญ่น้อย แต่โรงเรียนที่ครูมีส่วนในการ ตัดสินใจในการบริหาร จะมีแนวโน้มว่าครูส่วนใหญ่จะมีขวัญในการปฏิบัติงานสูง

เคมเพอร์ (Kemper, 1975) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนของ ชาวอเมริกาเชื้อสายเม็กซิกัน ปรากฏว่ามีอยู่ 3 กรณี ที่พึงพอใจในการศึกษารั้งนี้ สิ่งที่น่าพอใจ คือ การยอมรับนับถือความสำเร็จ ความสัมพันธ์ส่วนตัวของครู ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปกครอง ส่วนปัจจัย 3 กรณีที่พบคือ ปัจจัยที่นำไปสู่ความพึงพอใจในงาน ได้แก่ นโยบายของท้องถิ่นและ การบริหารการยอมรับนับถือ และสภาพการปฏิบัติงาน ในเรื่องการยอมรับนับถือ และความสัมพันธ์ ส่วนตัวกับผู้ปกครองนั้น พบว่า มีความพึงพอใจกำลังกัน

คูก (Cook, 1981) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ขวัญของโรงเรียนรัฐบาล” ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มี อายุ 46 ปีขึ้นไป มีขวัญสูงสุด ครูเพศหญิงมีขวัญสูงกว่าครูเพศชาย ครูที่ไม่ใช่ชนผิวขาวสูงกว่า ครูชนผิวขาว ขนาดของโรงเรียนความสัมพันธ์ของขวัญกับครูที่ปรากฏความแตกต่างกันระหว่าง ขวัญกับสภาพสมรส ประสบการณ์ในการสอน จำนวนปีที่สอน และระดับการศึกษาของครู

อีวานส์ (Evans, 1998) ได้ศึกษาผลกระทบของกลุ่มผู้บริหารต่อขวัญและกำลังใจในการ ทำงานของครู กรณีศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา Rockville country ในรายงานพิสูจน์ถึงผลกระทบ

ของการบริหารงานของโรงเรียนต่อขวัญและกำลังใจของครู โดยเน้นไปที่กลยุทธ์การบริหารงานแบบใหม่ในอังกฤษและเวลส์ ซึ่งผลวิจัยสะท้อนให้เห็นมุมมองของ “การจัดการ” แทนที่จะเป็น “ผู้จัดการ” และพบว่า ลักษณะและคุณภาพของการจัดการ โรงเรียนเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อขวัญและกำลังใจและความพึงพอใจในการทำงานของครู

วีแควม และเฟรนเคิล (Weakliem & Frenkle, 2006) ได้ศึกษาเกี่ยวกับขวัญกำลังใจกับผลการปฏิบัติงานในที่ทำงาน การศึกษาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและกำลังใจกับผลผลิตจากการทำงาน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างในสถานที่ทำงานในประเทศออสเตรเลีย ผลการศึกษาพบว่าขวัญและกำลังใจมีอิทธิพลกับผลผลิตในลักษณะใกล้เคียงเส้นตรง ผลกระทบของขวัญและกำลังใจต่อผลผลิตจากการทำงานจะแสดงออกชัดเจนเมื่อการจัดการเกี่ยวกับคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญ นอกจากนั้น ขวัญและกำลังใจมีความเกี่ยวเนื่องกับความพยายามในการทำงานที่มากขึ้น และความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามในการทำงานและผลผลิตจากการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่แข็งแกร่งขึ้น เมื่อขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับสูง ดังนั้นกล่าวได้ว่า อิทธิพลของขวัญและกำลังใจต่อผลผลิตเป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานนั่นเอง

สรุปได้ว่า ผลการศึกษางานวิจัยเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ มีทั้งความพึงพอใจในระดับมาก และระดับปานกลาง บุคลากรปฏิบัติงานในสถานที่ต่างกัน ส่วนใหญ่จะมีขวัญและกำลังใจที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะปัจจัยด้านเพศ ขวัญและกำลังใจเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคคลปฏิบัติภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่หน่วยงานและองค์กรกำหนดไว้ และจากผลการศึกษางานวิจัยต่างประเทศ จะเห็นได้ว่าขวัญโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนตัวแปรเรื่องอายุราชการและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ผู้ที่มีอายุราชการ และประสบการณ์มาก โดยส่วนรวมขวัญสูงกว่าผู้ที่มีอายุราชการและประสบการณ์น้อย ตัวแปรด้านเงินเดือน มีทั้งที่ทำให้ระดับขวัญไม่แตกต่างกัน และระดับขวัญแตกต่างกัน ปัจจัยด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรับผิดชอบ ความสำเร็จในงานส่งผลต่อขวัญในระดับสูง ปัจจัยด้านอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่าขวัญและกำลังใจมีความสำคัญมากในการทำงาน โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลประสิทธิภาพของหน่วยงาน และการพัฒนาขวัญของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูง จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะส่งผลต่อการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ใกล้เคียงกับผู้นำ (Leader) ภาวะผู้นำเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของผู้นับถือที่อยู่วางร่วมกันเกิดการยอมรับให้ใครสักคนหนึ่งเป็นหัวหน้าที่จะนำพาหมู่คณะดำเนินการในเรื่องต่างๆ การได้เป็นผู้นำอาจจะเกิดขึ้นเองตามสถานการณ์ เกิดจากความรู้ความสามารถที่ผู้อื่นมองเห็นหรืออาจจะได้เป็นผู้นำด้วยการเลือกจากสมาชิก บุคคลเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ต้องเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำ เรียนรู้ที่จะมีภาวะผู้นำ อาจเรียนรู้ได้ด้วยตนเองตามธรรมชาติของบุคคลหรือต้องเรียนรู้ตามสถานการณ์หรือมีเจตนาที่จะเรียนรู้ก็เป็นได้ เรื่องราวเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีมานานแล้วด้วยการเล่าเรื่องราวพฤติกรรมของบุคคลที่ต่อมาได้กลายเป็นตำนานเป็นเรื่องเล่าขานถึงความเก่ง ความดี และความสามารถในการทำให้หมู่คณะเห็นคล้อยตามจนสามารถกระทำการต่างๆ ได้สำเร็จ ต่อมาจึงเกิดมีผู้สนใจศึกษาเรื่องราวเกี่ยวกับภาวะผู้นำกลายเป็นแนวคิด เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีนักวิจัยและนักการศึกษาหลายท่านให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542, หน้า 106) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง การบวนการที่ผู้บริหารจะให้มอิทธิพลต่อผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

ศศิ อนันต์นพคุณ (2542, หน้า 19) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้ศิลปะหรือความสามารถในการชักชวน จูงใจผู้อื่นให้มีความร่วมมือร่วมใจกับตน ปฏิบัติกิจกรรมด้วยความเต็มใจ จนกระทั่งสำเร็จตามเป้าหมาย

สุดัดดา พงศรีตนาแมน (2542, หน้า 64) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถและลักษณะของบุคคลที่ใช้อิทธิพลในการโน้มน้าวชักจูง เปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่ม ไม่มีการบังคับ และรวมพลังช่วยกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้

กิติ ตยัคคานนท์ (2543, หน้า 21) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติ และอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมใจดำเนินการจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 21) แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่าหมายถึงกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่ม ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

ทัศนาศาสตร์ (2544, หน้า 49) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลของบุคคล หรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

นิติมา เทียนทอง (2544, หน้า 13) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของแต่ละบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยใช้การชักจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ และยินดีให้ความร่วมมือ ดังนั้น ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่ม ในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 238) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมความเชื่อความรู้สึกของบุคคลหนึ่งในระบบสังคมที่มีต่อบุคคลหนึ่ง โดยผู้ถูกกระทำเต็มใจยอมรับอิทธิพลนั้น

อำนาจ แสงสว่าง (2545, หน้า 128) ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การปฏิบัติร่วมกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง ปรับปรุงสถานการณ์ การรับรู้ และการคาดหวังของสมาชิก ภาวะผู้นำเกิดขึ้นได้เมื่อมีผู้จูงใจหรือแสดงความสามารถให้ปรากฏแก่บุคคลอื่น

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2546, หน้า 263) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ของกลุ่มด้วยการกระตุ้นให้สมาชิกเกิดแรงจูงใจและใช้ความสามารถของตนกระทำการเปลี่ยนแปลงตามการโน้มน้าวของผู้นั้น

กำนวน ประสมผล (2547, หน้า 69) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำ หมายถึง การทำงานให้บรรลุผล โดยผ่านทางบุคลากรด้วยการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ การมีส่วนร่วมและมีความคิดสร้างสรรค์

อาคม วัชรไชย (2547, หน้า 3) แสดงความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในรูปของกระบวนการ ความสามารถหรือกิจกรรม ซึ่งก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น โดยที่บุคคลอื่นจะคล้อยตามหรือปฏิบัติตามผู้นำเพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2551, หน้า 122) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่ผู้ใช้อำนาจที่มีในการชักจูงให้กลุ่มมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

ธ สุนทรายุทธ (2551, หน้า 326) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อำนาจหรืออิทธิพลเหนือบุคคล แสดงอำนาจต่อผู้บริหาร เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพ บุคลิกภาพ และอื่น ๆ ที่มีอำนาจเหนือบุคคลนั้น ๆ อำนาจดังกล่าวจะเกิดการยอมรับของสมาชิก เกิดการกระตุ้นภายในกลุ่ม สามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

ภารดี อนันต์นารี (2551, หน้า 77) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ และสถานการณ์ ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่ม และมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ศิริชัย มาประเสริฐ (2551, หน้า 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะที่เกิดจากการกระทำที่เป็นกระบวนการของบุคคลที่มีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกัน คือ ผู้นำกลุ่ม และสถานการณ์ ถ้าพิจารณาองค์ประกอบดังกล่าวจะประกอบด้วย ปฏิสัมพันธ์ของตัวแปร เป็นสิ่งที่กำหนดผลลัพธ์หรือสิ่งแสดงออกของภาวะผู้นำ ซึ่งได้แก่ ความพึงพอใจในการกระทำและความพึงพอใจในงาน

เทอร์รี่ (Terry, 1960, p. 293) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลให้คนอื่นเกิดความพอใจที่จะทำงานเพื่อกลุ่มและให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

โบล และเดเวนพอร์ต (Boles & Devenport, 1975, p. 117) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ช่วยให้กลุ่มปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลผลิตเป็นไปตามเป้าหมายทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้โดยสนองความต้องการของสมาชิกในกลุ่มนั้น ๆ ด้วย

เฮาส์ และบัทซ์ (House & Baetz, 1979) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นในกลุ่มคน 2 คนหรือมากกว่าและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมให้ดำเนินงานบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

เบส (Bass, 1985, p. 11) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงปฏิบัติงานของผู้ตามต้องให้เกิดเป้าหมายที่กำหนด ทักษะ ความเชื่อมั่นและความต้องการของผู้ตามได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า

เดวิส และนิวสตรอม (Davis & Newstrom, 1985) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการส่งเสริมและช่วยเหลือผู้อื่นให้ทำงานด้วยความกระตือรือร้นเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

อาร์โน และเฟลด์แมน (Arnold & Feldman, 1986) ให้คำนิยาม ภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

เคท และคาน (Katz & Kahn, 1987) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือการเพิ่มอิทธิพลต่อสมาชิกให้อนยอมทำตามทิศทางที่กำหนดขององค์กร

คูนท์ และเวริช (Koontz & Wehrich, 1990) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นเรื่องการใช้อิทธิพล มีลักษณะเป็นศิลปะหรือกระบวนการใช้อิทธิพลเหนือบุคคลอื่นเพื่อให้เขามีความเต็มใจและกระตือรือร้นต่อความสำเร็จของเป้าหมายกลุ่ม

กริฟฟิน (Griffin, 1996, p. 504) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การไม่ใช้อิทธิพลบังคับกลุ่มหรือให้ทำตามวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่เป็นการกระตุ้นพฤติกรรมของคน ที่นำไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน

โรบบินส์ (Robbins, 1998, p. 302) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งใจไว้

ยุกต์ (Yukl, 1998, p. 2) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือกระบวนการใช้อิทธิพลกระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์กระบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่มและกระบวนการรักษาสภาพกลุ่มและวัฒนธรรมของกลุ่ม

อิวานเซวิช และแมทเทสัน (Ivancevich & Matteson 1999, p. 409) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่น เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุผล

เอเวอร์ส และลาคอมสกี (Evers & Lakomski, 2000, p. 58) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถจูงใจผู้อื่น สามารถสร้างวิสัยทัศน์ สามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและสามารถทำให้ผู้ตามทำงานอย่างมีขวัญและกำลังใจ

โดเนดสัน (Donaidson, 2001, p. 41) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้ความสามารถในการทำให้ผู้ตามมีความเชื่อ ความคิด และยอมทำตาม ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

วีเลน และฮันเกอร์ (Wheelen & Hunger, 2002, p. 225) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้ทักษะ และความสามารถที่ทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล และผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความสุข

โอเวนส์ (Owens, 2004, p. 263) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่น เพื่อให้เกิดผลตามมุ่งหมาย ลดความขัดแย้ง และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ตาม

ดาฟท์ (Daft, 2005, p. 5) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ คือความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared purposes)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้หนึ่งซึ่งมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่ม เป็นผู้ที่ยกย่องกระตุ้น ชี้นำให้บุคคลอื่น โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และการสร้างแรงจูงใจให้เกิดแรงกระตุ้นภายในกลุ่ม เพื่อให้ผู้อื่นคล้อยตามรวมพลังในการขับเคลื่อนกลุ่มและร่วมกันทำงาน เพื่อที่จะก่อให้เกิดกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ขององค์กร ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ความเชื่อ

ความรู้สึกระหว่างบุคคลหรือผู้ตาม เพื่อเป็นแรงผลักดันหรือการกระตุ้นการทำงานนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และความสำเร็จร่วมกัน มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ช่วยพัฒนาองค์กรให้เป็นไปในทิศทางใหม่ ๆ ตามสถานการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

การบริหารการศึกษาในปัจจุบันมีส่วนประกอบสำคัญหลายอย่างๆ ที่จะช่วยให้องค์กรนั้นอยู่ได้โดยไม่มีปัญหา มีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ องค์ประกอบที่สำคัญยิ่งที่จะขาดไม่ได้ คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาขององค์กรนั้น ๆ และภาวะผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543, หน้า 61) ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารหรือต่อตัวผู้บริหาร เพราะภาวะผู้นำจะเป็นเครื่องชี้วัดให้เห็นความสำเร็จของหน่วยงาน การดำเนินงานอย่างราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์ ย่อมขึ้นอยู่กับทักษะและศิลปะในการบริหารงานของผู้นำ นั่นก็คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ความสำคัญของภาวะผู้นำได้มีการนำขึ้นมากล่าวถึงในกลุ่มของผู้บริหารและผู้จัดการ ซึ่งถือเป็นประเด็นที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ตรงใดที่ยังมีการทำงานของบุคคลร่วมกันอยู่ภายในองค์กร ภาวะผู้นำภายในตัวผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้เพราะผู้บริหารมีบทบาทและความรับผิดชอบโดยตรงต่อการวางแผน การตัดสินใจ การสั่งการดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมถึงความรับผิดชอบต่อการพัฒนาขององค์กรด้วย ปัญหาที่เป็นที่น่าสนใจของนักวิชาการและบุคคลทั่วไปอยู่ตรงที่ว่า ผู้บริหารทำอะไรหรือมีวิธีการทำอะไรจึงทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับงานแล้วทุ่มเทความสามารถ และพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจ ประเด็นนี้ทำให้เห็นว่า ผู้บริหารหรือผู้นำกับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ในองค์กร ทางการศึกษาที่เช่นกัน ผู้บริหารจะมีภาวะผู้นำที่ดีและพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองให้ดีขึ้น ผู้บริหารต้องมีความรู้ ประสบการณ์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ต้องรู้จักสร้างโอกาสเพื่อทำหน้าที่ผู้นำในการนำแนวคิดของตนไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง มีความเป็นไปได้จริง ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของตนและแสดงออกถึงพฤติกรรมที่คนคาดหวังได้อย่างชัดเจน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ทางการศึกษาไว้อย่างชาญฉลาด มีความคิดกว้างไกล เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น นอกจากนี้ ผู้บริหารยังต้องมององค์ประกอบอื่นที่จำเป็น เช่น ความเป็นนักวิเคราะห์ปัญหา วิเคราะห์งาน แผนงานและโครงการต่าง ๆ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ ทฤษฎีการจูงใจ การใช้อิทธิพลกับบุคคลได้อย่างยอดเยี่ยม ที่สำคัญผู้บริหารต้องสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ เพื่อให้องค์กรก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ผู้บริหารต้องพัฒนาความเป็นผู้นำในตนเองอยู่เสมอ ปรับปรุง

ตนเองในด้านความคิด ทักษะ ทักษะความรู้ความสามารถ คุณลักษณะ เพิ่มพูนประสบการณ์ ต้นตัว อยู่เสมอ ทำกิจกรรมที่หลากหลาย รวมถึงบุคลิกภาพและทักษะด้านต่างๆ ให้เหมาะสมกับการเป็นผู้บริหาร

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 1-17) ได้ทำการศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำต่อองค์การ ดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวได้ว่าผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าวจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตามและปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน หรือองค์การจะประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกันจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงานหรือองค์การ ซึ่งบุคคลเหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลมีความแตกต่างกันในเรื่องดังกล่าวมาอยู่รวมกันภายในหน่วยงานหรือองค์การ มักก่อให้เกิดความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นการขัดแย้งในรูปแบบใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานหรือองค์การ มีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็มักจะสามารประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานหรือองค์การได้ โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานหรือองค์การมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานที่มีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปก็คือ ภาวะผู้นำ ช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง
3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การ องค์การจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน เช่น การจัดบุคลากรทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ก็คือผู้บริหารขององค์การมีภาวะผู้นำ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์การให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ เกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์การ
4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากร เมื่อหน่วยงานหรือองค์การเผชิญสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้า

ตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานหรือองค์การที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ ในรอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

ไอเซนโฮม (Eisenhowe, 1968 อ้างถึงใน ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2544, หน้า 50) ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นเต็มอกเต็มใจกระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการด้วยความเต็มอกเต็มใจนั้น มาจากการที่ผู้อื่นก็มีความต้องการจะกระทำสิ่งนั้น ๆ

แบร์, คาร์คเวล และมิลลิแกน (Beare, Caldwell & Millikan, 1986, p. 176 cited in Crawford et al., 2002, p. 23) กล่าวว่า ผู้นำต้องให้ความสนใจภาวะผู้นำในสองมิติ คือ มิติด้านความสำเร็จในการงานที่ถืออยู่และมิติการสร้างความสัมพันธ์ทางอันดีระหว่างสมาชิก นอกจากนี้ พิชญลักษณ์ พิชญกุล (2545, หน้า 16) กล่าวว่า ผู้บริหารที่จะสามารถชักจูงให้บุคลากรทำงานจนเป็นผลสำเร็จนั้นจะต้องมีภาวะผู้นำ การตั้งการเป็นเรื่องที่ไม่ยากลำบากแต่การตั้งการแล้วบุคลากรปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยภาวะผู้นำ

คุณลักษณะส่วนบุคคลที่สำคัญสำหรับผู้นำ คือ ความมีวุฒิภาวะ ความยืดหยุ่น ความเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความมั่นใจในตนเอง และนอกจากนี้ในส่วนของพฤติกรรมผู้นำแนวใหม่ พบว่า การมองการณ์ไกล การสร้างความไว้วางใจ การสร้างทีมงาน การเพิ่มอำนาจปฏิบัติ การเป็นแบบอย่างที่ดี การระมัดชอบและความคิดสร้างสรรค์ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ เป็นสิ่งที่พึงมีอยู่ในตัวผู้นำ จากทัศนคติของบุคคลต่างๆ ที่แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำมีความจำเป็นกับบุคคลหรือผู้นำในการปฏิบัติให้ได้ผลตามเจตนาธรรมณ์ แต่จะมากหรือน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับคุณลักษณะและความสามารถในการแสดงบทบาทต่อผู้อื่น เราควรนำแนวทางการแสดงถึงภาวะผู้นำมาใช้ตามสภาพการณ์และความเหมาะสมของงาน บุคลากรและลักษณะของหน่วยงานหรือองค์การ

สรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการพัฒนาองค์การหรือโรงเรียน แสดงให้เห็นถึงความรู้ความสามารถของบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารหรือผู้นำในการริเริ่มโครงสร้าง กระบวนทัศน์ใหม่หรือเป้าหมาย เพื่อให้้องค์การหรือโรงเรียนเปลี่ยนแปลงไปในทางที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษา คือ การดำเนินการให้งานประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจะเป็นบุคคลที่สร้างบรรยากาศในองค์การให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานและผู้บริหารมีศิลปะในการบริหารงานเป็นผู้ที่มีความสามารถ เป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้มุ่งพัฒนาบุคลากรและพัฒนาตนเองเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

ในหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐหรือหน่วยงานของเอกชน จำเป็นต้องมีผู้นำเพื่อทำหน้าที่ควบคุม กำกับ ดูแล สร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การได้มาซึ่งผู้นำของหน่วยงาน ถ้าเป็นหน่วยงานของรัฐ

ได้ผู้นำโดยระเบียน กฎหมาย ซึ่งเรียกผู้นำแบบนี้ว่า ผู้นำที่เป็นทางการ หรือผู้นำโดยการแต่งตั้งตามระเบียบ กฎหมาย หรือผู้นำโดยตำแหน่ง (Status leadership) เช่น ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการ เป็นต้น ในการศึกษาเรื่องของผู้นำ ได้มีผู้ให้ความหมายของผู้นำไว้หลายทัศนะดังต่อไปนี้

ปราโมทย์ เบญจกาญจน์ (2534, หน้า 115) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคคลหรือกลุ่มคนด้วยวิธีการและกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้งานนั้นประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ และนักกลีย์ (Neagly, 1969, p. 196 อ้างถึงใน อำนวย เหล่าพราหมณ์, 2536, หน้า 19) ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำ ไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำ คือ ศูนย์กลางของกลุ่ม (central figure) ซึ่งหมายถึง การที่ผู้นำเป็นศูนย์กลางของกลุ่มเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกว่าบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม สามารถดึงดูดความสนใจของกลุ่มและนำความสนใจนั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มได้

2. ผู้นำ คือ ผู้กำหนดเป้าหมายของกลุ่ม (group goal determine) ซึ่งหมายถึง ผู้นำกลุ่มโดยเป็นผู้ตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายปลายทางในการดำเนินการของกลุ่ม

3. ผู้นำ คือ ผู้ที่กลุ่มเป็นผู้เลือกหรือผู้ที่เป็นที่นิยมของกลุ่ม (sociometric choice) ซึ่งหมายถึง บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากสมาชิกภายในกลุ่ม เพราะได้รับความนิยมเนื่องจากเห็นว่าสามารถเป็นผู้นำกลุ่มได้ และมีคุณสมบัติในการนำกลุ่มตรงตามที่ต้องการ

4. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีพฤติกรรมผู้นำ (leadership behavior) ซึ่งหมายถึง บุคคลที่แสดงหรือประพฤติปฏิบัติเป็นผู้นำในเรื่องต่างๆ เสมอ โดยอาจจะอาสาสมัครนำเองก็ได้หรือแสดงตนเป็นผู้นำในขณะที่กำลัง ร่วมกิจกรรมภายในกลุ่มก็ได้

5. ผู้นำ คือ ผู้ที่ปฏิบัติตามบทบาท (role Image) ซึ่งหมายถึง บุคคลที่แสดงพฤติกรรมให้เป็นที่ไปตามบทบาทซึ่งกลุ่มของเขาคิดว่าน่าจะแสดงบทบาทเช่นนั้น และบทบาทที่แสดงนั้นต้องเป็นบทบาทที่กลุ่มหรือสมาชิกเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นบทบาทผู้นำ

6. ผู้นำ คือ ผู้ที่ก่อให้เกิดความผสมผสานกลมกลืน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กลุ่มตั้งไว้ ซึ่งหมายถึง บุคคลที่ยอมรับการกำหนดเป้าหมายของกลุ่มบุคคลดังกล่าวจะเป็นผู้ที่ตั้งใจโดยพยายามทำความเข้าใจให้รู้แน่ชัดว่า ความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มเป็นอย่างไรแล้วจึงชักชวนโน้มน้าวให้ผู้ที่มีความคิดเห็นต่างกันหันมาปรับปรุง เพื่อผสมผสานความคิดเห็นของบุคคลต่าง ๆ เหล่านั้นให้สอดคล้องกับแนวทางที่เป็นเป้าหมายของกลุ่ม โดยคำนึงถึงความประนีประนอม ความสามัคคี การยึดเหนี่ยวทางจิตใจภายในกลุ่มและความเข้าใจซึ่งกันและกัน

สำหรับผู้นำตามความหมายของ ธร สุนทรายุทธ (2536, หน้า 97) ได้กล่าวว่า ผู้นำกับผู้บริหารอาจมีความหมายที่แตกต่างกัน เพราะผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจที่ตนได้รับมอบหมายจาก

ผู้มีอำนาจเหนือขึ้นไป โดยรับผิดชอบในหน่วยงานตามระเบียบแบบแผน มีอำนาจหน้าที่ตามระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนั้น ได้บัญญัติไว้ ส่วนผู้นำเป็นบุคคลที่สามารถจูงใจบุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติตามหน้าที่ด้วยความเต็มใจ โดยเกิดจากศรัทธาเลื่อมใส ผู้นำเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการที่จะนำวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีที่จะทำให้องค์กรดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายที่ต้องการ

นอกจากนี้ ชาญชัย อาจินสมอาจาร (2542, หน้า 13) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่เข้าใจคนสามารถกระตุ้นคนอื่น เป็นนักวางแผนและผู้นำคนงานที่ดี มีการตัดสินใจได้อย่างฉลาดและยุติธรรม มีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการทำงานและเป็นผู้ประสานงานที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 31) ซึ่งกล่าวว่า ผู้นำ (leader) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

พระธรรมปิฎก (2544, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของผู้นำ คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกัน หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดีสู่จุดหมายที่ดีงาม

สิปปนนท์ เกตุทัต (2544, หน้า 32-33) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่แท้จริงต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีร่วมปฏิบัติตาม

บุญทัน ดอกไธสง (2545, หน้า 266) ได้กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชนเพื่อพวกเขาที่มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความต้องการ เป็นผู้นำและแนะนำเพราะผู้นำ ต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถและผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่มและนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

นฤมล นามเอี่ยม (2550, หน้า 27) ให้ความหมายของผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ซึ่งผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหาร แต่เป็นบุคคลที่สมาชิกในกลุ่มนั้นให้การยอมรับ มีอิทธิพลในการโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความต้องการหรือคำสั่งของตน มีการใช้อิทธิพลต่อบุคคลในหน่วยงาน มีการประสานงานร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น

ส่วนนักบริหาร นักการศึกษาต่างประเทศได้ให้ความหมายของผู้นำไว้หลายทัศนะ ดังนี้ กู๊ด (Good, 1959, p. 313) กล่าวว่า ผู้นำคือ ผู้ที่ได้รับการยกย่องหรือได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถนำหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายในการทำงาน

คูนท์ และ โคนเนล (Koontz & Dannel, 1959, p. 405) กล่าวว่า ผู้นำคือ ผู้ที่ใช้อิทธิพลในอันที่จะทำให้จุดประสงค์ที่วางไว้ประสบผลสำเร็จ

ฮาลปิน (Halpin, 1966, pp. 27-30) ได้ให้ความหมายผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะใดลักษณะหนึ่งใน 5 ประการ ต่อไปนี้

1. บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. บุคคลที่มีบทบาทเหนือคนอื่น ๆ
3. บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุด ที่ทำให้หน่วยงานดำเนิน ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
4. บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากผู้อื่นเป็นผู้นำ
5. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือหัวหน้างาน

ยุกล์ (Yukl, 1989, pp. 3-4) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งหรือการยกย่องขึ้นมาของกลุ่มเพื่อให้ทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะและช่วยเหลือให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ฮอย และ มิสเกล (Hoy & Miskel, 1991) กล่าวว่า ผู้นำ (Leaders) หมายถึง บุคคลสำคัญที่เป็นหลักให้กับองค์การให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง และรับผิดชอบต่อประสิทธิภาพขององค์การ ผู้นำจะใช้อิทธิพลอย่างจริงจังต่อผู้อื่น เพื่อสร้างกิจกรรมและสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือในองค์การ โดยมุ่งให้คนเห็นคล้อยตามว่ามีอะไรบางอย่างที่จำเป็นต้องกระทำให้เกิดผลสำเร็จ

อับเบน, ฮิวส์ และ นอร์ริส (Ubben, Hughes & Norris, 2001) ได้กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้นำทางองค์การหรือนิยามว่าเป็นกลุ่มคนที่มาอยู่ร่วมกันให้ได้รับผลสำเร็จในการทำงาน ผู้นำเป็นผู้รับใช้องค์การเป็นผู้รับใช้บุคคลต่าง ๆ ที่ร่วมกันเป็นองค์การ และยังรับใช้ลูกค้าที่องค์การนั้นให้บริการอยู่อีกด้วย

โอเวนส์ (Owens, 2004) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้แสดงเจตนาที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น มีความผูกพันกับผู้ตาม (Followers) เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามจุดประสงค์ของผู้นำและตามจุดประสงค์ของผู้ตามด้วย

วอร์เนอร์ (Warner, 2005) ได้กล่าวในฐานะที่เป็นผู้นำทางการศึกษาเกี่ยวกับปรัชญาภาวะผู้นำว่าผู้นำ คือ

1. ผู้สร้างสิ่งแวดล้อมสนับสนุนที่ผู้ร่วมงานสามารถช่วยได้
2. ผู้มีจิตใจเปิดกว้างและมีวิสัยทัศน์ของอนาคตและมีความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์

ของนั้น

3. ผู้ที่เต็มใจมอบอำนาจให้ผู้อื่น และอนุญาตให้พวกเขาปฏิบัติงานตามแนวความคิด และวิสัยทัศน์ของพวกเขาเอง ผู้ที่แสวงหาโอกาส นวัตกรรม และความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
4. ผู้ที่เต็มใจทำงานในสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่นและสภาพแวดล้อมที่ขาดลำดับสายงานบริหาร โดยปล่อยให้ผู้อื่นเล่นบทบาทผู้นำ
5. ผู้ที่เต็มใจรับฟังและพูดคุยกับเสียงเรียกร้องที่สร้างสรรค์ และให้เป็นที่ยอมรับร่วมกัน ทั้งองค์กร
6. ผู้เต็มใจที่จะหยุดแสดงบทบาทภาวะผู้นำและหยุดความรับผิดชอบ เมื่อมีผู้อื่นที่เข้มแข็งกว่าก้าวออกมาข้างหน้า
7. ผู้ที่อุทิศตนและมุ่งมั่นเพื่ออนาคต และความสำเร็จในอนาคตของงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ

สรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ซึ่งผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหาร แต่ผู้นำจะเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในกลุ่ม เป็นผู้มีความรู้ มีความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในเรื่องงานในองค์กรเป็นอย่างดี ได้รับความเชื่อถือและเชื่อฟังจากเพื่อนร่วมงาน และผู้นำที่ดีควรเปิดใจรับฟัง มีจิตใจเปิดกว้าง และมีวิสัยทัศน์ เป็นบุคคลที่จะมาประสานให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานได้ โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกัน หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดีสู่จุดหมายที่ดี

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่ต่างๆ เริ่มตั้งแต่งานบริหารขั้นต่ำสุดจนถึงขั้นสูงสุดขององค์กร ผู้นำในกลุ่มที่ชอบเผด็จการอาจมีบทบาทหน้าที่อย่างหนึ่ง แต่ผู้นำในกลุ่มที่ชอบประชาธิปไตยอาจมีบทบาทและหน้าที่อีกอย่างหนึ่ง อย่างไรก็ตามบทบาทและหน้าที่ของผู้นำก็มีบางประการที่สอดคล้องต้องกัน จึงขอสรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำ ดังนี้

กัญญา สาธร (2526, หน้า 155 - 159) ได้สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ไว้ดังนี้

1. นำในฐานะผู้บริหาร (Executive) บทบาทที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้นำก็คือ บทบาทในฐานะผู้บริหาร ซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่างๆ ในองค์กร หรือในฐานะผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร ผู้นำประเภทนี้จะคอยช่วยให้งานของผู้ร่วมงานดำเนินไปด้วยดี ผู้นำจะอยู่ในฐานะเป็นผู้ควบคุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และรับผิดชอบคอยติดตามให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยครบถ้วนถูกต้อง
2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (Planner) โดยปกติผู้นำมักทำหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นผู้ตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงานว่าควรนำเอาวิธีการอะไรมาใช้ และทำอย่างไร การงานจึงจะบรรลุผลตามที่ต้องการ ผู้นำมักทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลด้วยว่ามีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้หรือไม่

ในลักษณะเช่นนี้ผู้นำจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนการดำเนินงานทั้งหมด บุคคลอื่นจะรู้เรื่องก็เฉพาะในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายเท่านั้น

3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (Policy maker) บทบาทที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำ คือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และการวางนโยบายเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย แหล่งที่มาของนโยบายอาจมาจากสามแหล่งคือ มาจากเบื้องบนหรือเจ้านายที่มีตำแหน่งที่สูงกว่า ผู้นำ มาจากเบื้องล่างโดยคำแนะนำหรือมติของผู้ใต้บังคับบัญชา และมาจากผู้นำของกลุ่มเอง

4. ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ (Expert) ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนมากหวังพึ่งผู้นำ เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะทำหน้าที่คล้ายกับผู้ชำนาญการในด้านนั้น ๆ แต่ตามความเป็นจริงแล้วจะให้ผู้ที่มีความรอบรู้อย่างละเอียดในทุกเรื่องไม่ได้ ผู้นำจึงต้องอาศัยผู้ช่วยและที่ปรึกษาคอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำทางด้านเทคนิคแก่ผู้นำด้วย ในองค์กรนอกแบบหรือองค์กรอรูปนัย บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในสาขาวิชาชีพมักจะมีผู้อื่นมาหาเพื่อปรึกษาหรือขอคำแนะนำช่วยเหลืออยู่เสมอ โดยเป็นการขอความช่วยเหลือส่วนตัว บุคลากรผู้นั้นจึงกลายเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการอยู่ในองค์กรนั้นๆ

5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (External group representative) เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มหรือขององค์กรใดก็ตาม จะทำการติดต่อกับภายนอกหมดทุกคนโดยตรงไม่ได้ ผู้นำที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ของกลุ่มมักจะได้รับเลือกให้คอยทำหน้าที่ติดต่อแทน ทำให้กลายเป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม ต่อมาไม่เพียงแต่ทำหน้าที่ติดต่อแทนกลุ่มติดต่อกับบุคคลภายนอกเท่านั้น เมื่อบุคคลภายนอกมาติดต่อกับกลุ่มก็ต้องผ่านเขาเสียก่อน ผู้นำประเภทนี้จึงกลายเป็นตัวแทนของบุคลากรในกลุ่มหรือในองค์กร มีหน้าที่เจรจากับบุคคลภายนอกที่มาติดต่อไปโดยปริยาย

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (Controller of internal relations) ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลเรื่องต่างๆ ภายในกลุ่ม โดยเฉพาะเรื่องที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่มนั่นเอง ในบางกลุ่มไม่ว่าจะมีเรื่องอะไรเกิดขึ้นก็ตามสมาชิกในกลุ่มก็ต้องเจรจาผ่านผู้นำ ในบางกลุ่มผู้นำจะดำเนินการต่อให้หรือไม่นั้นก็แล้วแต่ ผู้นำของกลุ่มบางคนก็ไม่ค่อยสนใจเอาใจใส่สมาชิก หรือเอาใจใส่เฉพาะบางคน ทั้งนี้แล้วแต่ลักษณะของผู้นำเป็นคนๆ ไป

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและโทษ (Purveyor of rewards and punishments) บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณและให้โทษแก่บุคลากรอื่น หรือมีอำนาจให้คุณให้โทษ จะกลายเป็นผู้มีอำนาจสำคัญ และกลายเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษที่ว่านี้อาจจะเป็นการขึ้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน หรือการมอบหมายงานให้มากขึ้นหรือน้อย ให้งานที่ยากหรือง่ายทำก็ได้ทั้งนั้น

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย (Arbitrator and mediator) เมื่อมีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้นภายในหน่วยงานหรือภายนอกหน่วยงาน ผู้นำที่มีทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ ก็จะสามารถสื่อสาร ประนีประนอมไกล่เกลี่ยให้ความขัดแย้งยุติลงและสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (Exemplary) บุคลากรที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดี จนได้รับการยกย่องว่าเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์กร มักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรคนสำคัญขององค์กร

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbol of the group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีความสำคัญอย่างยิ่งในการอยู่ร่วมกัน แต่การอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมากจะให้ทุกคนมีความสามัคคีกันเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก ดังนั้นในกลุ่มจึงมักจะมีบุคคลมีสมาชิกในกลุ่มยกย่องว่าเป็นคนดี หาที่ติไม่ได้ สมาชิกในกลุ่มจะมีความรู้สึกที่ดีต่อเขาเสมอไม่ว่าจะในโอกาสใด และเขาจะดีด้วยกับคนทุกคน ขณะเดียวกันบุคคลคนนั้นก็รักและยึดกลุ่มเป็นสรวงของตนอย่างดีที่สุดด้วย ทุกคนแน่ใจว่าเขาจะไม่มีทางกระทำอันใดอันจะเป็นภัยต่อกลุ่ม โดยเด็ดขาด คน ๆ นี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นผู้นำทำนองเดียวกับพระมหากษัตริย์ซึ่งเป็นผู้นำของประเทศ อำนาจที่ผู้นำเหล่านี้ มีจึงสูงสุดเหนือจิตใจคนภายในกลุ่ม

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (Substitute for individual responsibility) กลุ่มคนบางกลุ่ม องค์กร หรือหน่วยงานบางแห่งจะมีผู้นำคนหนึ่งหรือหลายคน รับอาสาเข้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และต่อการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่ม หรือรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนกลุ่มนั้นกระทำลงไป โดยเหตุนี้บางทีในโอกาสต่อมาบุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจทำการใดๆ แทนตนได้ เพื่อป้องกันความผิดพลาด ซึ่งอาจเป็นเหตุให้ผู้นำของตนต้องอยู่ในฐานะตัวแทนรับผิดชอบด้วย

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (Ideologist) ผู้นำบางคนมีความสามารถในการสร้างอุดมคติ ความเชื่อถือ และความศรัทธาต่างๆ แก่บุคคลอื่น ตลอดจนกระทั่งการสร้างคุณธรรมประจำใจและขนบธรรมเนียมประเพณีต่างๆ ของกลุ่ม อุดมคติดังกล่าวในตอนแรกอาจเป็นคำพูดของเขาที่ทุกคนพากันนิยมและปฏิบัติตาม ต่อมาก็กลายเป็นอุดมคติอย่างเป็นทางการของกลุ่มไป ผู้นำประเภทนี้มักจะเป็นนักพูดและนักคิดที่สมาชิกในกลุ่มให้ความนับถือ

13. ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา (Father figure) ผู้นำประเภทนี้วางตัวเป็นผู้ใหญ่ที่มีอาวุโสที่สุดในกลุ่ม และมีบุคลิกลักษณะที่น่านับถือในฐานะเป็นบิดาของกลุ่มซึ่งจะดูแลใครก็ตามที่ถูกดูดำนั้นไม่รู้สึกรังเกียจ เพราะทุกคนทราบดีว่าเป็นการดูด่าด้วยความหวังดีเสมอ และผู้นำประเภทนี้จะเป็นที่พึ่งพาทางใจแก่สมาชิกทุกคนเมื่อมีความทุกข์ได้เสมอ

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน (scapegoat) ผู้นำที่รับผิดชอบและเป็นบิดาของกลุ่มทุกคนย่อมจะหวังได้ว่าเมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้น ตนเองจะต้องเป็นผู้ถูกลงโทษแทนสมาชิกในกลุ่ม บุคลากรในกลุ่มคนทุกประเภทต่างก็ไม่ชอบที่จะรับผิดชอบเมื่อมีความผิดเกิดขึ้น จะโยนความรับผิดชอบไปให้สมาชิกคนอื่น ผู้ที่ถูกปิดความรับผิดชอบให้ก็อาจกลายเป็นผู้นำขึ้นมาในภายหลังได้เหมือนกัน เพราะเมื่อเหตุการณ์ร้ายนั้นผ่านไปสมาชิกในกลุ่มจะเห็นอกเห็นใจที่เขาเคยได้รับเคราะห์กรรมแทนพวกตนแต่เพียงผู้เดียว

สำหรับ กวี วงศ์พุฒ (2539, หน้า 31-32) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ ดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning) ถ้าผู้บริหารไม่มีการคิดไว้ล่วงหน้า ผู้ปฏิบัติก็จะกระทำในสิ่งที่ไม่คุ้มค่ากับเวลาและพลังงาน การวางแผนเป็นเรื่องของการคิดเพื่อควบคุมแนวทางการปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิภาพมากที่สุด

2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การรวบรวมกำลังคน งบประมาณ วิธีการ วัสดุ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ของหน่วยงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยต้องไม่ทำให้เกิดการสูญเปล่าหรือเกิดการสูญเปล่าน้อยที่สุด

3. การจัดคนบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) ผู้นำไม่ควรคิดเพียงแต่การทำงานอย่างเดียว จึงต้องแน่ใจว่าได้จัดสรรคนเข้าทำงานได้อย่างถูกต้อง ตรงตามความสามารถของแต่ละบุคคล รวมทั้งมีการพัฒนาความสามารถของบุคลากรได้อย่างดีอีกด้วย

4. การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) การสั่งการของผู้นำถือเป็นเรื่องสำคัญประการหนึ่ง เพราะผู้นำที่จะต้องรู้จักการใช้คนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดด้วยเช่นกัน จะต้องมีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ทันทีที่การสั่งการที่ตีนั้น หากสามารถสั่งด้วยวาจาแล้วตามด้วยเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรด้วยก็จะยิ่งสร้างความเชื่อมั่นในการเข้าใจการสั่งการดังกล่าวได้เป็นอย่างดีด้วย เพราะหากมีความชัดเจนในงานแล้วก็จะช่วยให้งานมีผลงานดีตามไปด้วย ผู้นำต้องเป็นผู้ชี้ทาง โดยการแยกอำนาจมอบอำนาจและหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติเพื่อสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้

5. การประสานงาน (Coordinating) ในการทำงานส่วนใหญ่แล้วการประสานงานของหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งการประสานงานในตำแหน่งหน้าที่การงานถือว่าเป็นความจำเป็นและสำคัญอย่างมากในการปฏิบัติงานผู้นำหรือหัวหน้างานจะทำหน้าที่ประสานงานได้เป็นอย่างดีเพราะมีหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบในหน่วยงานอยู่แล้ว หรือรวมไปถึงงานที่ทุกคนจะต้องอาศัยการทำงานที่เกี่ยวข้องกับหัวหน้างานเป็นประจำ ดังนั้นผู้นำจะต้องประสานงานปัจเจกบุคคลกับกลุ่มเข้าด้วยกันเพื่อบุคลากรจะได้ทำงานเป็นลักษณะอันหนึ่งอันเดียวเพื่อประโยชน์ขององค์การ

6. การระดมความร่วมมือ (Participating) ผู้นำต้องสามารถทำให้บุคลากรมีความร่วมมือกันในการทำงาน โดยการจัดสภาพการทำงานให้สัมพันธ์กัน ต้องตรงตามความต้องการของบุคลากรและสร้างบรรยากาศของความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

7. การควบคุม (Controlling) คนเราส่วนใหญ่ไม่ต้องการที่จะให้ใครมาควบคุมเรา แต่ในทางปฏิบัติงานแล้ว การควบคุมสิ่งที่อยู่ห่างๆ จะได้ผลดีตามมาในลักษณะของการติดตามผลงาน (กวี วงศ์พุด, 2539, หน้า 38) ผู้นำต้องใช้ความรู้ ความสามารถและความพยายามที่จะให้ผู้ร่วมงานได้มีการป้อนกลับ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เที่ยงตรง รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ การควบคุมดังกล่าว รวมไปถึงการพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงาน

8. การทบทวนและการประเมินผล (Reviewing and Evaluating) ผู้นำจะปฏิบัติงานกับผู้เกี่ยวข้อง ไม่เพียงแต่ความพอใจเท่านั้น ยังต้องให้หน่วยงานนั้นสามารถช่วยเหลือกัน พนักงานส่วนใหญ่มีสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพทุกคน ในการพิจารณาความดีความชอบตลอดระยะเวลาของการทำงานของพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ ถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งของผู้นำอันจะเป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงาน การประเมินผล การปฏิบัติงานที่ดีควรกระทำเป็นระยะและสามารถประเมินผลงานได้อย่างถูกต้องและเป็นธรรมแล้ว ปัญหาในด้านการบริหารบุคคลย่อมที่จะลดน้อยลง

9. การนำ (Leading) ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำของพนักงาน ด้วยการกระตุ้นให้ทำงานด้วยความเต็มใจและศิลปะในการจูงใจให้ทำงานด้วยท่าทีที่มีคุณภาพทุกคน

10. การทำงานประมาณ (Budgeting) ผู้นำจะต้องประเมินค่าตนเองว่าได้ทำให้หน่วยงานนั้น เกิดความเป็นปึกแผ่น มีความสามัคคีในบรรดาพนักงาน มีความมั่นคงเพียงใด รวมทั้งพิจารณาถึงการใช้เวลา ความคิด ความสามารถและพฤติกรรมต่าง ๆ เป็นการเอื้ออำนวยให้งานดำเนินไปตามหลักการงบประมาณที่ตั้งไว้

จะเห็นได้ว่าผู้นำมีบทบาทหน้าที่หลายประการที่จะต้องรับผิดชอบ ไม่ว่าผู้นำนั้นจะเป็นผู้นำในแบบใดก็ตาม หากกล่าวบทบาทและหน้าที่ของผู้นำ สรุปได้ว่า ผู้นำมีบทบาทเป็นทั้งหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ผู้ให้กำลังใจ ส่วนในด้านของงานนั้น ผู้นำเป็นนักวางแผนงาน เป็นผู้ตัดสินใจและสั่งการ เป็นผู้ประสานงานและรับผิดชอบงานทุกอย่างในองค์กร

คุณลักษณะผู้นำ

ผู้นำจะมีลักษณะพิเศษบางอย่างที่ปรากฏในตัว ซึ่งมีผลที่ทำให้ผู้นำมีลักษณะแตกต่างจากผู้ตาม หรือทำให้ผู้นำแต่ละคนมีประสิทธิผลที่แตกต่างกัน ผู้นำต้องมีลักษณะที่พิเศษกว่าคนอื่น ๆ ดังนั้นผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่มีความสามารถเหนือกว่าคนธรรมดาทั่วไป

จากการศึกษาของนักทฤษฎีและนักวิชาการเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ใกล้เคียงกัน ดังนี้

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1948, pp. 74-75) ได้ศึกษารวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ โดยแบ่งตาม คุณลักษณะ 6 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะทางกาย (Physical characteristics) ได้แก่ เป็นผู้ที่มีความสุขภาพร่างกายที่ แข็งแรง สมบูรณ์
2. ภูมิหลังทางสังคม (Social background) ได้แก่ มีการศึกษาดี สถานะทางสังคมที่ดี
3. สติปัญญา (Intelligence) ได้แก่ มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อความหมาย และการพูด
4. บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรมจริยธรรม และมีความเชื่อมั่นในตนเอง
5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-related characteristics) ได้แก่ มีความปรารถนาที่จะทำให้ดีที่สุด มีความรับผิดชอบ ไม่ท้อแท้ต่ออุปสรรค และมุ่งมั่น
6. ลักษณะทางสังคม (Social characteristics) ได้แก่ ปรารถนาที่จะร่วมมือในการทำงานกับคนอื่น ๆ มีเกียรติ เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เข้าสังคมเก่ง และเฉลียวฉลาด

บอยาตซีส (Boyatzis, 1982, pp. 29-31) ได้ดำเนินการศึกษาวิจัยในองค์กรที่หลากหลายทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชน พบว่าสมรรถภาพ (Competencies) ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการ สมรรถภาพดังกล่าวประกอบด้วย การจูงใจ (Motives) คุณลักษณะ (Traits) และทักษะ (Skills) จินตภาพแห่งตน (Self-image) และความรู้ (Knowledge) ซึ่งในด้านคุณลักษณะนั้น ได้ค้นพบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้ คือ

1. มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency orientations)
2. ใส่ใจกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา (Concern with Impact)
3. ปฏิบัติกิจกรรมที่แสดงถึงความคิดริเริ่มในการปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ (Proactivity)
4. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)
5. มีความสามารถในการสร้างกรอบความคิดรวบยอดต่อสิ่งต่าง ๆ (Conceptualization)
6. มีความสามารถในการวินิจฉัยสิ่งต่าง ๆ โดยใช้ประโยชน์จากความคิดรวบยอดต่าง ๆ (Diagnostic use of concepts)
7. มีอำนาจบารมีทางสังคม (Use of socialized power)
8. มีการบริหารจัดการโดยอาศัยกระบวนการกลุ่ม (Managing group process)

โบทเวลล์ (Bothwell, 1983, p. 133) ได้กล่าวว่า ลักษณะผู้นำซึ่งผู้วิจัยส่วนใหญ่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำมี 10 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ความฉลาด (Intelligence)
2. เข้ากับผู้อื่นได้ดี (Ability to get along well with others)
3. มีทักษะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพเชิงเทคนิค (Skill in the area of technical competence)
4. สามารถจูงใจตนเองและผู้อื่น (Ability to motivate self and others)
5. มีความมั่นคงในอารมณ์และควบคุมตนเอง (Emotional stability and self control)
6. มีทักษะในด้านการวางแผนและจัดการ (Planning and organizing skills)
7. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จ (Strong desire to achieve task)
8. มีความสามารถใช้กระบวนการกลุ่ม (Ability to use the group process)
9. เป็นผู้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (To be effective and efficient)
10. มีความสามารถในการตัดสินใจ (Decisive)

แนวคิดของลีปนนท์ เกตุทัต (2534, หน้า 3) ได้กล่าวว่าผู้นำควรมีลักษณะดังนี้

1. ต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ที่มีความสำเร็จพอสมควร ก่อให้เกิดความมั่นใจ
2. ในระดับพื้นฐานต้องเป็นคนเก่ง ดี กล้า อดทน ทำงานเป็นกลุ่มได้ บริหารจัดการเป็นตัดสินใจเป็น และมีสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวม
3. ในระดับสูงลักษณะของผู้นำจะต้องเป็นคนที่มีความคิดกว้างไกล มีทิศทาง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกล้า มีพลัง ก่อให้เกิดศรัทธาดึงดูดใจให้มีผู้ร่วมทำงานด้วย

ส่วน นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534, หน้า 35-36) ได้กล่าวถึงลักษณะประจำตัวของผู้นำไว้ 6 ประการ คือ

1. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสามารถ (Capacity) ซึ่งประกอบด้วย ความมีปัญญา ไหวพริบ การตื่นตัวอยู่เสมอ ทนต่อเหตุการณ์ การใช้เวลาและภาษาที่ถูกต้อง ความเป็นผู้ริเริ่ม เป็นตัวของตัวเอง และความเป็นผู้มีการตัดสินใจปัญหาที่ดี
2. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ (Achievement) โดยเฉพาะความสำเร็จทางด้านวิชาการ ชอบแสวงหาความรู้ และมีความสำเร็จทางการเล่นกีฬา
3. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (Responsibility) เขาจะต้องเป็นคนที่คุณอื่นจะพึ่งพาได้ มีความคิดริเริ่ม มีความสม่ำเสมอ มั่นคง อดทน กล้าพูดกล้าทำ มีความเชื่อมั่นตนเอง และมีความปรารถนาที่จะเป็นเลิศหรือทะเยอทะยาน

4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (Participation) ในด้านกิจกรรม ในด้านสังคม ให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัวและมีอารมณ์ขัน
5. ผู้นำต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (Status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป (Popularity)
6. ฐีสภาพการณ์ (Situation) ฐีสภาวะทางจิตใจของคนระดับต่าง ๆ ฐีสถานะ ทักษะ ความต้องการและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ฐีในวัตถุประสงค์ขององค์การที่จะต้องทำให้สำเร็จ มีผู้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีก็จะต้องรู้จักการเป็นผู้ตามที่ดีด้วย
 กวี วงศ์พุด (2539, หน้า 107-108) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำไว้ว่า
 1. มีสติปัญญาฉลาด เฉียบแหลม (Intelligence) ความฉลาดอาจได้มากจากการฝึกฝนการทำงานอย่างมีความคิด ทำงานอย่างเป็นระบบ
 2. ฐีบทบาทหน้าที่ของตน ฐีจักตนเอง เพราะคนเราจะต้องรู้จักตัวเองเสียก่อนว่าเป็นใครทำอะไร กำลังจะไปทางไหน จึงจะสามารถนำทางและจูงใจผู้อื่นได้
 3. ฐีรับผิดชอบ (Responsibility) อุทิศเวลาให้แก่งานในหน้าที่ ฐีรักษาต่อผู้อื่น เป็นที่พึ่งแก่ผู้อื่นรับผิดชอบต่อผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงานของตน กล้าเผชิญต่อเหตุการณ์และผลของการตัดสินใจ
 4. ฐีความเป็นธรรม (Fair) ฐีงความเห็นทุกด้าน ไม่หุบเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอกัน ฐีความยุติธรรมแก่ทุกคน
 5. ฐีความกล้าหาญ (Courage) ฐีทั้งทางกายและทางใจ คือ อำนาจทางใจที่บุคคลสามารถควบคุมตนเองได้ เมื่อตกอยู่ในอันตรายและสามารถปฏิบัติหน้าที่ต่อไปด้วยลักษณะอันสงบและมั่นคง
 6. ฐีความแนบเนียน (Tact) คือ ฐีมีความสามารถในการที่จะทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ โดยไม่เกิดความขัดแย้งกัน
 7. ฐีความเด็ดขาด (Decisiveness) เป็นความสามารถในการตกลงใจอย่างทันท่วงที และประกาศข้อตกลงใจนั้น ๆ ในลักษณะที่ชัดเจนและมั่นคง สามารถปฏิบัติได้
 8. ฐีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ การแสดงออกถึงความสนใจในงานอย่างจริงจังและปฏิบัติอย่างจริงจัง เต็มใจและมองโลกในแง่ดีเสมอ
 9. ฐีความตั้งใจจริง (Willing) เป็นสิ่งที่ควบคู่กันกับการขึ้นสู่จุดสูงสุดของการเป็นผู้นำ ฐีมีความสามารถในการจูงใจ (Motivation) ความสามารถในการจูงใจกลุ่มคนต่าง ๆ ได้เป็นสิ่งที่สร้างผู้นำได้อย่างแท้จริง

10. มีความสามารถในการประสานงาน (Co-ordination) ซึ่งจะต้องมีเทคนิคในการทำให้เกิดความสามัคคีขึ้นในหน่วยงาน มีการประสานงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

11. มีความอดทน (Endurance) ซึ่งไม่มีอะไรที่จะสำคัญต่อความสำเร็จในฐานะผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไปกว่าสิ่งนี้

12. มีความท้าทาย (Challenge) ผู้นำที่ดีจะต้องไม่หยุดนิ่ง จะต้องทำในสิ่งที่ดีกว่าอยู่เสมอ

13. การยอมรับความเสี่ยง ซึ่งนี่เป็นส่วนหนึ่งในโลกของการเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องใช้ชีวิตร่วมด้วยและในขณะเดียวกันพวกเขาที่ต้องคอยมองหาวิธีลดความเสี่ยงอยู่ตลอดเวลา

14. การยอมรับความสูญเสีย ผู้นำไม่ควรคิดว่าความสูญเสียเป็นความเสียหาย หากแต่ควรคิดว่าเป็นประสบการณ์และเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ

15. สามารถประเมินอย่างถูกต้องและความแตกต่างระหว่างบุคคล ทำให้ผู้นำต้องทำการตัดสินใจ ครั้งสำคัญและด้วยความแม่นยำ เพราะจะช่วยสร้างสถานะและบรรยากาศในแง่ของการปฏิบัติงานได้ดี

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนั้นเป็นลักษณะและคุณสมบัติที่ผู้นำพึงมี และสำหรับในส่วนของสังคมไทยนั้น อาจจะต้องมีบางสิ่งทีนอกเหนือไปจากภาวะผู้นำโดยทั่วไปพึงมี ซึ่งลักษณะดังกล่าวของผู้นำสำหรับสังคมไทยนั้น ได้มีการจำแนกไว้ โดย กวี วงศ์พุ่ม (2539, หน้า 109) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำสำหรับสังคมไทยตามคุณสมบัติได้ 5 ประการ ดังนี้

1. ระบบอาวุโส (Seniority) เนื่องจากสังคมไทยนิยมยกย่องผู้ที่มีอาวุโสกว่า ว่าเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ มีประสบการณ์

2. ตำแหน่ง (Rank) การที่ข้าราชการได้รับยศ หรือตำแหน่งหน้าที่การงานในฐานะผู้นำย่อมเป็นที่ยอมรับตามมา รวมไปถึงภาคเอกชนด้วยเช่นเดียวกัน

3. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ซึ่งยังมีอำนาจของผู้ใหญ่แอบแฝงอยู่ในการแต่งตั้งผู้นำระดับต่างๆ

4. วุฒิการศึกษา (Education) ในประเทศไทยถือว่าใบปริญญาบัตรเป็นสิ่งที่กำหนดว่าควรจะเป็นผู้นำที่ดี ยิ่งสำเร็จปริญญาเอกก็คือ สามารถที่จะเป็นผู้นำได้ทันที

5. การเป็นผู้ทรงคุณความรู้ (Expertise) ผู้ทรงคุณความรู้หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชาถือว่าเป็นสิ่งที่เรายกย่องกันได้ทันทีที่มีความสามารถในการคิดค้นสิ่งต่าง ๆ เป็นที่ยอมรับของสังคมได้เร็ว

สำหรับในสังคมไทยนั้น จะเห็นได้ว่าคุณสมบัติทั้ง 5 ประการของผู้นำที่นอกเหนือไปจากคุณสมบัติที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น จะพบเห็นได้อย่างชัดเจนในองค์กรหรือหน่วยงานทั้งหลายทั่วไป

อาจจะเป็นด้วยเหตุผลที่ว่า วัฒนธรรม ประเพณี ค่านิยมในระบบสังคมไทยนั้นให้ความสำคัญระบบอาวุโส ถือว่าผู้ที่มีอาวุโสกว่าจะต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ความรู้มากกว่า มีความเชี่ยวชาญ ชำนาญมากกว่าผู้ที่อายุน้อยกว่า ในเรื่องนี้รวมไปถึงตำแหน่งหน้าที่การงาน การศึกษา ความรู้ความสามารถ และนอกจากนี้ระบบอุปถัมภ์ก็ยังคงพบเห็นอยู่ในสังคมไทยตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา จากคุณลักษณะของผู้นำดังที่ได้กล่าวมานั้น จะเห็นได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะพึงมีนั้น มีหลายประการด้วยกัน อาจกล่าวได้ว่าบุคคลที่จะเป็นผู้นำผู้อื่นหรือเป็นผู้บังคับบัญชา “คน” ได้ดีนั้น จะต้องมีความสมบูรณ์หลายประการ ซึ่งบางประการก็อาจจะเป็นคุณสมบัติที่หาได้ยากและไม่เท่าเทียมกันในตัวผู้นำแต่ละคน สิ่งนี้จึงเป็นเหตุผลประการหนึ่งที่ว่า เพราะเหตุใดผู้นำในหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาแต่ละคนจึงประสบความสำเร็จแตกต่างกันออกไป ไม่เท่าเทียมกัน บางคนได้รับความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งของผู้นำ บางคนเป็นผู้นำที่สามารถผูกมัดใจให้ลูกน้องรักใคร่จงรักภักดี แต่บางคนกลับเป็นที่เกลียดชังของลูกน้องเป็นอย่างมาก

จากคุณลักษณะผู้นำตามแนวคิดของนักวิชาการ และผู้รู้ในแขนงต่างๆ ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปได้เป็นคุณลักษณะทั่วไป คือ คุณลักษณะที่ช่วยให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำหรือช่วยให้ผู้นำสามารถนำกลุ่มหรือองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยคุณลักษณะดังกล่าวนี้มักจะปรากฏในตัวของผู้นำทุกคนซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 5 ด้าน คือ

1. คุณลักษณะด้านร่างกาย ประกอบด้วย มีร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีพลังและความทนทานของร่างกาย มีบุคลิกภาพดี และแสดงออกที่เหมาะสม
2. คุณลักษณะด้านอารมณ์และจิตใจ ประกอบด้วย มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความทะเยอทะยานสู่ความสำเร็จ เต็มใจที่จะรับผิดชอบ มีความกล้าเผชิญกับความยากลำบาก การมีความเด็ดขาด
3. คุณลักษณะด้านสังคม ประกอบด้วย เต็มใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น มีสถานภาพเป็นที่ยอมรับ มีความสามารถเข้าสังคม มีความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ มีความพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือ มีความเห็นอกเห็นใจ เชื่อถือและให้การยอมรับผู้อื่น มีฐานะทางเศรษฐกิจ มีความสามารถในการปกป้องคุ้มครอง และมีอำนาจบารมีทางสังคม
4. คุณลักษณะด้านสติปัญญา ประกอบด้วย มีความสามารถทางสติปัญญา มีการตัดสินใจดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เฉลียวฉลาดมีไหวพริบ มีจินตนาการ มีความสามารถในการสร้างกรอบความคิดรวบยอด มีความสามารถในการวินิจฉัย
5. คุณลักษณะด้านคุณธรรม ประกอบด้วย อดทนอดกลั้น ความซื่อสัตย์ ความมานะ ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความไม่เห็นแก่ตัว และความเสียสละ

บทบาทผู้นำทางการศึกษา

การบริหารงานในปัจจุบันมีความสลับซับซ้อน เพราะมีภารกิจหลายๆ อย่างที่จะต้องปฏิบัติ ผู้บริหารจำเป็นต้องแสดงความเป็นผู้นำในบทบาทต่างๆ คนเซวิช (Knezevich, 1984, pp. 17-18) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ หรือครูใหญ่ และได้เสนอบทบาทสำคัญในการบริหารงาน ซึ่งหมายรวมถึงการบริหารสถานศึกษาไว้ 17 บทบาท คือ

1. เป็นผู้กำหนดทิศทาง คือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ร่วมกำหนดวางนโยบาย และทิศทางในการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อให้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้
2. เป็นผู้นำและตัวกระตุ้น หมายถึง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การศึกษาและสถานศึกษาและสถานศึกษา และเป็นผู้โน้มน้าวบุคลากรที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชา ให้คล้อยตามได้
3. เป็นนักวางแผน คือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่รู้จักการวางแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งแล้วแต่กิจการด้านต่าง ๆ ว่าควรจะวางแผนอย่างไร และต้องร่วมมือกับบุคลากรทุกฝ่ายภายใน สถานศึกษานั้นๆ เป็นอย่างดี
4. เป็นผู้ตัดสินใจ คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารและตัดสินใจ ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในสถานศึกษา
5. เป็นนักจัดองค์การ คือ ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา
6. เป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ และรู้จักการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับสถานศึกษาให้ดีขึ้น และรู้จักโน้มน้าวจิตใจของบุคคลภายในสถานศึกษาให้ยอมรับ การเปลี่ยนแปลงที่ดีนั้นด้วย
7. เป็นผู้ประสานงาน คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ประสานงานที่ดีทั้งภายในสถานศึกษา ของตนเอง และประสานงานต่าง ๆ กับสถานศึกษาและองค์กรอื่น ๆ ด้วย
8. เป็นผู้สื่อสาร คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่บุคคลทั้งภายในสถานศึกษา และภายนอก สถานศึกษา สามารถที่จะติดต่อสื่อสารได้โดยไม่แบ่งระดับหรือชนชั้น
9. เป็นผู้แก้ความขัดแย้ง คือ ผู้บริหารจะต้องคอยเป็นผู้แก้ปัญหา เมื่อบุคลากรภายใน สถานศึกษา หรือต่างสถาบันเกิดการขัดแย้งกัน
10. เป็นผู้แก้ปัญหา คือ ผู้บริหารจะต้องรู้จักและคอยแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างเป็นธรรมชาติ เมื่อเกิดการขัดแย้งกันขึ้น ไม่ว่าจะทั้งภายในสถานศึกษาตนเอง หรือต่างสถานศึกษาก็ตาม

11. เป็นผู้จัดระบบงาน คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการจัดระบบงาน และรู้จักพัฒนาสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

12. เป็นผู้บริหารการเรียนการสอน คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ โดยเฉพาะการเรียนรู้เกี่ยวกับหลักสูตร หรือวิชาการต่างๆ ที่จะทำการเรียนการสอนที่ทางกระทรวงศึกษาธิการกำหนดขึ้นมาใหม่เป็นอย่างดี ต้องเรียนรู้การจัดการเรียนการสอน และการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา

13. เป็นผู้บริหารบุคคล คือ ผู้บริหารต้องรู้จักการเลือกสรรบุคคลากรให้เหมาะสมกับงาน รู้จักการรักษา และพัฒนาบุคคลากรในองค์กร

14. เป็นผู้บริหารทรัพยากร คือ ผู้บริหารต้องรู้จักการนำเอาทรัพยากรทั้งทรัพย์สิน สิ่งของ และบุคคล มาใช้ให้เกิดประโยชน์และทำให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงและรู้จักเทคนิควิธีการใช้ที่ดี

15. เป็นผู้ประเมินผล คือ ผู้บริหารต้องมีการประเมินผลการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ได้กระทำไปแล้ว เพื่อจะได้รู้ว่าสิ่งที่ดำเนินไปแล้วดีหรือไม่จะได้ดำเนินการต่อไป ถ้าเกิดผลดี และเปลี่ยนแปลงวิธีการถ้าการดำเนินการนั้นเกิดการผิดพลาด

16. เป็นประธานในพิธี คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางการจัดการ และพิธีการต่าง ๆ ทั้งในสถานศึกษาของตนเอง และนอกสถานศึกษา เมื่อได้รับเชิญมาอย่างเป็นทางการ

17. เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก รู้จักการประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน และรู้จักงานให้บริการวิชาการแก่หน่วยงานต่าง ๆ ที่ต้องการ

เซอร์จิโอวานนี และคาร์เวอร์ (Sergiovanni & Carver, 1980, pp. 268-280) ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องแสดงความเป็นผู้นำใน 3 ประการ ต่อไปนี้

1. พฤติกรรมของผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นจะต้องแสดงความเป็นผู้นำ โดยการมีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับเกียรติยศและศักดิ์ศรีของตำแหน่ง จะต้องประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบรรลุเป้าหมาย พฤติกรรมของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อโครงสร้างกระบวนการ และวิธีทำงาน นอกจากนั้นยังมีอิทธิพลต่อขวัญของครู อาจารย์ พฤติกรรมของนักเรียน เนื้อหาสาระของหลักสูตร เป็นต้น หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารใน 2 ลักษณะ ลักษณะแรก คือ พฤติกรรมมุ่งมั่น นั่นคือ มุ่งในการปฏิบัติการกิจของกลุ่มให้สำเร็จ ลักษณะที่สอง คือ พฤติกรรมมุ่งมั่น นั่นคือ สนใจในบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น ให้ความสนใจในเรื่องเกี่ยวกับความมั่นคง ปลอดภัย การยอมรับนับถือ ศักดิ์ศรีและคุณค่าในความเป็นคน

2. พัฒนาคอนอื่น เป้าหมายที่เด่นชัดอย่างหนึ่งของสถานศึกษาก็คือ การพัฒนาคอนคนที่ควรจะต้องพัฒนานั้นจะต้องมุ่งทั้งที่ผู้เรียน และผู้สอน จะต้องพัฒนาศักยภาพของผู้นำรุ่นใหม่ให้เกิดขึ้น หากบุคคลในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาทั้งความสามารถและจิตใจจนถึงระดับที่พึงปรารถนาแล้วก็ย่อมเชื่อได้ว่าสถานศึกษาจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

3. หน้าที่ผู้นำของกลุ่ม หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทผู้นำของกลุ่มใน 2 ประการ ประการแรก คือ บทบาทในการปฏิบัติภารกิจของกลุ่ม (Group task roles) นั่นคือ ต้องแสดงบทบาทในการทำงานให้สำเร็จ ประการที่สอง คือ บทบาทในการสร้างกลุ่ม (Group building roles) เป็นบทบาทที่ทำให้กลุ่มคงอยู่ต่อไปได้และมีความเจริญ บทบาทประการหลังนี้จะต้องสนใจพฤติกรรมของคน สร้างความกลมเกลียวสมานฉันท์ภายในกลุ่ม ปลูกความสำนึกให้สมาชิกสนใจที่จะทำงานแบบใหม่ที่ดีกว่า รู้จักประเมินผลสิ่งทีตนเองได้ทำไปแล้วเพื่อนำผลมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นต่อไป

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้บริหาร โรงเรียนต้องแสดงบทบาทที่จำเป็นหลาย ๆ ประการ ซึ่งแต่ละบทบาทนั้นล้วนเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบในการบริหารโรงเรียน และรวมไปถึงสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนนั่นเอง นอกจากนี้ ผู้บริหารในฐานะผู้นำในสถานศึกษานั้น มีภารกิจในการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ บุคคลและการบริหารกิจการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับนักเรียน ซึ่งผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย โดยผู้บริหารมีหน้าที่ประสานและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน บทบาทและหน้าที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษานั้น มีบทบาทและหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าที่ต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารต้องทำหน้าที่ในการตัดสินใจสั่งการเป็นตัวแทน หรือสัญลักษณ์ของโรงเรียน รับผิดชอบในงานทุกงานของสถานศึกษา อำนวยความสะดวกและประสานงานในการดำเนินงานต่างๆ และผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีบทบาททั้งเป็นผู้วางแผน ผู้กำหนด ทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา เป็นผู้ตัดสินใจดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ เป็นนักจัดองค์การและผู้จัดการความเปลี่ยนแปลง เป็นผู้แก้ปัญหาและผู้แก้ความขัดแย้ง เป็นผู้บริหารทรัพยากร เป็นผู้ประเมินผล นอกจากบทบาทในสถานศึกษาแล้วผู้บริหารสถานศึกษา ยังต้องมีบทบาทในด้านการมีภาวะผู้นำ ในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนภายนอกสถานศึกษา อีกด้วย

คุณสมบัติของผู้นำทางการศึกษา

ผู้นำทางการศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญ เพราะการบริหารงานที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ไว้เพื่อเป็นการวางขอบเขตและแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติในการบริหารงานการศึกษา มีความจำเป็นจะต้องเกี่ยวข้องกับทรัพยากรทางการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการจัดการ และเป็นที่ทราบกันว่า “คน” เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญที่สุดในการบริหาร ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจต่อบุคคลที่ร่วมงานเป็นพิเศษเหนือกว่าบุคคลอื่นทั่วไป ดังที่ วิจิตร วรรณบางกูร และสุพิชญา ธีระกุล (2523, หน้า 74-76) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารการศึกษา ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำ คือ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่น ๆ ของบุคคลในกลุ่มและสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ง่าย ประกอบด้วย

- 1.1 มีความร่าเริงแจ่มใสและอดทน
- 1.2 มีความสามารถในการตัดสินใจ
- 1.3 มีความสามารถในการจูงใจคน
- 1.4 มีความรับผิดชอบ
- 1.5 มีความฉลาด ไหวพริบดี
- 1.6 มีความขยันขันแข็ง
- 1.7 มีความเสียสละ
- 1.8 มีบุคลิกภาพดี
- 1.9 ความเป็นประชาธิปไตย

2. มีความรู้และประสบการณ์ เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับงานอาชีพของผู้บริหาร โดยเฉพาะ ดังนี้

- 2.1 มีความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน
- 2.2 มีความรู้เกี่ยวกับวิชาการศึกษา
- 2.3 มีความรู้เท่าทันเหตุการณ์
- 2.4 มีความรู้ประสบการณ์ในวิชาการบริหาร

3. มีมนุษยสัมพันธ์ดี ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลอื่นทั้งนอกและในองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ดังนี้

- 3.1 ยิ้มแย้มแจ่มใส
- 3.2 มีความเสมอต้นเสมอปลาย
- 3.3 ยกย่องชมเชย
- 3.4 รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 3.5 มีความยืดหยุ่น
- 3.6 เปิดเผย
- 3.7 เป็นกันเอง

4. มีคุณธรรมสูง คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้ประพฤติแต่ในสิ่งที่ดีงาม ดังนี้

- 4.1 มีความยุติธรรม
- 4.2 มีความซื่อสัตย์สุจริต

4.3 มีความจงรักภักดี

4.4 มีศีลธรรม

5. มีสุขภาพที่ดี หมายถึง สุขภาพทางกายและสุขภาพจิต สุขภาพเป็นเครื่องเสริมสร้างให้ปฏิบัติงานถูกต้องและสม่ำเสมอ

นอกจากนี้ จากอบเซน, วิกแมน และลือกส์ดอน (Jacobsen, Wiegman & Logsdon, 1973, pp. 40-44) ยังได้สรุปว่า ผู้ที่จะเป็นครูใหญ่ ควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. คุณสมบัติทั่วไป

1.1 เป็นผู้มีความสามารถในการจัดองค์การและเป็นผู้บริหารที่มีทักษะ

1.2 บริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 เป็นผู้นิเทศหรือประสานงานการเรียนการสอน

1.4 มีความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบในการบริหาร

1.5 สามารถตัดสินใจได้อย่างฉับพลันและถูกต้อง รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบ

แก่ผู้เหมาะสม นอกจากนี้ครูใหญ่ยังต้องเป็นผู้จัดการที่ดี รู้จักรายละเอียดเกี่ยวกับการเงินที่ใช้กับกิจกรรมต่าง ๆ รู้จักใช้จ่ายอย่างประหยัด ดูแลกิจการต่าง ๆ ภายในโรงเรียนอย่างรอบคอบ

2. คุณสมบัติส่วนตัว

ครูใหญ่ควรมีความรู้ความสามารถในด้านการสอน และการสาธิตการสอนและต้องเป็นผู้มีความรู้ทางการศึกษาทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ ยอมรับรูปแบบการสอนที่ดีอื่น ๆ มากกว่าที่จะยึดแบบที่ตนเองมีความชำนาญ ครูใหญ่ควรมีสุขภาพดี บุคลิกภาพดี พูดหรือฟังได้ชัดเจน มีสุขภาพจิตดี มีปัญญาสูง สามารถหาเทคนิคการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูง มีใจกว้างยอมรับความคิดเห็นของคณะครูและเด็ก เป็นผู้มีเสน่ห์ในตัวเองและมีอารมณ์มั่นคง นอกจากนี้ยังต้องเป็นผู้ที่ได้รับการศึกษาอบรมผู้บริหาร โรงเรียนจากสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ให้เป็นคนทันสมัยเสมอ

สำหรับ ปราโมทย์ เบญจกาญจน์ (2536, หน้า 124) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้บริหารการศึกษาที่ดีนั้น จะต้องแสดงพฤติกรรมผู้นำในการมุ่งใจให้บุคลากรในองค์กร หรือหน่วยงาน ในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การที่ผู้บริหารจะแสดงพฤติกรรมมุ่งใจบุคลากรได้ดีเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับคุณสมบัติส่วนตัวของผู้บริหาร ซึ่งได้ประมวลว่า ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ หลายประการ ที่สำคัญคือ

1. บุคลิกภาพ ซึ่งอาจจะมาตั้งแต่กำเนิดหรือเกิดขึ้นในภายหลัง อันเนื่องจากภาวะแวดล้อมต่าง ๆ การปรับปรุงบุคลิกภาพที่มีมาตั้งแต่กำเนิด ย่อมยากกว่าบุคลิกภาพที่เกิดจากภาวะแวดล้อม

2. ความรู้ความสามารถ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญและสร้างได้โดยหมั่นศึกษาหาความรู้ หมั่นอ่านเขียน และฟังสิ่งที่น่าประโยชน์ แล้วนำมาพิจารณาใคร่ครวญ

3. โอกาสหรือจังหวะ การที่จะเป็นผู้นำที่ดีโอกาสหรือจังหวะมีความสำคัญมาก เช่นเดียวกัน ดังคำพูดที่ว่า “สถานการณ์สร้างวีรบุรุษ” ผู้นำได้รับการยอมรับในช่วงหนึ่ง เมื่อวันเวลา และเหตุการณ์เปลี่ยนไปอาจจะไม่ได้รับการยอมรับก็ได้ นอกจากนี้เราจะพบว่ามีคนเก่ง ๆ อยู่มากที่ไม่ประสบความสำเร็จ หรือไม่มีโอกาสจะเป็นผู้มีชื่อเสียงได้ เพราะโอกาสในการทำงานตามความรู้ ความสามารถไม่ได้เปิดให้

4. อุปนิสัย ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญมาก คนที่มีอารมณ์ฉุนเฉียว ขาดความมั่นคงหรือตระหนี่ถี่เหนียว มองโลกในแง่ร้าย บุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้นำที่ดีได้ยาก

นอกจากนี้ ชาอุษชัย อาจินสมาจาร (2542, หน้า 97) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. คุณสมบัติทางกาย

- 1.1 ว่องไว สง่า
- 1.2 บุคลิกภาพมีเสน่ห์
- 1.3 แต่งตัวง่าย ๆ มีรสนิยม
- 1.4 เสียงพูดชัดเจน
- 1.5 อิริยาบถเป็นไปตามธรรมชาติ
- 1.6 มีอุปนิสัยสม่ำเสมอ
- 1.7 สุขภาพดี

2. คุณสมบัติทางสติปัญญา

- 2.1 สามารถในการแปลแผนให้ผู้อื่นได้
- 2.2 มีเจตคติ ชอบสืบสวน
- 2.3 ตระหนักในบทบาทของตน
- 2.4 มีความสามารถในการก่อให้เกิดความสำเร็จ
- 2.5 มีทักษะในการปฏิบัติงาน
- 2.6 ฉลาด
- 2.7 มีความคิดริเริ่ม
- 2.8 มีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องเด็กและความเจริญงอกงามของเด็ก
- 2.9 มีความรู้เกี่ยวกับปัญหาสังคม
- 2.10 รู้จุดอ่อนของตัวเอง

- 2.11 เข้าใจทฤษฎีและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการศึกษา
- 2.12 มีความสามารถในการติดต่อ สื่อความหมาย
- 2.13 มีความสามารถในการวางแผนได้เป็นอย่างดีและเป็นระบบ
- 2.14 เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล
- 2.15 มีความรู้กว้างขวาง
- 3. คุณสมบัติทางอารมณ์
 - 3.1 มีความสามารถในการเข้าใจอารมณ์ของบุคคลอื่น
 - 3.2 แจ่มใส ร่าเริง และมีความสุข
 - 3.3 มีอารมณ์มั่นคง
 - 3.4 มีความอิสระจากการเผชิญหน้า
 - 3.5 ไม่ตื่นตื้นง่าย
 - 3.6 ไม่เสียใจเมื่อประสบกับปัญหาและความผิดหวัง
 - 3.7 มีความหวัง
 - 3.8 มีแรงจูงใจ
- 4. คุณสมบัติทางส่วนบุคคล
 - 4.1 มีสามัญสำนึก
 - 4.2 มีความคิดสร้างสรรค์
 - 4.3 เป็นที่พึ่งคนอื่นได้
 - 4.4 มีความเสียสละ
 - 4.5 เป็นคนตรงไปตรงมา
 - 4.6 มีความยุติธรรม
 - 4.7 ไม่คุยโอ้อวด
 - 4.8 เป็นคนเปิดเผย
 - 4.9 เป็นคนเชื่อถือได้
 - 4.10 เคารพบุคลิกภาพของบุคคลอื่น
 - 4.11 มีความเชื่อมั่นในตนเอง
 - 4.12 เป็นคนแก้ปัญหาเก่ง
 - 4.13 อดทนต่อจุดอ่อนของคนอื่น
- 5. คุณสมบัติทางสังคม
 - 5.1 ว่องไวและปรับตัวเข้ากับสังคมได้

- 5.2 หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ที่ไม่จำเป็น
- 5.3 ให้ความร่วมมือกับบุคคลอื่น
- 5.4 เสียสละเพื่อความก้าวหน้าของสังคม
- 5.5 มีความยุติธรรมและความเสมอภาค
- 5.6 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- 5.7 เป็นที่เชื่อถือของทุกคน
- 5.8 มีความซื่อสัตย์
- 5.9 รู้ปัญหาของผู้อื่น
- 5.10 แก้ปัญหาให้คนอื่นได้
- 5.11 สนใจในกิจกรรมของสังคม
- 5.12 มีความอดทน
- 5.13 เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย
- 5.14 มีน้ำใจในการให้บริการต่อสังคม
- 5.15 มีความจริงใจ
- 5.16 เข้าใจความสามารถและความฉลาดของคนอื่น
- 5.17 อุทิศตนเพื่องานของสังคม
6. คุณสมบัติทางศีลธรรม
 - 6.1 มีความสามารถในการแยกแยะสิ่งที่ถูกและที่ผิด
 - 6.2 มีความเชื่อถือในค่านิยมแบบประชาธิปไตย
 - 6.3 มีจริยธรรม
 - 6.4 คุณลักษณะที่ดี
 - 6.5 มีอุดมการณ์สูง
 - 6.6 ควบคุมตนเองได้
 - 6.7 ตระหนักในตัวเองโดยผ่านทางบริการทางสังคม
 - 6.8 เคารพตัวเอง

สรุปได้ว่า ผู้ที่จะทำหน้าที่เป็นผู้บริหารการศึกษาที่ดีนั้น ต้องมีคุณสมบัติทางด้านร่างกาย อารมณ์ สติปัญญาและสังคมที่ดี จะต้องมีการอบรมฝึกคุณสมบัติของผู้บริหารการศึกษาที่ดี ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนบางอย่างที่ไม่เหมาะสมให้เข้ากับสถานการณ์ที่ตนเป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อช่วยเสริมการเป็นผู้นำของตนให้ดีขึ้น

ตารางที่ 1 สรุปสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน	Barnard (1968)	Davis (1967)	Flippo (1961)	ชุมพล พงษากลาง (2548)	ทวีศักดิ์ กวยะปาณิก (2547)	ทวีศักดิ์ ถึกไทย (2547)	ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547)	พรนพ พุกกะพันธุ์ (2545)	พูลสวัสดิ์ ปรีดา (2540)
1. คุณลักษณะความเป็นผู้นำ			√					√	
2. นโยบายและการบริหารงาน		√		√					
3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	√	√	√	√	√	√	√	√	√
4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง		√							√
5. เงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทน	√		√	√	√	√		√	√
6. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน	√	√	√	√		√	√		
7. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา				√		√	√	√	
8. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน	√				√	√			
9. โอกาสก้าวหน้า	√		√	√	√	√	√		
10. การมีส่วนร่วมในการทำงาน/ แสดงความคิดเห็น	√				√			√	√
11. การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผล					√				
12. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ/ หน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่	√	√		√		√	√		
13. การมอบหมายงาน	√						√	√	√
14. ความเป็นธรรมในการปกครองบังคับบัญชา				√	√	√			√
15. การยกย่องชมเชย					√	√		√	√
16. สุขภาพทางกายและทางจิตของผู้ปฏิบัติงาน		√		√		√		√	
17. ความรับผิดชอบ						√			

การทำงานของครูและบุคลากรที่มีขวัญและกำลังใจดีย่อมทำให้เกิดความสุขในการทำงาน ผลของการทำงานย่อมออกมาดี คุณภาพของผู้เรียนจึงได้รับผลดีตามไปด้วย ทั้งนี้ขวัญและกำลังใจอาจเสริมสร้างได้โดยการทำให้ครูและบุคลากรมีความพึงพอใจในงาน สถานศึกษา ผู้ร่วมงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกันเอง การปกครองบังคับบัญชา ความพึงพอใจต่อนโยบายและเป้าหมายขององค์กร ความพึงพอใจในสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมสถานศึกษา ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องหมั่นตรวจสอบขวัญกำลังใจของครูและบุคลากร เพื่อจัดสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงานและสังคมให้เอื้อต่อการเกิดขวัญกำลังใจที่จะส่งผลต่อความร่วมมือร่วมใจและเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ประกอบไปด้วยหลายปัจจัย ได้แก่ ด้านคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ด้านเงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน การแสดงความคิดเห็น ด้านการนิเทศ กำกับติดตามและประเมินผล ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หรือหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ ด้านการมอบหมายงาน ด้านความเป็นธรรมในการปกครองบังคับบัญชา ด้านการยกย่องชมเชย ด้านสุขภาพทางกายและทางจิตของผู้ปฏิบัติงาน และด้านความรับผิดชอบ ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์ปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้บริหารสถานศึกษานำมาปรับเป็นกลยุทธ์ เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครูและบุคลากรของตน ดังนี้

- 1) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- 2) ด้านเงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทน
- 3) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน
- 4) ด้านโอกาสก้าวหน้า และ
- 5) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หรือหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่

อิทธิพลของภาวะผู้นำที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูล หรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่มิมาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญต่อการดำเนินกิจกรรมกลุ่ม เป็นที่น่าสังเกตว่ากลุ่มทำงานใดถ้าขาดผู้นำแล้วกิจกรรมกลุ่มจะชะงักไปชั่วคราว ด้วยเหตุนี้ผู้นำจึงมีความสำคัญ

เปรียบได้กับหัวใจของกลุ่ม แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตั้งแต่อดีตสืบเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน โดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ในที่นี้ขอแบ่งวิวัฒนาการของการศึกษาภาวะผู้นำ ออกเป็น 4 ยุค (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544, หน้า 42) ดังนี้

ยุคที่ 1 การศึกษาเรื่องผู้นำ โดยยึดลักษณะของผู้นำเป็นหลัก (Trait theory)

การศึกษาลักษณะพฤติกรรมในยุคที่ 1 เป็นกลุ่มทฤษฎีคุณลักษณะ มีความเชื่อว่า “ผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด ไม่สามารถสร้างได้” ผู้ที่จะเป็นผู้นำจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างจากผู้ตาม ในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 1 ได้มีการศึกษาคุณลักษณะผู้นำและแบ่งคุณลักษณะของผู้นำเป็น 6 ด้าน คือ ลักษณะทางกาย ลักษณะภูมิหลังทางการศึกษา สติปัญญา บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางงาน คุณลักษณะทางสังคม แต่ผลการวิจัยต่อมา พบว่า คุณลักษณะของผู้นำอย่างเดียวยังไม่สามารถอธิบายประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำได้อย่างสมบูรณ์ ทำให้วิธีการศึกษาเชิงคุณลักษณะได้สูญเสียความนิยมไป ผลการค้นพบที่ไม่เป็นสากลจึงนำไปสู่การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผล ในยุคต่อมา (สงวน ช้างฉัตร, 2541, หน้า 175)

ยุคที่ 2 การศึกษาแบบแผนของพฤติกรรมของผู้นำ (Behavior theory)

ภายใต้ข้อบกพร่องบางอย่างของการศึกษาเชิงคุณลักษณะ นักวิจัยได้หันไปพิจารณาพฤติกรรมผู้นำที่ทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจและมีผลต่อการทำงานสูงขึ้น ศึกษาแบบแผนที่เกิดขึ้นเป็นประจำของผู้นำ หรือสไตล์ของผู้นำ การศึกษาเชิงพฤติกรรมนี้จะประกอบด้วย

การศึกษาของ มหาวิทยาลัยไอโอวา มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต มหาวิทยาลัยมิชิแกน ตาข่ายเบลคและมุตัน ทฤษฎี 3 มิติของเรคคิน มีแนวคิดทฤษฎีที่สำคัญ ดังนี้

1. การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยไอโอวา ศึกษาครั้งแรกในปี 1938 โดยมหาวิทยาลัยไอโอวา มี เคิร์ทเลวิน โรนัลด์ลิปปีตต์ และราล์ฟไวท์ ได้ศึกษากระบวนการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มระหว่างผู้นำ ผู้ตามและประสิทธิภาพของงาน ได้ผู้นำ 3 แบบ คือ แบบเผด็จการ ประชาธิปไตย และเสรีนิยม ผลการวิจัยได้ว่าภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยได้ผลในกระบวนการกลุ่มดีกว่าแบบอื่น

2. การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต เริ่มศึกษาในปี 1949 พัฒนาโดย แฮมพิล และคูนส์ (Hamphill and Coon) และปรับปรุงต่อมาโดย ฮัลพิน และไวเนอร์ (Halpin and Winer) ผลการศึกษาได้พฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ

2.1 มิติริเริ่มโครงสร้างงานหรือมิติกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำ ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญต่อองค์การและจำกัดเรื่องงานการมอบหมายงาน เน้นระเบียบแบบแผนขององค์การ การสั่งงาน

กำหนดแบบแผนการติดต่อสื่อสาร การสื่อความหมายที่เป็นระบบ มีการกำหนดช่องทางในการติดต่อสื่อสาร ให้ความสำคัญกับการกำหนดเส้นตายของการทำงาน วิธีการดำเนินงานตามขั้นตอนที่กำหนด การให้การชี้แนะเกี่ยวกับการทำงานหรือวิธีการทำงาน การหาวิธีทำงานให้เป็นผลสำเร็จ เปิดโอกาสให้สมาชิกได้ทราบจุดมุ่งหมายขององค์การร่วมกัน นั่นคือ พฤติกรรมมีมติมุ่งทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

2.2 มิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่เชื่อถือซึ่งกันและกัน เป็นพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรภาพ ความไว้วางใจระหว่างกัน และความอบอุ่นที่เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การเป็นมิตรยอมรับกัน ความสนิทสนม มีพฤติกรรมเน้นความห่วงใยต่อสมาชิก พยายามให้การสนับสนุนช่วยเหลือ การดูแลสมาชิกทุกคนอย่างเสมอภาค การให้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของงาน การตัดสินใจ การสื่อสารสองทาง เข้าพบได้สะดวกไม่ถือตัว โดยสรุป คือ พฤติกรรมที่มุ่งทางมนุษยสัมพันธ์ แบบวัดหลายชุดที่ได้สร้างขึ้น และใช้วัดพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งสะท้อนถึงมิติทั้งสองชุด คือแบบวัดการบรรยายเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ (สมยศ นาวิการ, 2543, หน้า 147)

3. การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน พัฒนาโดย ลิเคิร์ต และคณะ (Likert et al.) และการศึกษาของเบลค และมูตัน (Blake & Mouton) ดังนี้

3.1 การศึกษาของลิเคิร์ตและคณะ ได้แบ่งแบบของความเป็นผู้นำ ออกเป็น 2 ประเภท คือ

3.1.1 ผู้นำแบบมุ่งงาน (Job-centered หรือ Product-centered leader) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการทำงานของคนงานและวิธีการนำมาซึ่งความสำเร็จ โดยพวกเขาผู้นำจะกวาดค้นกับมาตรฐานของการทำงาน การบริหารการจัดการด้วยความระมัดระวัง กำหนดวิธีการทำงาน ให้ปฏิบัติตามและการอำนวยความสะดวกผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด การใช้สิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นการผลิต และการกำหนดขั้นตอนของผลผลิตด้วยการใช้เทคนิคต่าง ๆ

3.1.2 ผู้นำแบบมุ่งคน (Employee-centered) ให้ความสำคัญกับความต้องการส่วนบุคคลของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พยายามรักษาน้ำใจของผู้ร่วมงาน จะให้ความสนใจกับปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่มุ่งคนนี้จะสนับสนุนความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานของเขา ใช้กลุ่มเพื่อการสร้างการตัดสินใจที่ดีกว่า การสร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ตั้งจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จสูง การมีเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่สูง การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจเป้าหมายได้อย่างชัดเจน การให้พนักงานมีเสรีภาพในการทำงาน (สงวน ช้างฉัตร, 2541, หน้า 176)

4. การศึกษาของ เบลกและมูตัน ได้วิเคราะห์ข้อบกพร่องบางอย่างของการศึกษาของ มิชิแกนและโอไฮโอสเตท และพัฒนาเป็นตาข่ายการบริหาร (The managerial grid) จากแนวคิด พื้นฐานว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีความสามารถในการทำงานและความสามารถด้าน มนุษยสัมพันธ์ ตารางประกอบด้วยสองมิติ มิติแรก คือ มุ่งงาน (Production Oriented) มิติที่สอง คือ มุ่งคน (People Oriented) และได้แบ่งผู้นำ ออกเป็น 5 แบบ ดังนี้

4.1 แบบไม่เอาไหน (Impoverished) มุ่งคนและมุ่งงานต่ำ บริหารงานแบบเฉื่อยชา ไม่มีจุดหมาย เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุด

4.2 แบบสโมสร (Country club) มุ่งคนสูงแต่มุ่งงานต่ำ พยายามสร้างบรรยากาศ แบบครอบครัว อบอุ่น ทำงานให้มีความสุข

4.3 แบบเผด็จการหรือมุ่งงาน (Task or authoritarian) มุ่งงานสูงแต่มุ่งคนต่ำ ผู้บริหาร ไม่พิจารณาความต้องการส่วนบุคคลแต่จะมุ่งเน้นที่เป้าหมายขององค์กร ใช้อำนาจหน้าที่กดดัน ให้ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

4.4 แบบเดินสายกลาง (Middle of the road) มุ่งทั้งงานและคนปานกลาง มุ่งความสมดุลของความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาและเป้าหมายขององค์กรด้วย

4.5 แบบประชาธิปไตยหรือทีมงาน (Team or democratic) มุ่งทั้งงานสูงและคนสูง เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้บริหารจะพัฒนาทีมงานที่มีความยืดหยุ่นสูง มีความผูกพัน มีความเคารพและไว้วางใจกัน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544, หน้า 77-79)

5. ทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน จากการวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้จำแนกพฤติกรรม ผู้นำ เป็น 2 มิติ เรดดิน (Reddin) นำมาพัฒนาเป็นทฤษฎี 3 มิติ (3-D model) ก่อให้เกิดพฤติกรรมผู้นำ 3 มิติคือ มิติมุ่งงาน มิติมุ่งสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล ได้แบ่งผู้นำ ออกเป็น 8 แบบ เช่น แบบที่มี ประสิทธิภาพมาก 4 แบบ คือ ผู้สอนแนะ (Developer) ผู้นำทีม (Executive) ผู้คุมกฎ (Bureaucrat) และผู้บุญงาน (Benevolent autocratic) แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ ผู้เอาใจ (Missionary) ผู้ยอมความ (Compromiser) ผู้ทันท่า (Deserter) และผู้คุมงาน (Autocrat) (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544, หน้า 51-52)

แต่อย่างไรก็ตาม พบว่า การขาดความสัมพันธ์ที่ชัดเจนระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับ ผลการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงานก็ไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมเพียงอย่างเดียว แต่ผู้นำได้ปรับ พฤติกรรมของตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ ดังนั้นนักวิจัยจึงได้พยายาม ทำความเข้าใจความสอดคล้องระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์ต่าง ๆ

ยุคที่ 3 การศึกษาประสิทธิผลของผู้นำ ตามสถานการณ์ (Contingency model of leadership effectiveness)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำ สมาชิก และปัจจัยต่างๆ ในสถานการณ์ ซึ่งอธิบายว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของเขาและตัวแปรของสภาพแวดล้อม ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ได้แก่ ทฤษฎีตามสถานการณ์ของฟิเดเลอร์ (Fiedler's contingency theory) ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ชีย์ และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard's situational theory) ทฤษฎีเชิงเส้นทาง-เป้าหมาย (Path-goal theory) และแบบจำลองของวรูม-เยตตัน (Vroom and Yetton's decision making model)

1. ทฤษฎีตามสถานการณ์ของฟิเดเลอร์ (Fiedler's contingency theory) ฟิเดเลอร์ ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาว่าปัจจัยทางสถานการณ์จะมีอิทธิพลต่อความประสิทธิภาพของผู้นำอย่างไร ฟิเดเลอร์ได้ระบุถึงคุณลักษณะทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำ 3 อย่าง คือ

1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-member relation) ซึ่งก่อให้เกิดความเชื่อถือ ไว้วางใจ และความเคารพในตัวผู้นำ

1.2 โครงสร้างของงาน (Task structure) เป็นการระบุงาน จุดมุ่งหมาย บทบาทของสมาชิก อำนาจของผู้นำ (Leader position power) เป็นการแจกจ่ายอำนาจระหว่างผู้นำและผู้ตาม และได้จำแนกแบบของภาวะผู้นำ ออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1.2.1 ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task-oriented)

1.2.2 ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (Relationship-oriented)

ความสอดคล้องกันระหว่างองค์ประกอบของสถานการณ์และแบบของภาวะผู้นำ สรุปได้ คือ ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีผลงานดีเมื่ออยู่ในสถานการณ์ในการทำงานที่เข้มงวดหรือตึงมาก ส่วนผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะมีผลงานที่ดี ในสถานการณ์ที่อยู่ในระดับปานกลางหรือสถานการณ์ปกติ (มัลลิกา ต้นสอน, 2544, หน้า 58-59 อ้างถึงใน สงวน ช้างนัฏ, 2541, หน้า 185)

2. ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ชีย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard's situational theory) แนวคิดทฤษฎีนี้ พอล เฮอร์ชีย์ (Paul Hersey) และเคนเนธ เอ็ม แบลนชาร์ด (Kenneth M. Blanchard) ได้พัฒนาแบบจำลองความเป็นผู้นำขึ้นมา เพื่อที่จะช่วยให้ผู้บริหารปรับสไตล์ความเป็นผู้นำของพวกเขาให้เข้าถึงระดับวุฒิภาวะ (Maturity level) ของพนักงาน ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 อย่าง คือ ระดับความต้องการความสำเร็จ ความสามารถ การศึกษา ความเต็มใจที่จะยอมรับความรับผิดชอบ และประสบการณ์ ทฤษฎีนี้ผู้นำจะต้องประเมินความพร้อมของบุคลากร แล้วผู้นำควรจะช่วยเหลือเพิ่มความพร้อมของพนักงานให้รวดเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

ด้วยการปรับสไตล์ความเป็นผู้นำของเขาเอง โดยได้แบ่งสไตล์ผู้นำ ซึ่งเป็นส่วนผสมของพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ออกเป็น 4 แบบ คือ

2.1 การสั่งงาน (Telling) มุ่งงานสูง-มุ่งสัมพันธ์ต่ำ เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถน้อย และไม่เต็มใจทำงาน

2.2 การชักจูงหรือการแนะ (Selling) มุ่งงานสูง-มุ่งสัมพันธ์สูง เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถน้อย แต่เต็มใจทำงาน

2.3 การมีส่วนร่วม (Participating) มุ่งงานต่ำ-มุ่งสัมพันธ์สูง เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถ แต่ไม่เต็มใจทำงาน

2.5 การมอบหมายงานหรือมอบอำนาจ (Delegating) มุ่งงานต่ำ-มุ่งสัมพันธ์ต่ำ เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถ และเต็มใจทำงาน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544, หน้า 104 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2543, หน้า 191-197)

3. ทฤษฎีเชิงเส้นทาง-เป้าหมาย (Path-goal theory) ทฤษฎีนี้มีพื้นฐานทางทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) ของการจูงใจ กล่าวว่า ผู้นำมีหน้าที่ชักจูงและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถ ดำเนินงานเอาชนะอุปสรรค หรือทำงานด้วยความพึงพอใจ เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายในแต่ละสถานการณ์ โดยผู้นำจะต้องตัดสินใจเลือกใช้พฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ร่วมงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้จำแนกพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ คือ

3.1 ภาวะผู้นำแบบชี้แนะหรือสั่งการหรือเผด็จการ (Directive leadership) เป็นผู้นำที่สั่งการ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3.2 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership) เป็นผู้นำที่มีความเป็นกันเอง สนใจเพื่อนร่วมงาน เป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน

3.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกในกลุ่มได้มีส่วนในการวางแผน แสดงความคิดเห็นและผู้บริหารใช้ข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปประกอบการตัดสินใจ

3.4 ภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จของงาน (Achievement oriented-leadership) ผู้นำจะมุ่งผลงานของกลุ่ม จะกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ส่งเสริมการทำงานสู่จุดมุ่งหมาย คิวิก (Quick, 1997, p. 360 cited in Lunenburg & Ornstein, 1996, p. 136)

3. แบบจำลองของวรูม-ยัตตัน (Vroom and Yetton's decision making model) วิคเตอร์ เอช วรูม (Victor H. Vroom) และ ฟิลลิป ดับเบิลยู ยัตตัน (Phillip W. Yetten) ได้กำหนดรูปแบบภาวะผู้นำ ในแง่ของการตัดสินใจ (Decision-making styles) ขึ้น โดยเสนอระดับกลยุทธ์ในการตัดสินใจ 5 แบบซึ่งสอดคล้องกับความต้องการ ดังนี้

3.1 การตัดสินใจแบบเผด็จการ I (Autocratic decision I หรือ AI) ผู้นำตัดสินใจเพียงลำพัง

3.2 การตัดสินใจแบบเผด็จการ II (Autocratic decision II หรือ AII) ผู้นำจะได้รับข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ยังคงตัดสินใจเพียงผู้เดียว

3.3 การตัดสินใจแบบปรึกษา I (Consultative decision I หรือ CI) ผู้นำจะร่วมปรึกษาและขอความคิดเห็นบางส่วนจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่การตัดสินใจโดยลำพัง

3.4 การตัดสินใจแบบปรึกษา II (Consultative decision II หรือ CII) ผู้นำจะร่วมปรึกษาขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากกลุ่มผู้ร่วมงานเพื่อรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการตัดสินใจโดยลำพัง

3.4 การตัดสินใจโดยกลุ่ม (Group Decision หรือ GII) ผู้นำให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการปรึกษา รวบรวมข้อมูลแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ (มัลลิกา ต้นสอน, 2544, หน้า 62-63 อ้างถึงใน สงวน ช้างนัฏ, 2541, หน้า 191)

ยุคที่ 4 การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยใหม่

ในสถานการณ์ปัจจุบันต้องการมีผู้นำที่มีความสามารถในระดับต่างๆ ของสังคมและองค์กร ทำให้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงทฤษฎีภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา ซึ่งปัจจุบันได้เกิดแนวคิดสำคัญๆ ต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนรูปหรือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformation Theory) เป็นลักษณะของผู้นำที่จะใช้ความสามารถเปลี่ยนความเชื่อ ทศนคติ ของผู้ตามให้มีวุฒิภาวะที่สมบูรณ์ เพื่อให้สมาชิกในทีมทำงานได้ไกลเกินกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ และกระตุนทางด้านความคิดต่าง ๆ ให้ลูกน้องอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional theory) เป็นผู้นำแบบเดิมที่ใช้การแลกเปลี่ยน โดยใช้รางวัลต่าง ๆ เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทน หรือการเลื่อนตำแหน่ง เป็นเครื่องมือในการชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ โดยต่างจะยืนอยู่บนผลประโยชน์ที่แลกเปลี่ยนกันและสมาชิกจะทำงานเพื่อให้ได้รางวัลที่ตนเองพอใจเป็นหลัก (มัลลิกา ต้นสอน, 2544, หน้า 65-66)

ทฤษฎีภาวะผู้นำยุคใหม่

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวทางภาวะผู้นำยุคใหม่ ซึ่งได้รับความนิยมนำไปใช้อย่างแพร่หลายมากที่สุด ในสองทศวรรษที่ผ่านมา (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) เพราะสถานการณ์ของโลกยุคปัจจุบัน องค์กรทั้งหลายเผชิญกับการแข่งขันระหว่างกันมากขึ้นและตระหนักถึงการจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ทฤษฎี

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้เสนอคุณลักษณะผู้นำที่ประกอบด้วยโครงสร้างหลากหลายมิติ เพื่อให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติภารกิจภายใต้สภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความซับซ้อนได้ดี

สำหรับยุคเริ่มต้นของการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดจาก เบอร์น (Burns, 1978) เป็นบุคคลแรกที่เสนอโมเดลเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผลการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันได้สูงขึ้น” ผู้นำจึงต้องมุ่งความสนใจไปที่การเปลี่ยนสภาพเดิมๆ ของผู้ตามและหาวิธีดึงดูดใจเพื่อยกระดับความคิดให้มองไปไกลถึงเป้าหมายระดับสูงด้วยการนำเสนอวิสัยทัศน์ให้ผู้ตามเห็นภาพขององค์กรหรือสังคมใหม่ที่ดีกว่าเพื่อยกระดับจิตใจที่คำนึงถึงแต่ประโยชน์ส่วนตนไปสู่การคำนึงถึงผู้อื่น จนกระทั่งสร้างความเป็นผู้นำในตนเอง ขณะเดียวกันผู้นำก็สามารถพัฒนาระดับคุณธรรมของตนเองให้สูงขึ้นด้วย เบอร์น (Burn, 1978, p. 4) นอกจากนั้น เบอร์นเชื่อว่าผู้นำควรมีภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนที่เป็นกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยผู้นำจะจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามความพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ขณะเดียวกันก็สร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเพิ่มขึ้นเช่นกัน

ตามแนวคิดของ เบอร์น (Burn) แยกแยะความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนคนละชั่ว กล่าวคือ ผู้นำแลกเปลี่ยนจะเน้นค่านิยมของกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนจะจูงใจผู้ตามด้วยการดึงดูดความสนใจให้อยู่ที่ผลประโยชน์ส่วนตนเท่านั้น ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้กระบวนการค่านิยม ในการปฏิบัติสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตามที่มีความแตกต่างกัน ด้านอำนาจ ระดับความจูงใจ และทักษะ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายสูงสุดร่วมกัน เบอร์นจึงนิยามภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนว่ามีลักษณะของความเป็นผู้จัดการที่ผู้นำสามารถใช้อำนาจให้ผู้ตามปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายของตน ขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสภาพเชิงคุณธรรมและจริยธรรมทั้งฝ่ายผู้นำและฝ่ายผู้ตามไปพร้อมกัน ความเป็นผู้นำจึงไม่สามารถแยกจากเป้าหมายและความต้องการของผู้ตาม ดังเช่นแนวคิดผู้นำแลกเปลี่ยนที่เชื่อว่าภาวะผู้นำทั้งสองแบบสามารถแยกออกจากกันได้อย่างอิสระ

เบส (Bass, 1985) เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยพื้นฐานแนวคิดของ เบอร์น (Burns) แบ่งภาวะผู้นำเป็น 2 แบบ โดย เบส (Bass) ให้ทัศนะว่า ผู้นำแลกเปลี่ยนใช้รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนการยินยอมปฏิบัติตามส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะจูงใจผู้ตามด้วยวิธีการ

1. ชักจูงให้ผู้ตามตระหนักในคุณค่าและความสำคัญของการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ขององค์กรด้วยมุมมองใหม่ ๆ และพยายามหาหนทางเพื่อบรรลุถึงผลลัพธ์นั้น

2. โน้มน้าวจิตใจให้ผู้ตามมองไปไกลกว่าผลประโยชน์ของตน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของหมู่คณะ องค์กร หรือสังคมส่วนรวม

3. กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับความต้องการของตนที่สูงกว่าเดิม

แม้ เบส (Bass) ยอมรับว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนอย่างเห็นได้ชัด เช่นเดียวกับ เบอร์น (Burns) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังส่งเสริมแรงจูงใจหรือผลงานของผู้ตามได้มากกว่า แต่เขาก็เสนอว่า โดยกระบวนการแล้วไม่สามารถแยกพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ออกจากภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนได้อย่างแท้จริง ทั้งยอมรับว่าผู้นำคนเดียวอาจใช้ภาวะผู้นำได้ทั้งสองแบบในเวลาและสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้ เนื่องจากภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนจะเป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุนี้ความเป็นผู้นำทั้งสองแบบจึงเชื่อมโยงต่อกันแบบต่อเนื่องแทนที่จะแยกออกจากกันอย่างสิ้นเชิง ตามที่ เบอร์น (Burns) เคยเสนอไว้ เบส (Bass) ได้ค้นหาโครงสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยร่วมมือกับ อโวลิโอ (Avolio) พัฒนาตัวแปร เพื่อใช้ในการศึกษาอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งปี ค.ศ. 1995 เขาได้จัดพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น 3 กลุ่ม และขนานนามว่าแบบภาวะผู้นำเต็มขอบเขต (The full range leadership model)

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกิจการ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์กรหรือเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

อรุณ รักธรรม (2532) กล่าวว่า ผู้นำ หรือ ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งบุคคลใดมีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความเชื่อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคลหนึ่งบุคคลใด ส่วนผู้นำในอุดมคตินั้น คือ บุคคลที่จะทำให้สมาชิกขององค์กรประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางที่จะทำให้้องค์การนั้นถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ เชื่อว่าองค์กรจะมีประสิทธิภาพได้มากที่สุดเมื่อผู้นำองค์กรนั้นสามารถจัดหาแนวทางในการทำงานอันเป็นที่ชื่นชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาและในขณะเดียวกันก็จะเป็นแนวทางที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วย

จากความหมายของภาวะผู้นำข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหนึ่งสร้างอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นหรือผู้ตาม เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมได้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือที่องค์กรวางไว้ โดยที่การกระทำดังกล่าวเกิดจากการที่ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่น ศรัทธาในตัวผู้นำและพร้อมปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันขององค์กรและหากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปการใช้อำนาจและอิทธิพลหรือรูปแบบของผู้นำก็จะเปลี่ยนตามไปด้วย

1. ลักษณะของผู้นำ (Leadership) ผู้นำควรมีคุณสมบัติ ดังนี้ (อารีย์ พันธุ์ณี, 2544)

1.1 L-Learner ผู้รู้

ผู้นำควรเป็นผู้รอบรู้ ทันโลก ทันสมัย ทันเหตุการณ์ ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ ศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ จากการอ่าน ฟัง และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่นและใช้สื่อมวลชน ทั้งหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ ให้เกิดประโยชน์อย่างยิ่ง

1.2 E-Endurance and example ความมานะอดทนและตัวอย่างที่ดี

ผู้นำต้องเป็นผู้มีความมานะ อดทนต่อความยากลำบากในการทำงาน การปรับตัวเข้ากับคน ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน และลูกค้าที่มารับบริการ เพื่อจะประคับประคองและนำกิจการของคนให้ดำเนินไปได้ด้วยดี

การเป็นตัวอย่างที่ดีในทุกด้าน แก่ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน ย่อมสร้างศรัทธาและความเต็มใจในการให้ความร่วมมือ ดังนั้น ผู้นำจึงไม่เพียงแต่สอนงาน อธิบายงาน สาธิตให้ดู แต่จะต้องมีชีวิตเป็นอยู่ให้เห็นอีกต่างหาก

1.3 A-Attempt พยายาม

ผู้นำต้องมีความมานะพยายามอย่างยิ่งในการดำเนินงาน หลายครั้งอาจประสบปัญหา แต่ผู้มีความพยายามก็จะไม่ย่อท้อและมองปัญหา อุปสรรค เป็น โอกาส

1.4 D-Drives and Diligence แรงจูงใจและความขยันหมั่นเพียร

ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความต้องการไม่หยุดนิ่ง และมีไฟแห่งความทะเยอทะยาน ที่จะมุ่งมั่นนำพาตนและองค์กรสู่ความสำเร็จให้จงได้ บุคคลที่มีแรงจูงใจจะมีพฤติกรรมที่ชัดเจน มีทิศทางและมุ่งสู่เป้าหมาย คือ ความสำเร็จให้จงได้

ผู้นำมีแรงจูงใจเพียงอย่างเดียวยังไม่สมบูรณ์ จะต้องมีความขยันขันแข็ง ทั้งในด้านความคิดและการนำความคิด ทดลองสู่การปฏิบัติให้จงได้ จึงเชื่อว่าพรสวรรค์ก็มีความสำคัญ แต่พรแสวงย่อมเป็นคุณสมบัติของบุคคลผู้ประสบความสำเร็จแน่นอน

1.5 E-Enthusiasm and expert ความกระตือรือร้นและความชำนาญ

ผู้นำต้องมีความกระตือรือร้น ตื่นตัว ตื่นตน ตื่นใจตลอดเวลา เพื่อจะได้ไม่ตื่นตระหนก มีความคล่องแคล่ว ว่องไว กระฉับกระเฉง และมีชีวิตชีวา

ความชำนาญ หรือทักษะก็เป็นคุณสมบัติของผู้นำ ผู้มีประสบการณ์เรียนรู้อย่างชาญฉลาดที่จะสั่งสมความรู้ ประสบการณ์ และนำเอาประสบการณ์มาใช้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ทันเหตุการณ์

ผู้นำ จึงไม่เพียงแต่เรียนรู้จากประสบการณ์ตรงเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ความชำนาญยังเกิดจากการเรียนรู้ที่จะหลีกเลี่ยงความผิดพลาดและล้มเหลวของบุคคลอื่นและใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพฝึกหัดในสิ่งที่ถูกต้อง แม่นยำ ในการสะสมประสบการณ์และสร้างความชำนาญให้เกิดขึ้น

1.6 R-Responsibility and Risk ความรับผิดชอบและความกล้าเสี่ยง

ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบต่องานอย่างเต็มที่ บางครั้งความรับผิดชอบอาจต้องรวมถึงเวลาที่นอกเหนือไปจากเวลาทำงานปกติ คือตลอดเวลา 24 ชั่วโมง และในทุกเรื่อง รวมทั้งความรับผิดชอบที่ได้มอบหมายให้ลูกน้องด้วย ดังนั้น ความรอบคอบ ถี่ถ้วน และมองการณ์ไกล จึงจำเป็นที่ผู้นำต้องมี

1.7 P-Personality บุคลิกภาพที่ดี

ผู้นำต้องมีบุคลิกภาพที่ดี มีคุณสมบัติที่เหมาะสมสอดคล้องกับตำแหน่งงานหรือภาระที่รับผิดชอบและต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อเสริมสร้างบุคลิกภาพทั้งทางกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา เพื่อให้เป็นที่พอใจของผู้มารับบริการ และผู้ที่อยู่แวดล้อม

แนวความคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการจากการศึกษาอย่างกว้างขวางและเริ่มมีความชัดเจนประมาณต้นศตวรรษที่ 20 โดยศึกษาตามแนวความคิด ความเชื่อของทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละช่วง เป็นผลให้เกิดแนวความคิดมาพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำและนำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำกลุ่มและองค์การ ในปัจจุบันแบ่งการเปลี่ยนแปลงแนวทางการศึกษาเป็น 3 ประเภท คือ 1) ทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ 2) ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ 3) ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้ตามสถานการณ์ ต่อมา เบอร์น (Burns, 1987) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพิ่มขึ้นมาอีกเป็นแนวทางที่ 4 คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ (Leadership traits theory)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ.1930-1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman theory of leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพ ซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ การ์ดเนอร์ (Gardner, 1989) ได้แก่

1. The tasks of leadership กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่มและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. Leadership-constituent interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังพิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคลและผู้นำ ต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นตามมีความแข็งแกร่งและสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระ ทฤษฎีนี้พบว่าไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974) สรุปว่า คุณลักษณะของผู้นำแต่เพียงอย่างเดียวไม่สามารถชี้บ่งภาวะความเป็นผู้นำได้อย่างเพียงพอ ไม่สามารถพยากรณ์หรือวิเคราะห์ภาวะผู้นำได้อย่างสมบูรณ์ นอกจากนี้ยังสรุปว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ธรรมชาติของกลุ่มและความต้องการของกลุ่มเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ

วรูม (Vroom, 1976, อ้างถึงใน ปรีชา ทศน์ละไม, 2550) สรุปว่า การศึกษาเพื่อค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำไม่ประสบความสำเร็จ เพราะอาจชี้ให้เห็นคุณลักษณะใด ๆ ที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแน่นอน

ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral styles theory)

การพัฒนาในช่วงปี ค.ศ. 1940 – 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton, Douglas McGregor

1. Kurt Lewin's studies

Lewin แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบอัตตานิยม หรือ อัตตา (Autocratic leadership style) จะตัดสินใจด้วยตนเองไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานแต่ไม่คิดถึงคนบางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership style) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารเป็น 2 ทางทำให้เพิ่มผลผลิต และความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจระยะเวลาที่เร่งด่วน ผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

1.3 ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-faire leadership style) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดการคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงสามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานแตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

2. Likert's Michigan studies

Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่องภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพลตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพ และสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

2.1 แบบใช้อำนาจ (Exploitive-authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแนวทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2.2 แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent-authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครอง ลูกให้ความใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัลแต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน ได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

2.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative-democratic) ผู้บริหารจะให้ความใ้วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนานๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

2.4 แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative-democratic) ผู้บริหารให้ความใ้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ทั้งจากระดับบนและระดับล่างในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงาน สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

Likert พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. Blake and Mouton's managerial grid

Blake and Mouton กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1-9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1-9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกแบบนี้ว่า ผู้นำแบบ 9,9 (Nine-nine style: 9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม

4. McGregor's theory X and theory Y

Mcgregor เป็นนักจิตสังคมนิยมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของ Maslow ซึ่ง Mcgregor มีความเห็นว่าการทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐานและต้องการแรงจูงใจผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องใช้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนก็เกียจ อยากรับเงินอยากสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลาและต้องการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบเต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง

ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency leadership style)

เรดดิน (Reddin, 1970, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540) เพื่อมีมติประสิทธิผลเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงานและมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เรดดิน กล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่าง ๆ อาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึงการที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิผลแต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล และเรดดิน ยังแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ

1. Descrter คือ ผู้นำแบบ ละทิ้งหน้าที่และหนึงาน	Separated แบบผู้แยกตัว	Bureaucrat คือ ทำงานแบบ เครื่องจักรไม่มีความคิดสร้างสรรค์ ให้งานเสร็จไปวันๆ
2. Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ ผลของงานอย่างเดียว	Dedicated แบบผู้เสียสละ	Benevolent Autocrat คือ มีความเมตตากรุณาผู้ร่วมงาน มากขึ้น
3. Missionary คือ สัมพันธภาพ เสียสละทำคนเดียว จึงได้ คุณภาพงานต่ำ	Related แบบมิตรสัมพันธ์	Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนา ผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงาน มากขึ้น
4. Compromiser คือ ผู้ประนีประนอมทุกๆ เรื่อง	Integrated แบบผสมผสาน	Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศ และสัมพันธภาพดีด้วย

เรดคิน กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุนสถานการณ์มี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี
ปรัชญาองค์กร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และ เรดคิน ได้เสนอแนะว่า
องค์ประกอบของสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทาง
เทคโนโลยี องค์กร และคน ดังนั้น ในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณ์ญาณพิจารณา
ว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมี
ประสิทธิภาพสูงสุด

1. T theory Z organization

William Ouchi เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความคืออยู่ในตัว ควรเป็น
โอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง
(Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงาน ร่วมคิดพัฒนา
และใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

2. Life-cycle theories

Hersey and Blanchard ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรดคิน
และยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์
องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของ Hersey and Blanchard ประกอบด้วย

- 2.1 ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆ หรือพฤติกรรมด้านงาน
- 2.2 ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์
- 2.3 ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

Hersey and Blanchard แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้าง ว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้น โดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

3. ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสารสองทางหรือรับฟังเรื่องราวปัญหาต่าง ๆ จากผู้ตามคอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือ ความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

4. ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อย ๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่างเพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

3. Fiedler's contingency model of leadership effectiveness

ฟีลเดอร์ (Fiedler, 1967) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำมีส่วนสำคัญที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ

2. โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างของงาน อำนาจผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

3. อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุดแต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนั้นได้ ผู้นำต้องมีอำนาจ และอิทธิพล แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

ทฤษฎีของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดีและมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

ธรร สุทรายุทธ (2551, หน้า 327-366) ได้ศึกษาความสำคัญของทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait theories of leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่า คนเป็นผู้นำจะมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ภาวะอารมณ์และจิตใจ ความต้องการ แรงขับ และค่านิยมที่แตกต่างกับคนที่ไม่เป็นผู้นำ โดยคุณลักษณะที่มักพบในตัวผู้นำ ได้แก่ ความมีพลัง และความทะเยอทะยาน ความต้องการนำผู้อื่น ความสัตย์ซื่อ มีจริยธรรม ยึดมั่นหลักการ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเฉลียวฉลาด และความรอบรู้ในงาน อย่างไรก็ตามยังไม่มีข้อประกันว่าคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งมีผลต่อความสำเร็จของผู้นำเสมอไป

2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral theories of leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่า การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น จำเป็นต้องมีพฤติกรรม ทักษะ และเจตคติที่เหมาะสม โดยจำแนกพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการบริหารงานออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมที่มุ่งงานกับ พฤติกรรมที่มุ่งคน และจากพฤติกรรมทั้งสองด้าน สามารถจำแนกออกเป็นแบบของผู้นำ (Leadership Style) ได้หลายแบบ ผู้นำแต่ละแบบจะมีความเชื่อและมุมมองต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน แต่เชื่อกันว่าแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด มีพฤติกรรมที่มุ่งงานและมุ่งคนสูง ทั้งสองด้าน

3. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency theories of leadership) แนวความคิดนี้เชื่อว่า แม้คุณลักษณะของผู้นำก็ดี พฤติกรรมซึ่งสะท้อนออกมาในแบบของผู้นำก็ดี จะมีผลต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำก็ตาม แต่สถานการณ์เป็นองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้นำ ได้มีผู้เสนอแนวคิดทฤษฎีในด้านนี้ขึ้นหลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีสถานการณ์ของฟีดเลอร์ ซึ่งเน้นการจับคู่ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับตัวแปรเฉพาะทางสถานการณ์ กล่าวคือ ต้องปรับเงื่อนไขของสถานการณ์ให้สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำ ส่วนทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาและลักษณะของงานเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ คนเหล่านี้จะเกิดแรงจูงใจต่อเมื่อตนเชื่อว่ามีความสามารถ

พอที่จะทำงานนั้นได้ หรือเมื่อเชื่อว่าการใช้ความพยายามของตนในการทำงานจะประสบความสำเร็จแน่นอนหรือได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า ดังนั้น ผู้นำจึงต้องใช้แบบผู้นำที่เหมาะสมในการสร้างแรงจูงใจ การขจัดอุปสรรคขัดขวาง การพัฒนาความสามารถ ตลอดจนการให้ความช่วยเหลือต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจนเกิดความพึงพอใจในงานและมั่นใจต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้น

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงความสามารถพิเศษ (Charismatic theories of leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่า ผู้นำเป็นผู้มีความสามารถในการทำงานมากหรือความสามารถในการทำนายเหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างถูกต้อง มีความสามารถด้านวาตะในการจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตาม เลื่อมใสศรัทธา เป็นผู้ที่เป็นแบบอย่างในการวางตนได้เหมาะสม มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และรู้จักสร้างบริบทที่เหมาะสมในการทำให้วิสัยทัศน์ของตนสอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ผู้ตามจึงรู้สึกไว้วางใจและผูกพันทั้งต่อตัวผู้นำและวิสัยทัศน์ของผู้นำ

5. ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational theories of leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมุ่งการกระทำต่างๆ ที่ให้เกิดการปฏิรูปการเปลี่ยนแปลงที่ดีใหม่ ๆ และการสร้างควมมีชีวิตชีวาใหม่ให้แก่องค์กร มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การมุ่งความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล การสร้าง แรงคลใจแก่ผู้ตาม และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้นำเชิงปฏิรูปจึงแตกต่างกับทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นๆ ที่มุ่งเน้นกระบวนการแลกเปลี่ยน โดยเมื่อผู้ตามปฏิบัติภารกิจสำเร็จก็จะได้รับผลตอบแทน ผู้นำเชิงปฏิรูปจึงมีแนวโน้มด้านควมมีประสิทธิภาพสูงและเป็นที่ยอมรับมากในปัจจุบัน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 6-7) ได้ศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำตนเอง (Self-leadership) มีพื้นฐานอ้างอิงมาจากแนวคิด “ตนเป็นผู้นำตนเอง” การนำตนเองของบุคคลประกอบด้วย การเริ่มต้นด้วยตนเอง การกำหนดทิศทางและแรงจูงใจด้วยตนเอง การให้รางวัลผลความสำเร็จส่วนตัว และการติดตามตรวจสอบหาสาเหตุของความล้มเหลว

2. ภาวะผู้นำแบบทีมงาน (Team leadership) ตัวอย่างภาวะผู้นำแบบทีมงานเกิดขึ้นจากการยุบรวมกิจการของบริษัทประกอบธุรกิจขนาดใหญ่เข้าด้วยกัน แล้วจัดรูปแบบบริหารจัดการใหม่ เช่น กรณีเกิดขึ้นที่สหรัฐ ในปี 1998 เมื่อบริษัทประกันภัยทะเลเลอร์ (Travelers Insurance) ยุบรวมเข้ากับสถาบันด้านการเงินขนาดใหญ่ ชื่อซิตี้คอร์ป (Citicorp) ภายใต้การนำของผู้นำร่วมจากบริษัทเดิมทั้งสองในลักษณะภาวะผู้นำแบบทีมงานที่บริหารร่วมกันในฐานะประธานกรรมการบริหาร โดยมีแนวคิดภาวะผู้นำแบบทีม ได้แก่ ประการแรก คณะผู้นำในทีมจะยึดมั่นต่อเป้าหมายและพันธกิจที่ผู้นำกำหนดร่วมกัน ประการที่สอง คณะผู้นำในทีมต่างมีความรับผิดชอบ

ร่วมกันที่สามารถตรวจสอบได้ ประการที่สาม คณะผู้นำในทีมต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน และทีมบริหารของคณะผู้นำจะต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน ประการที่สี่ คณะผู้นำในทีมจะใช้ภาวะผู้นำร่วมกันในด้านต่างๆ ประการสุดท้าย เป็นผลที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำแบบทีม คือ การได้ผลงานเพิ่มขึ้นจากที่ควรจะเป็นตามปกติ

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นในห้วงการบรรลุเป้าหมาย โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์การ

4. ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic leadership) สเมอซิซ และมอร์แกน (Smircich and Morgan) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า สัญลักษณ์ ศาสนพิธี คำขวัญหรือภาษิตต่างๆ ประวัตินิยามหรือตำนานหรือชาดก สิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนเป็นเครื่องมือสำคัญของภาวะผู้นำทั้งสิ้น ปรากฏว่าหลังจากผ่านการใช้เครื่องมือในการถ่ายทอดสืบต่อกันมายาวนานนับร้อยปี นับพันปี สิ่งเหล่านั้นค่อยเปลี่ยนสภาพจากความเป็นเครื่องมือมีความเป็นเสมือนสถาบันที่สามารถแสดงบทบาทภาวะผู้นำขึ้นมาได้ในที่สุด บุคคลสำคัญของโลกปัจจุบันทั้งที่ท่านเหล่านั้นล่วงลับไปนับพันปีแล้วแต่ยังคงความเป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์ของโลก โดยแสดงบทบาทภาวะผู้นำของท่านผ่านกระบวนการของเครื่องมือดังกล่าวมาแล้วนั่นเอง

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวจัดการ 4 ระบบของลิเคอร์ท์ (Likert, 1967 อ้างถึงใน สุพิษ จุ้ยกลาง, 2550, หน้า 14-18) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวจัดการ 4 ระบบของลิเคอร์ท์ ว่าเป็นการศึกษาภาวะผู้นำ โดยศึกษาที่พฤติกรรมของผู้นำอีกทฤษฎีหนึ่ง ในการศึกษานี้ ลิเคอร์ท์ได้พัฒนาแนวความคิดและวิธีการที่จะเข้าใจภาวะผู้นำที่มีต่อผู้บังคับบัญชา เขาได้พบว่าผู้นำมีประสิทธิภาพจะมีแนวโน้มที่สนใจผู้ได้บังคับบัญชา เชื่อในความสำคัญของการสื่อสารว่ามีผลต่อการดำเนินการของหน่วยงานและทุกคนในหน่วยงาน รวมทั้งผู้นำด้วยต้องพยายามที่จะรู้ถึงความต้องการ ค่านิยม แรงคลใจ เป้าหมาย และความคาดหวังของกันและกัน เพราะสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จ ในการศึกษาครั้งนี้ ลิเคอร์ท์ได้เสนอรูปแบบพฤติกรรมหรือแบบภาวะผู้นำที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชา 4 ระบบด้วยกัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ระบบที่ 1 เรียกว่า เผด็จการเต็มรูปแบบ (Exploitative-authoritative) ระบบนี้ผู้นำเป็นผู้นำแบบเผด็จการมาก มีอำนาจสมบูรณ์ ผู้นำจะเชื่อและไว้วางใจลูกน้องมาก มักใช้วิธีการจูงใจให้ทำงานด้วยความกลัวและการลงโทษ และให้รางวัลเป็นครั้งคราว เน้นการสื่อสารจากบนลงมาล่าง การตัดสินใจเป็นหน้าที่ของผู้นำเท่านั้น

ระบบที่ 2 เรียกว่า เผด็จการใจดี (Bennevolent-authoritive) ผู้นำในระบบนี้ผู้นำจะใช้ อำนาจอย่างมีวิธีการและศิลปะมากขึ้น ผู้นำจะมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในผู้ใต้บังคับบัญชา ใจ ด้วยรางวัลและลงโทษบ้าง ยินยอมให้มีการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน อีกทั้งยังฟังความคิดเห็น ของลูกน้อง สำหรับการตัดสินใจก็มีการมอบหมายให้ตัดสินใจบ้าง แต่อยู่ภายใต้การควบคุม อย่างใกล้ชิด

ระบบที่ 3 เรียกว่า ประชาธิปไตยแบบปรึกษา (Consultative) ระบบนี้เป็นระบบ ปรึกษารือ โดยผู้นำจะให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ยังไม่เชื่อมั่นและไว้วางใจอย่างสมบูรณ์ พยายามที่จะนำความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชามาพิจารณาด้วย ในการปฏิบัติงานใช้รางวัลเป็น เครื่องจูงใจ และมีนโยบายเปิดกว้างสำหรับการตัดสินใจในระดับล่าง

ระบบที่ 4 เรียกว่า ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participative-Group) ระบบนี้ผู้นำ จะมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาสูงมากในทุกด้าน เน้นร่วมมือกันเป็นกลุ่ม มีการจูงใจด้วยการให้รางวัลในรูปของเงิน และส่งเสริมให้กลุ่มมีความผูกพันกับองค์กร โดยการร่วมกันกำหนดเป้าหมายและประเมินความก้าวหน้าของเป้าหมายนั้นร่วมกัน การ ติดต่อสื่อสารใช้จากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และข้างเคียงกับเพื่อนร่วมงานด้วย การตัดสินใจ ส่งเสริมให้เป็นการตัดสินใจกลุ่ม

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ ฟิเดเลอร์ (Fiedler, 1967, p. 8) ได้เสนอแนวความคิด การบริหารเชิงสถานการณ์ ว่าเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งขึ้นอยู่กับ ความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิกริยาความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและ สถานการณ์ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ ดังนี้

แบบภาวะผู้นำฟิเดเลอร์ได้ชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญของบุคคลคนเดียวกัน อาจเปลี่ยนแปลงไปในแต่ละสถานการณ์ แต่แรงจูงใจที่แสดงแต่ละพฤติกรรมนั้นๆ อาจไม่ เปลี่ยนแปลงก็ได้ จากการที่ฟิเดเลอร์สร้างแบบทดสอบชนิดสั้นๆ ซึ่งแบ่งแบบภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ

1. ผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน (Task motivated) มุ่งในความสำเร็จของงาน
2. ผู้นำที่มีแรงจูงใจให้มุ่งสัมพันธ์ (Relationship motivated) มีความต้องการเห็น สัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล ฟิเดเลอร์ และ การ์เซีย (Fiedler & Garcia อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 86) การควบคุมสถานการณ์ ในตัวแบบของฟิเดเลอร์นั้นมีองค์ประกอบ 3 สถานการณ์ที่มีการกำหนดการควบคุม ซึ่งได้แก่

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader member relations) หมายถึง ทักษะคติ และการยอมรับของสมาชิกในกลุ่มต่อตัวผู้นำมากน้อยเพียงใด ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือ

คุณภาพของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และระดับคุณภาพของอำนาจ อย่างไรก็ตามเป็นทางการที่ผู้นำมีอยู่ ดังนั้นคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกจึงขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้นำ

2. โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง โครงสร้างของงานต้องมีความชัดเจนใน 4 มิติ คือ ความชัดเจนของเป้าหมาย จำนวนวิธีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ความเฉพาะเจาะจงของการแก้ปัญหา และความสามารถในการตรวจสอบการตัดสินใจ ซึ่งเมื่อโครงสร้างงานชัดเจนผู้นำย่อมสามารถควบคุมทิศทางของกลุ่มได้

3. อำนาจในตำแหน่ง (Position Power) หมายถึง อำนาจที่องค์กรให้แก่ผู้นำเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ นั่นคือ ระดับของการใช้อำนาจของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามอำนาจในตำแหน่งเป็นเครื่องแสดงว่า ผู้นำสามารถให้คุณให้โทษแก่สมาชิกในกลุ่มได้มากน้อยเพียงไร

สรุปได้ว่า ทฤษฎีสถานการณ์ ผู้นำจะเลือกใช้ภาวะผู้นำต่างๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการและข้อจำกัดของสถานการณ์ โดยจะมีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ได้แก่

1. ความคาดหวังและความพร้อมของผู้ร่วมงาน (Expectation and readiness) เป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารงานของหัวหน้างานหรือผู้นำ เนื่องจากความคาดหวังและความพร้อมจะมีผลโดยตรงต่อการตอบสนองต่อการนำ ดังนั้นเมื่อมีการเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานหรือการนำ จึงต้องมีการเตรียมความพร้อมของสมาชิก ซึ่งอาจจะทำได้โดยการฝึกอบรมหรือสัมมนา

2. โครงสร้างของงาน (Task structure) ความซับซ้อนและความยากหรือง่ายของงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้ภาวะผู้นำ ผู้นำสามารถจะปล่อยให้ผู้ตามทำงานอย่างเต็มที่ ถ้างานไม่มีความซับซ้อนและสมาชิกมีความชำนาญในการปฏิบัติ ในทางตรงข้ามถ้างานมีความซับซ้อนและสมาชิกขาดความชำนาญ ผู้นำจะต้องดูแลและเอาใจใส่ คอยติดตามผลงานมากขึ้น

3. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) เป็นกรอบและเกณฑ์ในการแสดงออกของสมาชิก โดยสมาชิกต้องปฏิบัติตัวให้สอดคล้องกับบรรทัดฐานและค่านิยมขององค์กร สมาชิกที่อยู่ในองค์กรที่เป็นอนุรักษ์นิยม (Conservative) ย่อมมีพฤติกรรมตามประเพณีที่เน้นความมั่นคง ซึ่งแตกต่างจากองค์กรสมัยใหม่ที่ให้ความสำคัญกับการแสดงออกและความคิดสร้างสรรค์

4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Leader-follower relationship) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้ภาวะผู้นำ เนื่องจากความใกล้ชิดและคุ้นเคย ทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างทราบว่ายกฝ่ายจะทำอะไรหรือมีความคาดหวังอย่างไร

ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคปัจจุบัน กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคปัจจุบัน เกิดจากการพัฒนาคิดค้นขึ้นมาเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์ใหม่ ๆ มี 4 แบบ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational leadership) ผู้นำแบบนี้จะสร้างสรรค์ภารกิจใหม่ๆ ขึ้นกับองค์การอยู่เสมอ ส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาวิธีการใหม่ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนขององค์การเกิดการเรียนรู้ ซึ่งผู้นำแบบนี้เป็นภาวะผู้นำที่มีลักษณะใกล้เคียงกับผู้นำแบบบารมี (Charismatic leadership) และแบบภาวะผู้นำแบบการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational leadership) การที่องค์กรต่าง ๆ ให้ความสนใจต่อผู้นำแบบปฏิรูปในยุคปัจจุบันมากขึ้น เนื่องจากว่าสังคมมีการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงตามมา (Dramatic changes) การปรับเปลี่ยนและประยุกต์ภาวะผู้นำให้เป็นแบบใหม่ ที่เป็นแบบปฏิรูปช่วยทำให้องค์การผ่านวิกฤตการณ์ที่สำคัญ ๆ ให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างงดงาม ผู้นำที่ได้รับการกล่าวถึงเสมอว่าเป็นแบบอย่างของผู้นำแบบปฏิรูป คือ Lee Lacocca ที่เปลี่ยนแปลงปฏิรูปบริษัทไครสเลอร์ จากภาวะวิกฤตจนกลายเป็นบริษัทที่ประสบผลสำเร็จอย่างยอดเยี่ยม

ภารกิจของภาวะผู้นำแบบปฏิรูปที่สำคัญมี 2 ลักษณะ คือ ประการแรก ต้องชี้หรือกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงปัญหาขององค์การและผลที่จะเกิดขึ้นจากปัญหาเหล่านั้น นั่นคือต้องทำให้บุคคลเข้าใจปัญหาที่ส่งผลอย่างสำคัญต่อองค์การอย่างรุนแรงตามมา ประการที่สอง ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น

2. ภาวะผู้นำแบบสอนงาน (Coaching leadership) ผู้นำแบบนี้จะให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานถึงวิธีการที่จะจัดการกับสถานการณ์ที่ท้าทายให้บรรลุผลสำเร็จขององค์การ โดยการนำเอาวิธีการของการฝึกสอนกีฬามาใช้ กล่าวคือ ผู้บริหารจะวิเคราะห์พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน แล้วหาวิธีการให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน แล้วหาวิธีการให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรม หรือการทำงาน ซึ่งผู้นำแบบนี้จะมีคุณลักษณะสำคัญหลายประการ ได้แก่ เอาใจใส่ความรู้สึกของผู้อื่น (Attention) มีทักษะในการฟัง (Listening skills) มีความสามารถในการมองผู้อื่นได้ทะลุปรุโปร่ง (Insight) มีกุสโลบายทางการทูต และมียุทธวิธี (Diplomacy and tact) มีความอดทนต่อผู้อื่น (Patience) สนใจจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร (Welfare) ไม่ทำตัวเป็นปฏิปักษ์ต่อผู้อื่น (Minimum hostility) มั่นใจในตนเอง (Self-confidence) มีความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional stability) ไม่ทำตัวเป็นคู่แข่งกับสมาชิกในทีมงาน (Noncompetitiveness) และกระตือรือร้นในการพบปะผู้คน (Enthusiasm)

ภารกิจที่สำคัญของผู้นำแบบนี้ คือ ต้องรวบรวมข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานรอบด้าน ทั้งด้านข้อเท็จจริง และความรู้สึก ต้องสนับสนุนจิตใจให้กำลังใจในการทำงาน และต้องแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างได้อย่างเหมาะสม เช่น วิธีการทำงาน วิธีการแก้ปัญหา ดังนั้นพฤติกรรมการสอนงานของผู้นำแบบนี้จึงมีความสำคัญ ซึ่งมีอยู่ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

ประการแรก ผู้นำแบบสอนงานต้องฟังอย่างตั้งใจและใกล้ชิด เพื่อเก็บข้อมูลให้มากที่สุดจากผู้ร่วมงาน ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมและความรู้สึกของผู้ร่วมงานได้ตรงตามความเป็นจริง

ประการที่สอง ผู้นำแบบสอนงานต้องให้กำลังใจผู้ร่วมงานเป็นการส่วนตัวอันแสดงถึงความเอาใจใส่ดูแล และให้กำลังใจผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิดและจริงใจ การให้กำลังใจต้องเน้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานให้ดีที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมายระดับสูงขององค์กร

ประการที่สาม ผู้นำแบบสอนงานต้องเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถแสดงพฤติกรรมและความสามารถในการแก้ปัญหาหรือการทำงานที่ประสบความสำเร็จ เช่น อาจสาธิตให้ดู แสดงความเชี่ยวชาญให้เห็น ซึ่งจะสร้างความไว้วางใจและความเชื่อถือจากผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี

3. ภาวะผู้นำแบบพิเศษ (Super leadership) ผู้นำแบบพิเศษเป็นผู้นำที่ชี้แนะและสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจให้คนในองค์กรนำหรือปฏิบัติตามด้วยตนเอง ผู้นำแบบพิเศษที่ประสบผลสำเร็จ คือผู้นำที่สามารถพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานให้สามารถทำงานเพื่อองค์กรได้อย่างบังเกิดผล สามารถทำงานโดยอิสระ ไม่มีใครคอยควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด และต้องการควบคุมเอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชาเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ในการปฏิบัติงานและการนำในองค์กร ผู้นำจะสอนและแนะนำให้ผู้ร่วมงานคิดด้วยตัวของตัวเอง และทำงานอย่างสร้างสรรค์และเป็นอิสระ ผู้นำแบบนี้คอยกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานลดเจตคติและความเชื่อที่ไม่ดีต่อองค์กรหรืองานลงให้น้อยที่สุด โดยจะสร้างความเชื่อมั่นในตนเองให้แก่ผู้ร่วมงานและให้กำลังใจพวกเขา เป็นผู้ที่มีความสามารถ มีศักยภาพที่จำเป็นต่อองค์กร พร้อมทั้งจะเผชิญกับความยุ่งยากหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่องค์กรประสบอยู่ได้ ผู้นำแบบพิเศษจะเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการพัฒนาผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาให้พร้อมที่จะทำงานด้วยตนเองให้มากที่สุด โดยพึงหวังการนำจากผู้นำไม่มาก ซึ่งบทบาทดังกล่าวจะเห็นว่ามีความจำเป็นต่อองค์กรในปัจจุบันที่ต้องปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรที่มีลักษณะแบนราบลงกว่าเดิม มีผู้บริหารจำนวนน้อยลง ลักษณะองค์กรแบบนี้ไม่อาจดำเนินภารกิจได้อย่างประสบผลสำเร็จ หากว่าบุคลากรในองค์กรขาดการนำตนเองในการปฏิบัติงานในองค์กร

4. ภาวะผู้นำแบบประกอบการ (Entrepreneurial leadership) ผู้นำแบบประกอบการมีลักษณะผู้นำจากแนวคิดพื้นฐานว่า ผู้นำเป็นนายจ้างของตนเอง (Self-employed) ในองค์กร ผู้นำแบบนี้ต้องแสดงบทบาทในองค์กร ในฐานะเป็นผู้นำที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในองค์กร เป็นผู้ที่ควบคุมดำเนินองค์กรด้วยความรับผิดชอบเต็มที่ ความผิดพลาดของผู้นำอาจนำมาซึ่งความล้มเหลว

ขององค์กร การดำเนินงานที่ถูกต้องเหมาะสม การกล้าได้กล้าเสี่ยงอาจนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นความผิดพลาดในแต่ละครั้งถือว่ามีความสำคัญต่อองค์กร ผู้นำจึงต้องควบคุมให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด ผู้นำแบบประกอบการจึงมีความสำคัญยิ่งต่อองค์กรมากกว่าบุคคลอื่น ๆ เป็นผู้นำที่สามารถกำหนดอนาคตขององค์กรได้ ภารกิจของผู้นำแบบนี้จึงต้องวิเคราะห์ห้องกิจการของตนเองอยู่เสมอตลอดเวลา เพื่อหาทางปรับปรุง พัฒนา และเกิดความแข็งแกร่งที่จะดำเนินการกิจได้อย่างมั่นคง ต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กรอยู่เสมอ และนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ผู้นำแบบนี้ต้องเป็นผู้นำที่มีแรงจูงใจที่จะประสบความสำเร็จสูง กระตือรือร้นเร่งรีบมองเหตุการณ์ล่วงหน้าและชอบพบปะผู้คน

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency theory of leadership) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์นั้น เป็นแนวคิดการบริหารจัดการที่ผู้บริหารจะปฏิบัติ ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ หรือเป็นแนวคิดซึ่งเป็นทางเลือกของผู้บริหารในการกำหนดโครงสร้างและระบบควบคุมองค์กร โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะต่างๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อภารกิจดำเนินงานขององค์กร หรือเป็นวิธีการที่กล่าวถึง องค์กรที่มีลักษณะแตกต่างกัน ซึ่งต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และต้องใช้วิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างกันด้วย ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์เป็นการผสมผสานแนวคิดในการบริหารจัดการที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) แนวคิดแบบดั้งเดิม 2) แนวคิดเชิงพฤติกรรม 3) แนวคิดเชิงปริมาณ 4) แนวคิดเชิงระบบ

ทฤษฎี 3 มิติ (3-D Leadership Effective Model) เรดดีน (Reddin, 1970 อ้างถึงใน คุณวุฒิศนฉลาด, 2540, หน้า 81-86) ได้พัฒนารูปแบบ ตามทฤษฎี 3 มิติ จากการวิจัยที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio University) โดยมีสมมติฐานคล้ายกับแบบพฤติกรรมผู้นำสถานการณ์ของ ฟีดเลอร์ (Fiedler) โดยมีแนวคิดหลักว่าเป็นแบบผู้นำโดยสถานการณ์ไม่มีแบบใดแบบหนึ่งที่ดีหรือเลว แต่แบบที่เหมาะสมก็คือเป็นไปตามสถานการณ์ในขณะนั้นบนพื้นฐานแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำของรัฐโอไฮโอ โดยเรดดีน ได้แบ่งออกเป็น 3 มิติ คือ 1) มิติมุ่งงาน (Task Oriented: TO) 2) มิติมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Oriented: RO) 3) มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness Oriented: EO)

จากแบบของผู้นำจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมผู้นำจะนำไปสู่ประสิทธิผลได้นั้นขึ้นอยู่กับแบบของผู้นำจะมีความสัมพันธ์ภายในกับสถานการณ์อย่างไรประสิทธิผลจะเกิดขึ้นจากแบบพื้นฐานของผู้นำแสดงออกมาได้สอดคล้องกับสถานการณ์ขณะนั้น ส่วนมีประสิทธิผลน้อยเกิดจากแบบผู้นำแสดงออกไม่เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสถานการณ์ เรดดีน และ คอทเซ (Reddin & Kotze, 1974, pp. 7-21) หมายความว่า แบบพื้นฐานแต่ละแบบจะก่อให้เกิดผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก 4 แบบ และผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อยอีก 4 แบบ รวมเป็นผู้นำ 8 แบบ ดังนี้

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก (More effective leadership styles) 4 แบบ

1. ผู้นำแบบทีม (Executives) ลักษณะของผู้นำแบบนี้จะส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามให้ใช้ความพยายามสูงสุดในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานที่วางไว้ ทำให้สมาชิกร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นทีม เกิดความพึงพอใจทั้งผู้ร่วมงานและผู้นำ
2. ผู้นำแบบพัฒนา (Developer) ลักษณะผู้นำแบบนี้จะมองเห็นความสำคัญของศักยภาพบุคคล โดยมุ่งที่จะพัฒนาคนให้มีความรู้ความ สามารถขณะเดียวกันก็สามารถพัฒนาหน่วยงาน บรรยากาศการทำงานได้อย่างเหมาะสม
3. ผู้นำแบบควบคุมกฎเกณฑ์ (Bureaucrat) ลักษณะผู้นำแบบนี้สนใจทั้งคนและงาน แต่ทุกคนปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ โดยทุกคนมีความพึงพอใจ ซึ่งมีเป้าหมายร่วมกัน คือความสำเร็จ
4. ผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ (Benevolent Autocratic) ลักษณะของผู้นำแบบนี้ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงาน รู้จักใช้ศิลปะในการครองใจคนให้คนเชื่อฟัง และปฏิบัติตามโดยมีความขัดแย้งน้อยที่สุด งานมีผลผลิตสูง

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อย (Less effective leadership styles) 4 แบบ

1. ผู้นำแบบประนีประนอม (Compromise) เป็นผู้นำที่มองเห็นประโยชน์และความสัมพันธ์ ไม่กล้าตัดสินใจเวลาเกิดปัญหา ผู้นำแบบนี้ใช้วิธีการยอมความหรือประนีประนอม
2. ผู้นำแบบนักบุญ (Missionary) เป็นผู้นำที่ยึดความสำคัญกับคนเป็นหลัก หย่อนประสิทธิภาพของการทำงาน ไม่กล้าเสี่ยง ขาดความคิดริเริ่ม เพราะมุ่งแต่เอาอกเอาใจผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม
3. ผู้นำแบบทิ้งงาน (Deserter) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจทั้งคนทั้งงาน ผู้ร่วมงานจะอยู่อย่างโดดเดี่ยว ขาดขวัญกำลังใจและผลสำเร็จของงานไม่บรรลุผลตามที่ตั้งไว้
4. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) ผู้นำแบบนี้ใช้อำนาจในการบริหารงานโดยมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ขาดการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษาในปัจจุบัน มีส่วนประกอบที่สำคัญหลายอย่างที่ทำให้หน่วยงานดำรงอยู่ได้ มีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ องค์ประกอบที่สำคัญยิ่งที่ขาดเสียมิได้ คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้น ในการรวมพลังทั้งหลาย เพื่อพาให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละยุค พบว่า การเป็นผู้นำที่มีคุณภาพนั้นมิได้เป็นมาแต่กำเนิดเพียงอย่างเดียว แต่สามารถเรียนรู้ ฝึกฝน และพัฒนาได้ ในการพัฒนาความเป็นผู้นำนั้นผู้บริหารควรจะเรียนรู้

หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เรียนรู้จากประสบการณ์หรือการปฏิบัติของตนเองและผู้อื่น เรียนรู้จากความคิดพลาดแล้วนำมาประยุกต์ ปรับปรุงให้เหมาะกับสภาพการทำงานตนเอง

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theory) เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ของภาวะผู้นำโดยมีเบอร์น (Burns, 1987) และเบส (Bass, 1985, p. 20) เป็นสองท่านแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือสร้างเสริมแรงจูงใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และการกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งจำกัดความของภาวะผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น มีผู้ให้คำนิยามไว้ดังนี้

เบอร์น (Burns, 1987) มีแนวคิดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรในทุกๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตามและอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีความสัมพันธ์กัน สูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้ เบอร์นเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะคือ

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงานถือว่าผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslows need hierarchy theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันตามความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นตอนความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของ

ทั้งผู้นำและผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับการปฏิบัติสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้น ความต้องการของมาสโลว์หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์ต แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

ภาวะผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์น มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่องภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนซึ่งมุ่งเปลี่ยน สภาพ ไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

ในตอนเริ่มของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส ในปี ค.ศ.1985 ได้เสนอ ภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำการ แลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพิจารณาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ต่อจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่ แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามที่เบส วิจัยชี้ว่า ความเป็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนสามารถส่งผล ในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุง ประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า

นอกจากนั้นเบส ยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นส่วนขยายของ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการหรือ การแลกเปลี่ยน ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ร่วมงานและผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐาน ที่ผู้นำถกเถียงพูดคุยกันว่ามีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงาน จะได้รับ Charisma การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาหรือความคำนึงถึงความเป็น ปัจเจบุคคล ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุศักยภาพแห่งตน (Self-actualization) ความรุ่งเรือง (Well-Being) ของสังคมองค์กรและผู้อื่น นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้น ความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามที่สูงขึ้น อาจจะทำให้ผู้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนา ความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

เบอร์น (Burns) และเบส (Bass) เป็นสองคนแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่า ทฤษฎีทางการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision)

และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้นำที่มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนอย่างในปัจจุบันนี้ (รัตติกรณัฏฐ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 15)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burn's theory of transformational leadership)

เบอร์น (Burns อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 50) เป็นผู้เสนอความคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหนังสือที่เขาแต่งขึ้น ชื่อ “ภาวะผู้นำ” (Leadership) เขามีความเห็นว่าการศึกษาภาวะผู้นำจะต้องนำความคิดเกี่ยวกับผู้นำและผู้ตามมารวมกัน ทำให้บทบาทของทั้งผู้นำกับผู้ตามกลายเป็นมโนทัศน์ร่วม (United conceptually) คือเป็นปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม และให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า “การทำให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยมแรงจูงใจความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม” และมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจ และทักษะ เพื่อนำไปสู่จุดหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้มาติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นตอนของมาสโลว์ (Maslow need hierarchy theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันตามความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นตามความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกรอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษยา เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้น

เมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับการปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเกิดตามลำดับขั้น ความต้องการของมาสโลว์ แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะทำให้ผู้ตามร่วมกันเคลื่อนไหวไปสู่ จุดมุ่งหมายที่สูงส่งที่จะยังประโยชน์แก่ทั้งผู้นำและผู้ตาม

ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์น มีลักษณะเป็นแกนต่อแกนภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์น มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกนตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ต่อมาในปี ค.ศ.1985 เบส (Bass) ได้ขยายแนวความคิดของเบอร์น (Burns) มาใช้กับการ บริหารองค์การ โดยเบส ให้ความหมายของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ว่าหมายถึง การที่ผู้นำอธิบายให้ ผู้ตามเข้าใจบทบาทและงานที่ผู้ตามต้องทำให้สำเร็จ อธิบายว่า ผู้ตามจะได้รับอะไรเป็นสิ่งตอบแทน และอธิบายวิธีทำงาน ซึ่งทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จ และชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนมักจะพิจารณาวิธีการพัฒนารักษาคุณภาพและปริมาณของการปฏิบัติงาน วิธีปรับเปลี่ยน เป้าหมายขององค์การ วิธีลดแรงต่อต้าน การปฏิบัติงานและวิธีการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้ามผู้นำ แบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้น พยายามในการยกระดับ

เพื่อนร่วมงานผู้ตาม ลูกค้า หรือผู้รับบริการให้ตระหนักถึงผลกระทบที่จะตามมา จากการปฏิบัติงาน ที่จะยกระดับได้ผู้นำต้องมองการไกล เชื่อมั่นในตนเอง สามารถที่จะอธิบายได้ว่าอะไรผิด อะไรถูก ไม่ใช่ ทำในสิ่งที่ตนทั้งหลายพอใจเบส ได้อธิบายถึงคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transaction leadership) แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีพื้นฐานจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับ ผู้ตามต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกันและต่างฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์ตอบแทน ผู้นำ แบบแลกเปลี่ยนตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่า จะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนถ้าผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอ ของผู้นำ สภาพเช่นนี้ผู้นำจะมีอิทธิพลมาก เพราะผู้ตามมักจะสนใจแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ 2) การบริหารงานแบบวางเฉย เบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1990, pp. 66-69) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

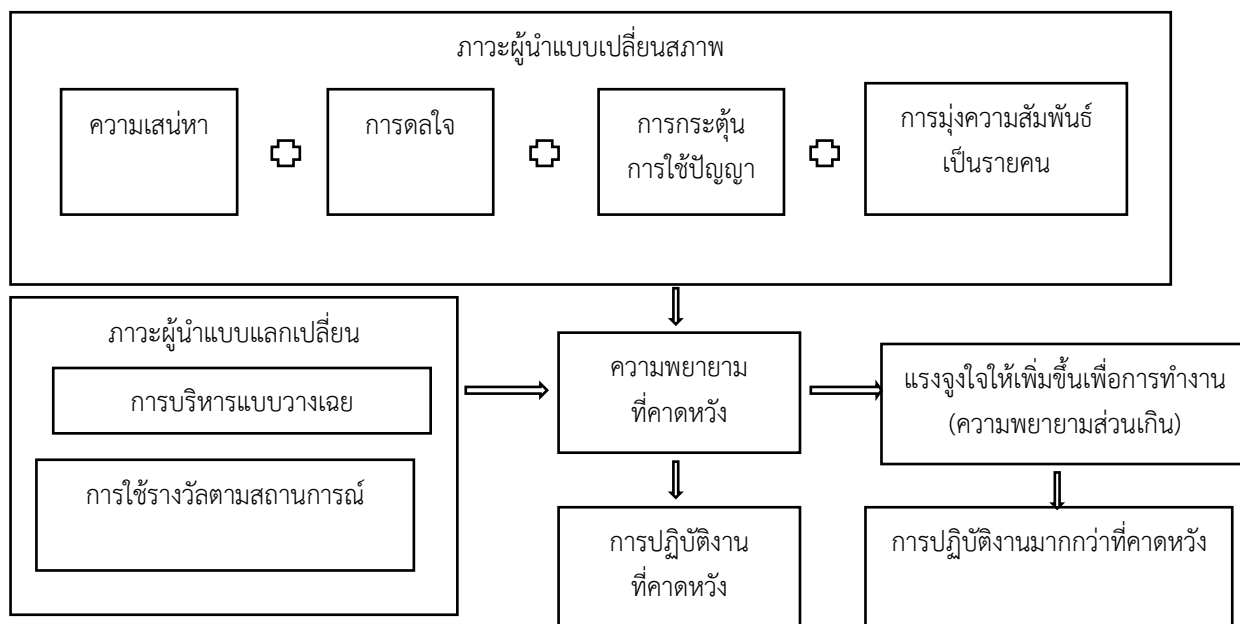
1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) คือ การที่ผู้นำให้รางวัลตอบแทน สำหรับความพยายามในการปฏิบัติตามเพื่อบรรลุผลของผู้ใต้บังคับบัญชา อาจจะทำให้ได้โดย

ชมเชยเมื่อลูกน้องปฏิบัติงานดีและสนับสนุนให้ได้เงินเดือนขึ้นได้โบนัสและการเลื่อนตำแหน่ง การให้บรรยากาศการทำงานที่ดี ปลอดภัย เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้ดีหรือการให้รางวัลเป็นเกียรติยศ การให้การยอมรับจากสาธารณชนต่อการทำงานที่ดี รวมทั้งให้คำอธิบายอย่างชัดเจนกับลูกน้อง การให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน การให้การสนับสนุน คำจุนในการใช้ความพยายาม การตรวจดูผลงานบ่อยครั้งและการให้ความมั่นคงแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้มักจะจูงใจ โดยให้รางวัลเป็นการตอบแทนและมักจูงใจขึ้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motive)

2. การบริหารแบบวางเฉย (Management by exception) คือการที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้นจึงเข้าไปแก้ไข ซึ่งอาจให้แรงเสริมทางลบหรือการลงโทษ การบริหารงานแบบวางเฉยนี้อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก จะเป็นลักษณะผู้นำสอดคล้องดูแลความผิดพลาด หากการปฏิบัติงานบิดเบือนไปจากมาตรฐานก็จะเข้าไปแก้ไขทันที และ 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับ จะเป็นลักษณะที่วางเฉยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ถ้าหากยังดำเนินการไปด้วยดีตามแผนงานเดิม แต่จะเข้าแทรกแซงเมื่องานสำเร็จแล้วแต่ผลงานไม่ได้มาตรฐาน

แม้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสภาพจะมีลักษณะที่แตกต่างกัน แต่ว่ารูปแบบภาวะผู้นำทั้งสองนี้ก็มีความเกี่ยวข้องกัน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพสามารถจะมองได้ว่าเป็นลักษณะพิเศษอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ เป็นการขยายคุณลักษณะพิเศษกว่าในการบรรลุเป้าหมายของผู้นำ ผู้ตาม กลุ่ม และองค์การ

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่างก็มีเป้าหมายเดียวกัน คือ ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย แต่จะต่างก็ตรงที่ว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตามในระดับต่ำ โดยการให้รางวัล ตำแหน่ง โบนัส เพื่อเป็นการตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ตามเท่านั้น แต่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น โดยการกระตุ้น การจูงใจ การคลอใจผู้ตามให้เห็นในคุณค่าของผลงานที่มากขึ้นกว่าเดิม การโน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน โดยพฤติกรรมที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะให้ผลที่แตกต่างกัน คือ ผลของพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้ตามจะได้ผลงานตามที่คาดหวังเท่านั้น ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะทำให้ผู้ตามทำงานได้เกินความคาดหวังที่ตั้งใจไว้ แต่ถึงอย่างไรก็ตาม ผู้นำในองค์การจะมีพฤติกรรมทั้งแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพอยู่ในคนๆ เดียวกัน ทั้งนี้ จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์และผู้ตาม พฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งสองแบบนี้ต่างก็มีส่วนเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อให้ผู้ตามสามารถทำงานได้ตามที่คาดหวังและในที่สุด ก็คือ ทำงานได้เกินตามที่คาดหวังไว้ ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 การส่งเสริมกันระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

กล่าวโดยสรุป ระดับการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่มีสูตรสำเร็จที่ตายตัว ความเหมาะสมหรือความสมดุลระหว่างการใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างที่กล่าวมา ดังนั้น การที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีการใช้แบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมจึงจำเป็นต้องศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เรียนรู้ที่จะนำโดยการผ่านการฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง จนเกิดทักษะด้วยความอดทนอย่างแท้จริง

เบส และ อโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994, p. 10) ได้กล่าวถึงทักษะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไว้ดังนี้

1. รู้ว่าผู้ตามต้องการอะไรจากการทำงานและพยายามให้ผู้ตามได้รับสิ่งที่เขาต้องการ ตราบเท่าที่เขายังทำงานได้ผล
2. แลกเปลี่ยนรางวัลและสัญญาว่าจะให้รางวัล ถ้ามีความมานะพยายามในการทำงานได้สำเร็จ
3. ตอบสนองความต้องการและความปรารถนาของผู้ตามตราบเท่าที่ผู้ตามยังคงทำงานได้สำเร็จ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

จากการวิจัยของเบส โดยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มี 2 องค์ประกอบ คือ การใช้รางวัลตามสถานการณ์และการบริหารงานแบบวางเฉย ฮาเทอร์ และเบส (Hater & Bass, 1988, p. 696) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งเน้นการแลกเปลี่ยน นั่นคือ ผู้นำให้รางวัลที่เหมาะสมเมื่อผู้ตามปฏิบัติตามข้อตกลงหรือได้ใช้ความพยายามพอสมควร เช่น ในระบบราชการนั้น เมื่อความชั่วไม่มีความดีไม่ปรากฏก็รับไป 1 ชั้น เป็นต้น ผู้นำพยายามส่งเสริมหรืออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ตาม เพื่อที่จะสามารถทำงานได้ตามข้อตกลงผู้นำจะศึกษาความต้องการของผู้ตามแล้วประสานสัมพันธ์ระหว่างการเสนอความต้องการของผู้ตามกับผลงานที่ผู้นำต้องการให้เกิดขึ้น

ในการให้แรงเสริม (Reinforcement) แก่ผู้ตามนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอาจชมเชยเมื่อผู้ตามปฏิบัติงานได้ดี ขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่ง สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อช่วยให้ผู้ตามทำงานได้ดี ให้การสรรเสริญยกย่องให้การยอมรับต่อหน้าบุคคลอื่น นอกเหนือจากนั้น ผู้นำอาจอธิบายรายละเอียดของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติการ เพื่อลดความคลุมเครือและความขัดแย้งในบทบาทของผู้ตาม ให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน ติดตามงาน ทบทวนการทำงาน และสนับสนุนให้ผู้ตามทำงานได้สำเร็จ

การให้รางวัลตามสถานการณ์นั้นมักจะเป็นแรงจูงใจ โดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน เป็นแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motive) เป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น หากผู้นำมีชื่อเสียงไม่เพียงพอหรือขาดทรัพยากรที่จะสนองความต้องการของผู้ตามได้ เช่น มีโควตาสองชั้นไม่พอจำนวนกับผู้ตามที่ควรจะได้ก็จะทำให้เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพไป (Bass, 1990, p. 13)

2. การบริหารงานแบบวางเฉย (Management by exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปเป็นไปตามสภาพเดิม (Status Quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยว จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีอะไรผิดพลาดเกิดขึ้นหรือการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ คือ การตำหนิ ให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ การบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ปล่อยให้การทำงานเหมือนเดิม จะเข้าไปยุ่งก็ต่อเมื่องานบกพร่องไม่ได้มาตรฐานเข้าทำนองที่ว่า “ถ้าไม่พังยังไม่ต้องซ่อม”

การบริหารงานแบบวางเฉยแตกต่างจากการบริหารแบบตามสบาย (Laissez faire) เพราะการบริหารงานแบบตามสบายนั้นจะปล่อยให้การดำเนินไปตามยถากรรม ไม่ยุ่งกับงาน เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดก็จะไม่ไปยุ่งเกี่ยว พยายามเอาตัวรอด ไม่ตัดสินใจ ไม่มีข้อมูลย้อนกลับ ไม่พยายามให้แรงจูงใจแก่ผู้ตามแต่การบริหารงานแบบวางเฉยนั้น ผู้นำจะเข้าไปยุ่งด้วย ถ้าหากมีอะไรบกพร่องหรือผิดพลาด ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนี้อาจเป็นไปได้ทั้งเชิงรับ (Passive) และเชิงรุก (Active)

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับ (Passive transactional leadership) เป็นการบริหารโดยการวางเฉย (Management by exception) จะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษา

สถานภาพเดิม (Status Quo) ตราบเท่าที่การทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล ถ้ามีอะไรผิดพลาดหรือสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น ผู้นำที่บริหาร โดยการวางแผนจะเข้าไปแก้ไข ซึ่งมักเป็นไปในทางลบ เช่น “ถ้าผิดพลาดอีกละก็ผมเล่นงานคุณแน่”

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก (Active transactional leadership) เกี่ยวข้องกับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในเรื่องการแลกเปลี่ยนชนิดกันไว้ดีกว่าแก้ เช่น ให้รางวัลหรือผลตอบแทนเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามข้อตกลง ผู้นำเชิงรุกจะเน้นการให้รางวัลเมื่อผู้ตามทำงานได้สำเร็จตามที่คาดหวัง ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุกจึงประกอบด้วย การแสวงหาข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้นำทราบว่าความต้องการของผู้ตามในขณะนี้คืออะไร ต้องแสดงบทบาทอย่างไร จึงจะทำงานได้สำเร็จ แรงจูงใจของผู้ตามจะสูงขึ้นถ้ามีความสอดคล้องระหว่างความต้องการของผู้ตามกับสิ่งที่ผู้นำหวังจะทำให้สำเร็จหรือกับรางวัลหรือผลตอบแทนที่ผู้ตามปรารถนา (Avolio, Waldman & Einsteine, 1998, p. 60)

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพแนวคิดของ เบอห์นและเบส เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transformational leadership) ทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำกว้างขวางขึ้น บุคคลทั้งสองมีความเห็นว่าภาวะผู้นำมีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงในระดับสูงของผู้ตามและขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระดับต่ำ เป็นการที่ผู้นำสนองตอบความต้องการในปัจจุบันของผู้ตามและทำงานตามมาตรฐานขององค์กร โดยการใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ในทางตรงกันข้าม ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงของผู้ตาม ซึ่งถูกกระตุ้นให้ทำงานท้าทายและให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็ช่วยให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงและมีนวัตกรรมใหม่ๆ (Avolio et al., 1998, pp. 59-60) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพจะสามารถช่วยให้ผู้ตามปฏิบัติงานในระดับที่สูงที่สุด มีผลงานมากกว่าระดับที่คิดหวัง การที่สามารถปฏิบัติงานในระดับที่สูงก็เพราะว่า ผู้นำมีความสามารถที่จะจดใจผู้ตาม ยกเกณฑ์ของความสำเร็จให้มีระดับที่สูงขึ้นและสามารถช่วยให้แก้ปัญหาได้หลายวิธี

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพต่างก็มีส่วนที่คล้ายคลึงกันและส่วนที่แตกต่างกันในส่วนที่ต่างกันนั้นต่างกัน 2 ประการ คือ ประการแรก แม้ว่าผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพจะทราบความต้องการในปัจจุบันและเป้าหมายของผู้ตามคืออะไร แต่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก ในประเด็นที่ว่า ได้พยายามยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น การยกระดับความต้องการของผู้ตามทำได้โดยการยกระดับความคาดหวังของผู้ตามในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการและการปฏิบัติงาน เช่น ยั่วให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบมากขึ้น ให้มีอิสระในการทำงานมากขึ้น ประการที่สอง ภาวะผู้นำแบบ

เปลี่ยนแปลงสภาพแตกต่างจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนเชิงรุก โดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้น พยายามพัฒนาผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำสามารถแก้ไขปัญหาของตนเองและของผู้อื่น

หากพิจารณาให้ดีจะพบว่า ลักษณะเด่นของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ การเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Leadership as bartering) โดยการ “ให้” อะไรบางอย่างเพื่อที่จะ “รับ” อะไรบางอย่างเป็นการตอบแทน เช่น แลกการทำงานให้ดีกับการขึ้นเงินเดือน ประสิทธิภาพในการทำงานกับการเลื่อนตำแหน่งทำงานตามที่นายชอบกับการที่ได้ 2 ชั้น ซึ่งมักเป็นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ที่เห็นด้วยตาและเป็นการสนองความต้องการขั้นต่ำ

ความแตกต่างระหว่างผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพอาจพอสรุปได้ดังรายละเอียดในตาราง (Bass, 1985, pp. 26 - 40)

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ
1. รู้ว่าผู้ตามจะต้องทำอะไรจึงจะบรรลุเป้าหมายแล้วชี้แจงบทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติให้แก่ผู้ตามได้ทราบ เพื่อที่จะทำให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน	1. ยกระดับความคิดเห็นที่เกี่ยวกับความสำคัญและคุณค่าของเป้าหมายและวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น ทั้งนี้เพื่อจะสร้างให้เกิดความมั่นใจแก่ผู้ตาม
2. บอกได้ว่าผู้ตามมีความต้องการและมีความปรารถนาอะไร เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการและความสามารถเหล่านี้ ผู้ตามจะได้พยายามทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ	2. ยกระดับความต้องการของผู้ตาม จากความต้องการทางกายภาพและความปลอดภัยไปสู่ระดับความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือและความสำเร็จสมหวังในชีวิต
3. ให้การฝึกอบรมผู้ตามและให้แรงจูงใจในทางบวกอื่นๆ เพื่อส่งเสริมการทำงาน เช่น การยกย่อง ชมเชย การเลื่อนตำแหน่ง หรือให้ทำงานที่มีความหมาย	3. จรรโลงใจให้แต่ละคนลดการทำงานเพื่อตนเองให้ทำงานเพื่อหมู่คณะ เพื่อองค์กรมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การคาดหวังที่สูงขึ้นและทำงานดีขึ้น
	4. พัฒนาผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ และให้มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาของตนเองและของผู้อื่น

แม้ว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพจะมีความแตกต่างกันบ้าง ในขณะที่เดียวกันก็มีความเหมือนกันอยู่ แต่ที่จริงนั้นภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นกรณีพิเศษของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งภาวะผู้นำทั้งสองแบบต่างก็มุ่งในการที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย (Hater & Bass, 1988, p. 695) หากพิจารณาให้ดีจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงต่างก็มีส่วนส่งเสริมซึ่งกันและกัน ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานมากกว่าที่คาดหวังไว้

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นในการดำเนินการขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น โดยใช้กระบวนการในการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยมีเงื่อนไขในการแลกเปลี่ยน คือ ผู้ตามจะได้รับรางวัลก็ต่อเมื่อสามารถทำงานหรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จบรรลุตามข้อตกลง

เสาวนิต เสาธานนท์ (2546, หน้า 1) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนว่า เป็นภาวะผู้นำอีกแบบหนึ่งที่สามารถทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ แต่แตกต่างจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนรูปตรงที่ไม่มีความสามารถพิเศษเป็นองค์ประกอบ โดยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่เน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ต่างพึ่งพาซึ่งกันและกัน เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์บางอย่าง ต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกให้ซึ่งกันและกันและต่างฝ่ายต่างก็จะได้รับผลตอบแทน ซึ่งผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานที่สัญญาว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน ถ้าหากผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะให้บางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตามต้องการเพื่อแลกเปลี่ยนกับสิ่งที่ผู้นำต้องการ นั่นคือ “ผู้นำจะให้อะไรบ้างเพื่อที่จะได้รับอะไรบางอย่างเป็นการตอบแทน” ในลักษณะ “หมู่อุปถัมภ์” ในสภาพเช่นนี้ ผู้นำจะมีอิทธิพลมาก เพราะผู้ตามมักจะสนใจทำแต่สิ่งที่ผู้นำต้องการ ผู้นำจะบริหารงานโดยการแลกเปลี่ยนประโยชน์ เช่น ผู้ตามอาจทำตามเป็นคนประเภท “ครับผม” ได้ตลอดเวลาทำงานตามแต่ที่ผู้นำจะสั่ง เพื่อแลกกับตำแหน่งหน้าที่

แบส และ อวลิโอ (Bass & Avolio, อ้างถึงใน เสาธานนท์, 2546, หน้า 2)

กล่าวว่า การแลกเปลี่ยน อาจเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่เห็นได้ชัดเจน เช่น พยายามทำให้เห็นว่างานหนักเพื่อแลกกับการได้เงินเดือน 2 พัน หรือแลกเปลี่ยนในสิ่งที่เห็นได้ชัดเจน เช่น แลกเปลี่ยนการยอมรับซึ่งกันและกัน ดังนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะใช้วิธีการเจรจาต่อรอง (Bargaining) มากที่สุด ลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะสังเกตเห็นได้ คือ รู้ว่าผู้ตามต้องการอะไรจากการทำงานและพยายามให้ผู้ตามได้รับสิ่งที่ต้องการครบเท่าที่เขายังทำงานได้ผล จากนั้นจะแลกเปลี่ยนรางวัลและ

สัญญาว่าจะให้รางวัลถ้ามีความพยายามในการทำงาน โดยผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะตอบสนองความต้องการและความปรารถนาของผู้ตามตรงเท่าที่ผู้ตามยังคงทำงานได้สำเร็จ

ในส่วนของพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้น ในระยะแรกของทฤษฎีเบส (Bass, 1985, p. 32) ได้ระบุพฤติกรรมไว้เพียง 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) กับการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับ (Passive management by exception) การให้รางวัลตามสถานการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการกำหนดความชัดเจนของงานที่เป็นเกณฑ์ที่สมควรได้รับรางวัล เพื่อเป็นเครื่องจูงใจแก่ผู้ตาม ส่วนการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับ ได้แก่ พฤติกรรมที่ใช้การลงโทษตามสถานการณ์ เพื่อให้ผู้ตามเกิดการปรับปรุงแก้ไขในกรณีผลงานแบบแลกเปลี่ยนอีก 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุก (Active management by exception) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการเข้าไปติดตามตรวจสอบผู้ตามแล้วดำเนินการแก้ไข เพื่อแน่ใจว่างานที่สำเร็จออกมามีประสิทธิผล ส่วนอีกองค์ประกอบหนึ่งคือ การบริหารแบบปล่อยตามสบายหรือการหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ (Laissez-faire) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ไม่ให้ความสนใจใดๆ ไม่ว่าด้านงาน ด้านคน มีลักษณะปล่อยทุกอย่างให้เกิดขึ้นและ เป็นไปตามยถากรรมเหมือนไม่มีผู้นำ ในเหตุนี้ นักวิชาการบางคนจึงไม่นับ การบริหารแบบเปลี่ยนที่เกี่ยวข้องจริงๆ มีเพียง 3 องค์ประกอบเท่านั้น

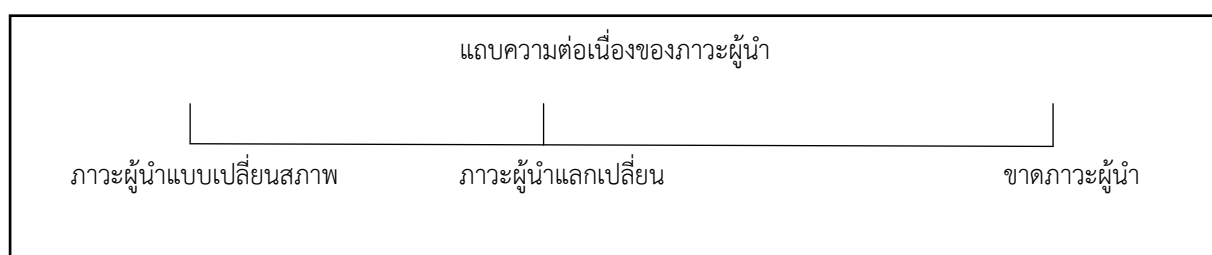
องค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership factors) ซึ่ง เบส (Bass cited in Northouse, 1997, pp. 137-139) ได้กล่าวว่าประกอบด้วย

องค์ประกอบที่ 1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) บางครั้งเรียกว่า การเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์ (Constructive transaction) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้วยกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยถ้าหากผู้ตามใช้ความพยายามมากขึ้นก็จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนตอบแทน ผู้นำแบบนี้จะทำตามเงื่อนไขตกลงว่า หากผู้ตามทำความสำเร็จตามที่ตนต้องการแล้วจะได้อะไรตอบแทนบ้าง ตามเกณฑ์ที่ได้ตกลงกันไว้

องค์ประกอบที่ 2 การจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุก (Active management by exception) เป็นพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่ใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและปล่อยให้ เป็นไปตามสภาพเดิม ตรงเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล แต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้น หรือทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยผู้นำที่จัดการแบบมีข้อยกเว้นแบบเชิงรุก (Active form) จะแสดงออกทางพฤติกรรมเข้าไปกำกับตรวจสอบดูกันอย่างใกล้ชิด ว่าได้ทำผิดหรือฝ่าฝืนระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ หากตรวจสอบพบ ผู้นำก็จะใช้มาตรการเข้าแก้ไขโดยทันที ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำมักจะมีลักษณะของการเสริมแรงทางลบ (Negative reinforcement) แก่ผู้ตาม

องค์ประกอบที่ 3 การจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับ (Passive management by exception) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแลกเปลี่ยนที่คล้ายกับแบบเชิงรุก กล่าวคือ จะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสภาพเดิมตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล แต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้น หรือการทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยผู้นำที่จัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงลบ (Negative Form) มีลักษณะคล้ายคอยจับผิด เมื่อพบก็จะใช้วิธีการตำหนิลงโทษ โดยไม่มีการบอกกล่าวให้ทราบล่วงหน้าเพื่อมีโอกาสได้ปรับปรุงแก้ไขหรือป้องกันก่อน พฤติกรรมของผู้นำแบบนี้จึงมีผลร้ายแรงต่อแรงจูงใจของผู้ตามยิ่งกว่าแบบเชิงรุก

องค์ประกอบที่ 4 การบริหารแบบขาดภาวะผู้นำ (Non leadership) หรือปล่อยตามสบาย (Laissez faire) เป็นการแสดงพฤติกรรมเหมือนกับ ไม่มีผู้นำ (Non leader) ด้วยการปล่อยให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นและคงอยู่ตามยถากรรม โดยคำว่า “Laissez-faire” (ปล่อยตามสบาย) เป็นภาษาฝรั่งเศส ใช้กับ Laissez-faire leader หมายถึง ผู้นำที่ “ถอนมือออกแล้วปล่อยให้สิ่งต่างๆ วิ่งไปเอง” (Hands off, Let Things Ride) เพราะการบริหารแบบปล่อยตามสบายนั้นหัวหน้าจะปล่อยให้งานดำเนินไปโดยยถากรรม ไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงาน เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดขึ้นก็จะวางเฉยหรือไม่สนใจเกี่ยวข้อง แต่จะพยายามเอาตัวรอด ไม่ตัดสินใจ ไม่ให้ข้อมูลย้อนกลับ ไม่สนใจหรือให้แรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นภาวะดังกล่าวจึงเหมือนกับขาดภาวะผู้นำและไม่เป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแต่อย่างใด ดังจะเห็นได้ชัดเจนจากภาพที่ 4 ดังนี้



ภาพที่ 4 แถบความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ (Leadership continuum) (Yammarino, n.d. cited in Northouse, 1997, p. 134)

จากภาพที่ 4 จะเห็นได้ว่า ในแถบความต่อเนื่องของภาวะผู้นำนั้น การบริหารแบบขาดภาวะผู้นำหรือปล่อยตามสบายนั้น ถูกจัดอยู่ด้านขวามือสุดของแถบความต่อเนื่องของภาวะผู้นำและถูกแยกออกจากพฤติกรรมของทั้งผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอีกด้วย

นอกจากนี้ เบส และ อโวลิโอ (Bass & Avolio อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 33) ได้สรุปว่า ภายใต้การนำของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้นกว่าปกติ ด้วยเหตุผลนี้ผลงานที่เกิดขึ้นจึงมากกว่าที่คาดหวังไว้ ในขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้น ผู้ตามจะสร้างผลงานได้เพียงตามที่คาดหวังเท่านั้น กล่าวโดยสรุป ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ นอกจากทำให้ผู้ตามสร้างผลงานได้เกินคาดหวังแล้วยังช่วยเหลือให้ผู้ตามเปลี่ยนจุดยืนของตนจากทำเพื่อประโยชน์ตนเองไปเป็นเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะหรือองค์กร

แนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social change theory) ซึ่งเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำและผู้ตามมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ต่างพึ่งพาอาศัยกันและต่างฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์ตอบแทน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานที่สัญญาว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน ถ้าหากว่าผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะให้บางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตามต้องการเพื่อแลกเปลี่ยนกับสิ่งที่ผู้นำต้องการ นั่นคือ “ผู้นำจะให้อะไรบ้างเพื่อที่จะได้รับอะไรบางอย่างเป็นการตอบแทน” ในสภาพเช่นนี้ ผู้นำจะมีอิทธิพลมาก เพราะผู้ตามมักจะสนใจแต่ผู้นำต้องการ เบส (Bass) กล่าวว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) มักจะพัฒนาวิธีการรักษาคุณภาพและปริมาณของการปฏิบัติงาน วิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์กร วิธีลดแรงต่อต้านการปฏิบัติงานและวิธีตัดสินใจ ซึ่งเบอร์น (Burns) เคยกล่าวไว้ว่าภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนเกิดขึ้น เมื่อบุคคลหนึ่งเริ่มต้นติดต่อกับอีกบุคคลหนึ่ง โดยมีจุดประสงค์เพื่อการแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างที่มีคุณค่า นั่นคือ ผู้นำจะแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างกับผู้ตาม

คุณภาพภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) คือ 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) และ 2) การบริหารแบบวางเฉย (Management by exception) มีรายละเอียด ดังนี้

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) คือ การที่ผู้นำให้รางวัลตอบแทนสำหรับความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผลของผู้ใต้บังคับบัญชา อาจจะได้โดยชมเชย เมื่อลูกน้องปฏิบัติงานดีและสนับสนุนให้ได้เงินเดือนขึ้น ได้โบนัส และการเลื่อนตำแหน่ง การให้บรรยากาศการทำงานที่ดี ปลอดภัย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดีหรือการให้รางวัลเป็นเกียรติยศ การให้การยอมรับจากสาธารณชนต่อการทำงานที่ดี รวมทั้งให้คำอธิบายอย่างชัดเจนกับลูกน้อง การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน การให้การสนับสนุนคำจูนในการใช้ความพยายาม การตรวจสอบผลบ่อยครั้งและการให้ความมั่นคงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้นำแบบนี้มักจะจูงใจ โดยให้รางวัลเป็นการตอบแทนและมักจูงใจขึ้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motive)

2. การบริหารแบบวางเฉย (Management by exception) คือการที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้นจึงเข้าไปแก้ไข ซึ่งอาจให้แรงเสริมทางลบหรือการลงโทษ การบริหารงานแบบวางเฉยนี้อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ

2.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก จะเป็นลักษณะที่ผู้นำสอดคล้องดูแลความผิดพลาด หากการปฏิบัติงานบิดเบือนไปจากมาตรฐานก็จะเข้าไปแก้ไข

2.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับ จะเป็นลักษณะที่วางเฉย ไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ถ้าหากยังดำเนินการไปด้วยดีตามแผนงานเดิม แต่จะเข้าแทรกแซงเมื่องานสำเร็จแล้วแต่ผลงานไม่ได้มาตรฐาน

โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of full range of leadership)

เบส และอโวลิโอ ในปี ค.ศ. 1991 (Bass & Avolio) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่เคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez - Faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non Leadership Behavior) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน ผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรประกอบหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ “4I’s (Four I’s)”

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาทรวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าผู้ตามต้องการทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายผู้นำจะระบุบทบาท

เหล่านี้และข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยผู้ตามระบุเป้าหมายและเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไรภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการอะไร ให้ผู้ตามทำอะไร หรือคาดหวังอะไรจากผู้ตามและจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปแบบของการยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัสเมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจะจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทนและมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานเหนือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปไปตามสภาพเดิม (Status Quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกก็ต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานการเสริมแรงมักจะเป็นทางลบหรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรืองานไม่ได้ตามมาตรฐาน การบริหารงานแบบวางเฉยแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception: MBE-A) ผู้นำจะใช้การทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตามและช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception: MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐานหรือถ้ามีบางส่วนผิดพลาด

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez - Faire Leadership : LP) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non Leadership Behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย จากทฤษฎีที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถมองเห็นได้จาก ผู้นำที่มีลักษณะสำคัญคือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับกรปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้นำยังใช้กระบวนการแลกเปลี่ยน การเสริมแรงตามสถานการณ์ ซึ่งทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าผู้นำคาดหวังอะไรและผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

แนวคิดของ เบอร์น (Burns, 1978) เห็นว่าพื้นฐานของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ การใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการ แต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ตามต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง ผู้ตามก็จะได้รับรางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยนขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงเน้นที่ทำให้การดำเนินการขององค์กรในปัจจุบันเป็นไปอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ บังเกิดผลดี ผู้นำแบบนี้จึงมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหน้าที่ทางการบริหาร (Management Functions) เช่น การวางแผนการจัดองค์กร การจัดสรรงบประมาณ การติดตามควบคุม เป็นต้น ในการทำงานจึงไม่เน้นความสัมพันธ์ส่วนตัวนัก ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงเป็นผู้บริหารจัดการ (Managers) มากกว่าพฤติกรรมความหมายของการเป็นผู้นำ (Leaders) ทั้งนี้เพราะแสดงพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Managing) มากกว่าการนำ (Leading) โดยมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นสำคัญ

อย่างไรก็ตาม ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถปรับให้มีประสิทธิผล (Effective) เพิ่มขึ้นได้ โดยทำให้ความคาดหวังในงานมีความชัดเจนมากขึ้น พร้อมกับยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือผู้ตามให้เกิดความมั่นใจในตนเอง นอกจากนี้การช่วยตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ตามจะทำให้ขวัญและกำลังใจของผู้ตามสูงขึ้นด้วย หรือกล่าวโดยสรุปอีกนัยหนึ่ง ก็คือ เพิ่มความเป็นภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมากขึ้นนั่นเอง

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่คุณตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลจากภายนอก ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม รับรู้ว่าผู้ตามต้องทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้ และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน

ผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของ เบส และ อโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994) ซึ่งได้วิจัยและยืนยันให้เห็นว่าความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับชั้น (Hierarchy of Correlations) ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ความพยายาม และความพึงพอใจ พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายามและความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) การบริหารแบบวางเฉย

(Management by Exception) แบบเชิงรุก (MBE-A) และแบบเชิงรับ (MBE-P) และการปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire) ตามลำดับ ซึ่งผลการศึกษานี้พบในสหรัฐอเมริกา อินเดีย สเปน สิงคโปร์ ญี่ปุ่น จีน ออสเตรเลีย แคนาดา นิวซีแลนด์ อิตาลี สวีเดน และเยอรมัน (Bernard M. Bass, 1997 อ้างถึงใน คาวสวรรคค์ พ่วงสมจิตต์, 2552)

ยูริส (Uris, 1964 อ้างถึงใน มนุ แสงเจริญ, 2544) กล่าวว่า ผู้นำจะใช้การนำแบบใดจึงจะประสบผลสำเร็จนั้น สิ่งที่ควรพิจารณาองค์ประกอบถึงสองประการ คือ ผู้นำและผู้ตาม คุณลักษณะของผู้ตามเป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องพิจารณาตนเองว่าจะนำแบบใด ได้แก่ อายุ เพศ ประสบการณ์เดิม ลักษณะนิสัย ทักษะ และความรับผิดชอบ เช่น อายุ แบบตามสบายอาจเหมาะกับผู้นำที่สูงอายุ ที่มีประสบการณ์สูง ผู้ตามที่อ่อนวัยอาจใช้การนำแบบอิตาเลียนโดย เพศหญิงอาจทำงานดีภายใต้ผู้นำแบบอิตาเลียนโดย เพศชายอาจทำงานดีภายใต้ผู้นำแบบอื่น ประสบการณ์เดิม เมื่อผู้ตามมีประสบการณ์เดิมมากขึ้น ผู้นำควรจะเป็นประชาธิปไตยมากกว่าแบบตามสบาย ลักษณะนิสัย บุคคลที่เห็นว่าบ้านของตนเอง จังหวัดที่ตนเองเกิด ภาษาที่ตนเองใช้ยอดเยี่ยมที่สุด ชอบทำตามที่เคยปฏิบัติมา ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง เห็นว่าผู้นำที่ดีเยี่ยมเข้มแข็ง บุคคลประเภทนี้เหมาะแก่การนำแบบอิตาเลียนโดย ส่วนบุคคลที่ยอมรับฟังความคิดเห็นแบบใหม่ๆ เห็นค่าของคนอยู่ที่ผลงาน ชอบความยุติธรรม เห็นว่าการปกครองแบบอิตาเลียนเป็นการปกครองแบบคนๆ เดียว บุคคลประเภทนี้ชอบจะมีผู้นำแบบประชาธิปไตย บุคคลที่ชอบทำงานตามลำพัง แก้ปัญหาด้วยตนเอง มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ มีความรับผิดชอบสูง บุคคลประเภทนี้เหมาะที่จะนำแบบตามสบาย ทักษะของผู้ตามเป็นสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่กำหนดแบบผู้นำ ถ้าผู้ตามมีการยอมรับและเชื่อฟังอย่างดี ก็ควรนำแบบอิตาเลียนโดยถ้าผู้ตามมีความร่วมมือเป็นเลิศก็ควรนำแบบประชาธิปไตย แต่ถ้าผู้ตามมีความคิดริเริ่มมากก็ควรนำแบบตามสบาย ส่วนความรับผิดชอบ ถ้าเราต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังอย่างเดียว เราก็ต้องรับผิดชอบเต็มที่ เป็นการนำแบบอิตาเลียนโดย ถ้าเราต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือก็ต้องช่วยกันรับผิดชอบ ซึ่งเป็นการนำแบบประชาธิปไตย ถ้าเราต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่ม มีความรับผิดชอบมากขึ้นก็เป็นการนำแบบตามสบาย

วินเซนต์ เฮาตัน (Wincent Houghton, 1975, p. 188 อ้างถึงใน ชูชาติ สะอาด และคณะ, 2529) ทำการทดลองให้หัวหน้าหรือผู้นำในกลุ่มใช้วิธีการปกครองลูกน้องในแบบต่างๆ กัน เพื่อศึกษากระบวนการประสิทธิภาพในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่มหัวหน้าด้วยการทดลองใช้เด็กอายุประมาณ 10 ขวบ แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน มีหัวหน้าที่ได้รับการฝึกให้ปกครองเด็กเหล่านี้ โดยวิธีการปกครองที่แตกต่างกัน 3 แบบ คือ อิตาเลียน เสรีนิยม และประชาธิปไตย โดยให้หัวหน้าผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันไปในแต่ละกลุ่ม ทั้ง 4 ผลการทดลองครั้งนี้

พบว่า เด็กส่วนใหญ่ชอบหัวหน้าแบบประชาธิปไตยมากกว่าแบบเสรีนิยม และอัตตานิยม ตามลำดับ ส่วนปริมาณของกลุ่มไม่แตกต่างกัน แต่ผลงานของกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบประชาธิปไตยมีคุณภาพสูงกว่ากลุ่มอื่นๆ สมาชิกมีขวัญดีมาก แม้ว่าหัวหน้าไม่อยู่สมาชิกก็ทำงานอย่างสม่ำเสมอ การทะเลาะวิวาทมีน้อย ส่วนกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบอัตตานิยม ขวัญของกลุ่มไม่ดี สมาชิกมีความรู้สึกไม่ดีต่อหัวหน้า มีการทะเลาะและแสดงพฤติกรรมก้าวร้าวต่อกันมาก สมาชิกคนใดที่อ่อนแอมากที่สุด จะกลายเป็นแพะรับบาปจนทนอยู่ไม่ไหว และต้องลาออกไปในที่สุด นอกจากนี้ยังพบว่า กลุ่มที่เคยมีหัวหน้าแบบอัตตานิยมมาก่อน แล้วต่อมาได้หัวหน้าแบบเสรีนิยม จะมีการแสดงความก้าวร้าวออกมามาก และขวัญของสมาชิกก็ไม่ดี แต่สมาชิกเหล่านั้นก็ยังรักหัวหน้าแบบเสรีนิยม มากกว่าแบบอัตตานิยม การศึกษาของนักวิชาการไทยที่สอดคล้องกับงานวิจัย ได้แก่ สมยศ นาวิกาน (2543) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอย่างใดอย่างหนึ่ง ไม่เพียงพอต่อความมีประสิทธิภาพสูงสุด แต่ความเป็นผู้นำทั้งแบบเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยนจะมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2545) พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงน่าจะมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการในปัจจุบัน ที่จะนำความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนี้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้นำในสังคมไทย เพื่อให้ผู้นำมีความสามารถ มีศักยภาพ มีคุณธรรมและมีภาวะผู้นำเพียงพอที่จะดำเนินงาน หรือบริหารจัดการองค์กรในทุกหน่วยงานของสังคมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ในสภาวะวิกฤติ และช่วยให้สังคมไทยสามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลง และพัฒนาตนเอง เพื่อให้สามารถอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน มีสันติสุข สามารถเอาชนะวิกฤตการณ์ทางด้านต่างๆ ที่ประเทศกำลังเผชิญอยู่ได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พร้อมบุญ สายช่างทอง (2547) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนปรินส์รอยแยลส์วิทยาลัย พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหาร โรงเรียน ได้ปฏิบัติตามภาวะผู้นำให้รางวัลตามสถานการณ์และจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุกบ่อยครั้ง

อังกาบ เจริญฤทธิ์ (2548) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา : ศึกษากรณีสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 อำเภอเมืองยะลา พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับสูง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการแบบกระตือรือร้นภายใต้เงื่อนไขขยเว้น และด้านการเปลี่ยนแปลง โดยให้

รางวัลระดับปานกลาง 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการแบบเครือข่ายภายใต้เงื่อนไขขยงเว้น ขณะที่ภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรีของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับต่ำ

ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง (2548) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาที่แบบผู้นำ พบว่า มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับมาก มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง

ขวัญชัย ศรีแก้ว (2549) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเมือง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเมือง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน พบว่า การให้รางวัลตามสถานการณ์และการบริหารแบบวางเฉยอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเมือง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 เมื่อแยกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

กฤษฎา ปางศ์ (2549) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร พบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ด้านการคล้อย ด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีสถานภาพแตกต่างกัน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีการรับรู้สูงกว่าครูผู้สอน 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

ชนันดา โชติแดง (2550) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับต่ำ

วรพนิต ศรีทอง (2550) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 90 แห่ง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ

ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 84 แห่ง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน จำนวน 6 แห่ง อยู่ในระดับมาก เช่นกัน

สุนทร ยามศิริ (2550) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล นครเชียงใหม่ พบว่า ในภาพรวมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ได้ปฏิบัติบ่อยครั้งทั้งภาวะผู้นำเชิงอิทธิพลด้านอุดมการณ์ เชิงสร้างแรงบันดาลใจ เชิงกระตุ้นการใช้ปัญญา เชิงมุ่งความสัมพันธ์ เป็นรายคน เชิงให้รางวัลตามสถานการณ์

ชนิษฐา โพธิ์สินธุ์ (2550) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล และเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัด ชลบุรี

มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และ ภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับต่ำ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นชาวปัญญา อยู่ในระดับสูง สำหรับด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล การให้รางวัลอย่างเหมาะสม และการบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยตรง อยู่ในระดับปานกลาง

แบร์รี่ (Barry, 2004) ได้ศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของครูใหญ่กับการใช้อำนาจของครู (Teacher empowerment) ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำหญิงวัยภาวะผู้นำและแบบประเมินการใช้อำนาจ (School participant scale : SPES) ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงลบกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการใช้อำนาจของครูใหญ่ เขามีข้อเสนอแนะว่า “ในการปฏิรูปการศึกษานั้น ครูใหญ่ควรมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพจึงจะเหมาะสม”

เบอร์เกส (Bergess, 2004) ได้ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพระหว่างผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา (Superintendent) กับประธานกรรมการโรงเรียน (School Board President) ของโรงเรียนมลรัฐโอไฮโอ โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำหญิงวัย (MLQ) ผลการศึกษาพบว่า ประธานคณะกรรมการโรงเรียนมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพสูงกว่าผู้อำนวยการเขตพื้นที่

เอิร์ท (Hirtz, 2004) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับการบริหารทั่วองค์กร (Total quality management: TQM) โดยใช้แบบสอบถามหญิงวัย (MLQ) ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบทุกองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพและการให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward: CR) มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมากกับความสัมฤทธิ์

ในการบริหารอย่างมากทั่วทั้งองค์กร ส่วนการบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก เชิงรับและ การบริหารงานแบบเสรีนั้น มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความสัมฤทธิ์ผลของการบริหารคุณภาพ ทั่วทั้งองค์กร

กิง (King, 2004) ได้ศึกษาเพื่อค้นคว้าว่า ภาวะผู้นำแบบใดจะมีประสิทธิผลสำหรับความ สัมฤทธิ์ด้านคุณภาพและองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (MLQ) ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการทำงาน เป็นทีม (Teamwork) การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus) ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง (Comment to continuous Improvement) และวิสัยทัศน์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเรื่อง ของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและรูปแบบบริหารความคิด ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในด้านการ บริหารงานแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire : LF) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Management by Exception Passive : MP) มีความสัมพันธ์เชิงลบกับประเด็นดังกล่าวข้างต้น

แจคสัน (Jacson, 2004) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพและภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนของ คณบดี ผู้บริหารระดับสูง และทีมวิชาการ พบว่า ทุกกลุ่มมีภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนแปลงสภาพมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ทีมวิชาการจะใช้ความพยายามพิเศษ ความมี ประสิทธิภาพ และความพึงพอใจ ภายใต้อำนาจภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ

บาร์เน็ตต์ เค (Barnett K.) แมคคอร์มิก เจ (McCormick J.) และคอนเนอร์ อาร์ (Conner R.) (Abstract, 2007) จากมหาวิทยาลัยนิวเซาท์เวลส์ ได้ศึกษาจุดมุ่งหมายของการศึกษา เกิดจากผล การศึกษาที่ทำมาก่อน ซึ่งเสนอว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมภาวะผู้นำของ ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาผลผลิตของครูและวัฒนธรรมโรงเรียน และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐนิวเซาท์เวลส์ สัมพันธ์กับผลผลิตบางส่วนของครู และ ทัศนคติของวัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงเรียน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่าผู้บริหารเป็น บุคคลที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารงานในโรงเรียนมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการใช้ภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นต่อผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร โรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง และครูที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่แตกต่างกัน

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นแนวคิดของทฤษฎี แนวใหม่แบบสากล (Neo-Universal Theories) ซึ่งชี้ให้เห็นคุณลักษณะของผู้นำไม่รวมผู้ตาม

และสถานการณ์ เชื่อว่าผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นสมาชิกให้เกิดความสนใจในตนเองที่จะปฏิบัติงาน ในองค์กร (คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540 ก, หน้า 106) ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

แคลิยา ลีโซ (2548, หน้า 27) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำองค์กรใช้ในการยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม สร้างความยึดมั่นผูกพันต่อ เป้าหมายขององค์กร กระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึกของความต้องการที่สูงขึ้น โดยคำนึงถึงประโยชน์ ขององค์กรมากกว่าตนเอง

อำภา ปิยามณ (2549, หน้า 33) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำ เป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ ในตนเอง กล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถนำองค์กรไปสู่ทิศทาง ใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์ และบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยใช้รูปแบบของการสร้างบารมี การ สร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล

ภิรมย์ ถินถาวร (2550, หน้า 30) สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรม หรือความสามารถในการบริหารองค์กรของผู้บริหารที่จะนำให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถในการ ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งใจไว้แต่ต้น ส่งผลให้องค์กรได้รับการพัฒนาอยู่ ตลอดเวลา ทันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมประเทศและโลก

นิตยา วิเศษยา (2551, หน้า 56) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับ พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมี อิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่ คาดหวัง พัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น โดยผู้บริหาร แสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดี และ เป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

อารี กังสานุกุล (2553, หน้า 29) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กลุ่ม พฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งแสดงออกถึงการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการยกระดับและกระบวนการ ซึ่งผู้นำ และผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรม และแรงจูงใจให้สูงขึ้น โดยผู้นำจะกระตุ้นจูง ใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่ผู้ตามคาดหวังไว้ว่าจะกระทำ และผู้ตามจะสร้างความผูกพันต่อ จุดประสงค์ขององค์กร โดยผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธ กิจ กลยุทธ์ขององค์กร และผู้นำแสดงคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบหรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ ตามตลอดจนการเพิ่มอำนาจ (Empower) และช่วยเหลือผู้ตาม

แบส (Bass, 1985, p. 14, 17, 20) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่กระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่ตนเองคาดหวัง มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามที่ตนปรารถนาและใช้ความพยายามเพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตามที่สูงขึ้นไม่ว่าผู้ตามจะมีความต้องการอยู่ในระดับใด ตามแนวทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow

เดสเลอร์ (Dessler, 1998, p. 202) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องเจตคติและข้อสมมุติฐานของสมาชิกองค์กรและต้องสร้างความผูกพันของสมาชิกต่อพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร

แจนซี และ เลทวูด (Jantzi and Leithwood, 1996, p. 27) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้น ซึ่งพลังอำนาจถูกยกขึ้นโดยภาวะผู้นำนี้จะสามารถผลักดันในองค์การดำเนินการตามภาระหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างชัดเจนประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงได้ดังที่ตั้งใจ

ลูเนินเบอร์ก และ เออร์บี (Lunenburg and Irby, 2006, pp. 150 - 151) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ตั้งความคาดหวังไว้

กริฟฟิน (Griffith, 2004, pp. 333 - 356) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ดำเนินการเหนือความคาดหวังปกติ โดยการถ่ายโอนความรู้สึกต่อพันธกิจ การกระตุ้นประสบการณ์การเรียนรู้การคล้อยให้ใช้วิธีใหม่ในการคิด

คูก ฮันซาเกอร์ และ คอฟเฟย์ (Cook, Hunsaker and Coffey, 1997, p. 481) กล่าวถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า คือ ผู้นำ ซึ่งเติมพลังให้แก่บุคคลอื่นด้วยวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์การมีชีวิตและมีความสำคัญขึ้นมาใหม่ภายใต้การเปลี่ยนแปลง

ยุกัล (Yukl, 2006, p. 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์กรและเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์ (Objectives) ที่ตั้งไว้

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 2006) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นภาวะผู้นำที่ผลิตวิสัยทัศน์และค่านิยมที่กว้างไกล ซึ่งประกอบด้วย ความยุติธรรม ความเป็นเลิศ ความเป็นประชาธิปไตยและเท่าเทียมกัน ซึ่งค่านิยมและวิสัยทัศน์ดังกล่าวสามารถผลักดันให้โรงเรียนประสบความสำเร็จสู่ความเป็นเลิศได้

เบนนิส และ นานัส (Bennis & Nanus, 1985) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถของผู้นำที่ปรับปรุงและยกระดับแรงจูงใจและเป้าประสงค์ของผู้ตามให้บรรลุผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญต่อโรงเรียน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งแสดงออกถึงการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการเปลี่ยนแปลงเจตคติและสภาพกระบวนการทำงานของผู้ตาม กระตุ้นผู้ตามให้มีอุดมคติด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้น ผู้นำพัฒนาความสามารถของผู้ตามให้ดำเนินงานให้เกิดศักยภาพ และประสิทธิภาพตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ขององค์กร ตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรและสังคมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

แนวคิดแรกเริ่มของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาโดย เบอร์น (Burns, 1978) ซึ่งได้วิจัยเชิงพรรณนาให้ผู้นำทางการเมือง และได้เสนอทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นมา โดยวิจารณ์ว่าทฤษฎีผู้นำที่ผ่านมา ยังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน และยังไม่รู้ว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของผู้นำยุคใหม่ โดยมองว่าผู้นำเป็นผู้มีอำนาจชนิดหนึ่งที่เน้นความสัมพันธ์ การรวมตัวกันอย่างมีความมุ่งหมาย แต่ผู้นำแตกต่างจากผู้มีอำนาจ ผู้มีอำนาจคำนึงถึงแต่แรงจูงใจของตน ส่วนผู้นำจะค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม และยกระดับแรงจูงใจของผู้ตามให้สูงขึ้น โดยค่อยๆ กระตุ้นแรงจูงใจของผู้ตามอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง เบอร์น (Burns) เห็นว่าปฏิสัมพันธ์นี้เกิดขึ้นใน 3 ลักษณะ คือ ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transaction Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) และผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) โดยอธิบายว่า ผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับผู้ตามอยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยน เปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรอง ดังเช่น การทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนกับเงินเดือน การจ่ายเงินเพื่อให้ออกเสียงลงคะแนน สำหรับการเลือกตั้ง หรือด้านจิตใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายาม เพื่อทำงานให้สำเร็จ ตามเป้าหมายของผู้นำกับผู้ตาม จึงไม่เป็นเป้าหมายเดียวกัน ขาดการกำหนดค่านิยมและไม่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะตรงข้ามกับการแลกเปลี่ยน เป็นผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน ค้นหาแรงจูงใจของผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสำนึกถึงความต้องการ ความพยายามให้ผู้ร่วมงานได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับที่สูงขึ้น และหาทางพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยผู้ร่วมงานที่ได้รับการพัฒนาจะสามารถบรรลุศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ซึ่งมีแนวคิดที่สำคัญ คือ การยึดค่านิยมเชิงจริยธรรมและการมีเป้าหมายร่วมกัน ผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดผู้นำจริยธรรม ซึ่งเป็นภาวะผู้นำ จะยกระดับความประพฤติ ความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นทั้งผู้นำและผู้ตาม

เบส (Bass, 1985, p. 546) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ขยายแนวคิดของ เบอรั่น (Burns, 1978, p. 47) โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจมาอธิบาย โนทัศน์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ ชัดเจนขึ้น และอธิบายได้ว่าผู้ตามของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชื่นชมไว้วางใจจงรักภักดีต่อผู้นำ และ ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามทำได้มากกว่าที่คิดไว้ตั้งแต่ต้น เมื่อกระทำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะจูงใจผู้ ตามโดย

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการให้สำนึกถึงความสำคัญ และคุณค่าของ จุดมุ่งหมาย วิธีการบรรลุจุดมุ่งหมาย

2. ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่จะอุทิศตนเพื่อทีมงานและองค์กร

3. ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ซึ่งเมื่อแรกเริ่มเสนอทฤษฎีนี้ใหม่ๆ เบส (Bass) ได้ระบุองค์ประกอบของผู้นำการ เปลี่ยนแปลงไว้ 3 ประการ คือ

3.1 ความเส่นหา หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence : II) คือ พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการ เลียนแบบและผูกพันต่อตัวผู้นำ

3.2 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) คือ พฤติกรรมของผู้นำใน การทำความเข้าใจกับปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ ของตนเอง

3.3 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่าง บุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล สนใจและเอา ใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละ บุคคล เป็นที่เลียงคอยให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง ต่อมาทฤษฎีของ เบส (Bass) ได้ปรับปรุงใหม่ เบส และ อโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990) จึงเพิ่มพฤติกรรมผู้นำการ เปลี่ยนแปลงอีก 1 องค์ประกอบ คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM) ซึ่งเป็น พฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสาร เพื่อดึงดูดใจผู้วิสัยทัศน์ โดยการใช้สัญลักษณ์เพื่อให เกิดการใช้ความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม เป็นต้น ส่วนผลการวิจัยของ เบนนิสและนาณัส (Bennis & Nanus, 1985, p. 256) พบว่า เพื่อการ ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงผู้นำต้องใช้กระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ

3.3.1 พัฒนาวิสัยทัศน์

3.3.2 การสร้างความผูกพันและความเชื่อถือต่อวิสัยทัศน์

3.3.3 การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวก็ไม่แตกต่างกันไป จากทฤษฎีของเบส (Bass, 1990) มากนัก ส่วนพฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยนนั้น ในระยะแรกของ ทฤษฎีเบส (Bass) ได้ระบุพฤติกรรมไว้เพียง 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) กับการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception) การให้รางวัลตามสถานการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการกำหนดความชัดเจนของงานที่ใช้เป็น เกณฑ์ที่สมควรได้รับรางวัลเพื่อใช้เป็นเครื่องจูงใจแก่ผู้ตาม ส่วนการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้ในการลงโทษตามสถานการณ์ เพื่อให้ผู้ตามเกิดการปรับปรุงแก้ไข ในกรณีที่ผลงานเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานที่กำหนด ต่อมามีการปรับปรุงแก้ไขทฤษฎีใหม่ ได้เพิ่ม พฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอีก 2 องค์ประกอบ (Active Management by Exception) ซึ่งเป็น พฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการเข้าไปติดตามตรวจสอบผู้ตามแล้วดำเนินการแก้ไข เพื่อแน่ใจว่า งานที่สำเร็จออกมามีประสิทธิผล ส่วนอีกองค์ประกอบหนึ่งคือ การบริหารแบบปล่อยตามสบาย (Laissez - faire) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ไม่ให้ความสนใจใดๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านคนหรืองาน ปล่อยให้ทุกอย่างเกิดขึ้นและเป็นไปตามยถากรรม นักวิชาการบางท่านจึงไม่นับการบริหารแบบปล่อย ตามสบาย (Laissez - faire) ว่าเป็นการบริหารหรือเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนั้น องค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง จริงของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงมีเพียง 3 องค์ประกอบเท่านั้น

ทฤษฎีของเบส ยังเพิ่มความสำคัญในการเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ตามมากกว่า ผู้นำโดยเสนอแนะว่า ในสถานการณ์ที่ผลงานของผู้ตามไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้นำควรเพิ่มระดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น ดังนั้นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) กับการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) จึงมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องต่อกัน ซึ่งอธิบาย เพิ่มเติมว่า ผู้นำคนหนึ่งอาจแสดงพฤติกรรมได้ทั้งผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน สัดส่วนที่แตกต่างกันซึ่งขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ ด้วยเหตุนี้ ความเป็นผู้นำทั้งสองแบบจึง เชื่อมโยงต่อกันแบบแถบต่อเนื่อง (Leadership Continuum) แทนที่จะแยกออกจากกันเป็นอิสระ ยามมารีโน (Yammarion, 1993) แต่อย่างไรก็ตามผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถปรับให้มี ประสิทธิภาพ (Effective) เพิ่มขึ้นได้ โดยทำให้ความคาดหวังในงานมีความชัดเจนมากขึ้น พร้อมกับ ยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือผู้ตามให้เกิดความมั่นใจตนเอง นอกจากนี้การช่วยเหลือตอบสนองพื้นฐาน ของผู้ตามให้ผลงานและขวัญกำลังใจของผู้ตามสูงขึ้นด้วย หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า เพิ่มความเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง

เบส และ อโวลิโอ (Bass and Avolio, 1991 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 22-24) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตาม รูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำตามสบาย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” (Four I’s) คือ

1. การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างที่เป็นอุดมคติ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและ

แสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นเชิงปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงเอกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการการประพฤติกของผู้นำแสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับการกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัด

กว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความไว้วางใจ เกิดความจงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำ เกิดความคล้อยตาม พยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติ เกิดความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี จึงต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำสิ่งต่างๆ ด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้คนรู้สึกอยากจะทำตามไปทุกหนทุกแห่ง ขณะเดียวกันก็ต้องส่งเสริมลูกน้องให้ได้แสดงออกถึงความรู้สึกรู้สึกความสามารถ ให้มีโอกาสพัฒนาตนให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ต้องสร้างสภาพแวดล้อม

และบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น ซึ่งจะส่งผลให้ลูกน้องเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

สุทิน นิ่งทองคำ (2542, หน้า 54) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชาโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 ได้ข้อสรุปว่า พฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำมุ่งสัมพันธ์และมุ่งมั่นในระดับปานกลาง มีความพึงพอใจในระดับมาก พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

อัญชิกา ปุณริบูรณ์ (2543, หน้า 103-106) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำของเรดคิน ผลการศึกษา พบว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก คิดเป็นร้อยละ 67.67 ซึ่งผู้บริหารส่วนมากเป็นผู้บริหารที่มีรูปแบบภาวะผู้นำ แบบนักพัฒนามากที่สุด และศึกษาพบอีกว่า มีผู้บริหารโรงเรียนที่มีรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ร้อยละ 32.42 ซึ่งส่วนมากนั้นเป็นผู้บริหารที่มีรูปแบบภาวะผู้นำ แบบผู้หนีงานมากที่สุดและการเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานพบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

สมยศ นาวิการ (2531, หน้า 75) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารควรปฏิบัติต่อครูผู้ปฏิบัติงานในฐานะสิ่งที่มีชีวิตจิตใจ คอยดูแลสวัสดิการเพิ่มสิ่งจูงใจ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและส่งเสริมขวัญและกำลังใจให้ได้อยู่เสมอ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสร้างความพอใจให้กับครูผู้ปฏิบัติงานและส่งผลต่อความสำเร็จ ทั้งในความต้องการของครูผู้ปฏิบัติงานเองและส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพผลของโรงเรียนด้วย ดังนี้

1. เสริมสร้างกำลังใจในการทำงานให้แต่ละบุคคลในโรงเรียน เป็นการสร้างพลังรวมร่วมกันของกลุ่ม
2. ส่งเสริมและเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี
3. สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน
4. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อโรงเรียน
5. ช่วยทำให้การควบคุมดำเนินไปด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการทำงาน
6. เกื้อหนุนและจูงใจให้บุคคลในโรงเรียนเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆ ในโรงเรียน เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและโรงเรียน
7. ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในโรงเรียนที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดความสุขกายสบายใจในการทำงาน

8. แรงจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและทำให้เกิดประสิทธิผลของโรงเรียน
 คอลเมอร์ (Collmer, 1990, p. 30) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยเท็กซัส พบว่า ลักษณะของผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อความพึงพอใจการทำงานของครูโรงเรียนและความพึงพอใจของครูมีมากขึ้นเมื่อผู้บริหารได้เปิดเผยพฤติกรรมผู้นำของตนเอง ตลอดจนให้ความรักความอบอุ่น ยอมรับความคิดเห็นของครู

จิริสิดา ลี้มมหาคุณ (2546) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำของพยาบาลหัวหน้าแผนกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลเอกชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของพยาบาลหัวหน้าแผนกโดยรวม รายด้าน และรายองค์ประกอบย่อยส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของพยาบาลหัวหน้าแผนกตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการในด้านความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายสูงกว่าด้านความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และเมื่อจำแนกพฤติกรรมความเป็นผู้นำตามองค์ประกอบย่อย พบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านการจัดการ โดยยึดกฎระเบียบ มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดและพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด

ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมรายด้านและรายองค์ประกอบย่อยส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงานมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านลักษณะงาน และพบว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำของพยาบาลหัวหน้าแผนกโดยรวม รายด้าน และรายองค์ประกอบย่อย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อารีรัตน์ หิรัญโณ (2532, หน้า 232) ได้ทำการศึกษาวิจัยแบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาโดยใช้แบบ MSDT แบบทดสอบความพึงพอใจในการทำงาน โดยส่วนรวมของมิสเกล และแบบทดสอบแรงจูงใจในการทำงานโดยศึกษากับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา 151 คน และอาจารย์ 755 คน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นผู้นำแบบสอนแนะและมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งประสิทธิผล ระดับแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์จากปัจจัยกระตุ้นที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ชนิดของงานที่ทำและความรับผิดชอบ ส่วนปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน แต่ปัจจัยอื่นๆ ของแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น มีแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ผู้นำแบบคุมกฎส่งผลต่อแรงจูงใจทั้งปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนผู้สอนแนะ และผู้ปฏิบัติงานส่งผลต่อปัจจัยกระตุ้นเท่านั้น แต่ผู้สอนแนะยังส่งผลต่อความพอใจในการทำงานด้วยชนิดของงานที่ทำ ซึ่งเป็นปัจจัยกระตุ้น การนิเทศงานและเงินเดือนซึ่งเป็นปัจจัยค้ำจุนส่งผลต่อความพอใจในการทำงานของอาจารย์

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสำคัญกับแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนที่จะเป็นตัวกำหนดให้ผู้บริหารได้นำลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านมาใช้เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานการบริหารโรงเรียนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศุภกิจ สานุสัจย์ (2547) ได้ศึกษา เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน และการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กัน
ทางบวกในระดับค่อนข้างสูงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนอย่างมีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ระดับ .01

บุษรากาญจน์ เบ็ดทอง (2549) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยน
สภาพกับประสิทธิผลของสถานศึกษาอำเภอคลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว
เขต 1 แยกตามขนาดของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการครูในอำเภอคลองหาด ผลการศึกษา
โดยรวมและรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งภาวะผู้นำ
แบบเปลี่ยนสภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยสถานศึกษาขนาดเล็ก ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ
แบบเปลี่ยนสภาพและมีความสามารถแก้ไขปัญหาได้มากกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่ และภาวะผู้นำ
แบบเปลี่ยนสภาพของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติ โดยรวมและรายด้าน

บุญ โสม ดีเลิศ (2550) ได้ศึกษาการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน
พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก และเมื่อ
พิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสูงสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รองลงมา ได้แก่ ด้านการ
คำนึงถึงปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ 2)
ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามการรับรู้ของ
ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้างานวิชาการ และครูผู้สอนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวม
และเป็นรายด้าน 4 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้ตอบแบบสอบถาม
ที่สอนในโรงเรียนต่างประเภทกันและอยู่ในสถานศึกษาขนาดต่างกันรับรู้ถึงการมีภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมและรายด้าน 4 ด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อุดม สิงโตทอง (2550) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ใน
ระดับมาก จำแนกตาม วุฒิการศึกษาของครู ประสบการณ์สอนของครู ขนาดของโรงเรียน พบว่า
แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อภิชา มิเพียร (2552) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาเอกชนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาเอกชนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถพยากรณ์ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาเอกชนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชมพูษ สิงห์สาคร (2554) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ อำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระของ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระของ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และจำแนกตามประสบการณ์สอน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ อำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระของ เขต 1 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ อำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระของ เขต 1 โดยรวมมีความสัมพันธ์กัน

คูเนิร์ต และเลวิส (Kuhnert & Lewis, 1987) ได้ศึกษา ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะอยู่ในระดับที่มีค่าสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำในลักษณะของผู้นำการแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจเพื่อประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายในขณะที่ผู้นำการแลกเปลี่ยนจะอยู่ในระดับที่พัฒนาสูงขึ้นไปจะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะและหน่วยงานซึ่งเป็นคุณค่าและคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเสียสละส่วนตนเองก้าวเข้าถึงจิตใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของควมมีอุดมคติ เพื่อที่จะไม่ทำงานตามหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือน หรือผลตอบแทนไปวันๆ อีกทั้งพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับ และทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่ยาก

โก้ (Koh, 1990) ได้ศึกษาความตรงของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนมัธยมในสิงคโปร์ โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและอาจารย์จากโรงเรียนมัธยมสิงคโปร์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลเพิ่มขึ้นแบบมีนัยสำคัญต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ทั้งนี้ในการอธิบายความผูกพันต่อองค์การสามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

จากโรงเรียนในการอธิบายความผูกพันต่อองค์กร สามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจากผลการวิจัยครั้งนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน แต่เป็นผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนร่วมกับตัวแปรตัวอื่นๆ

ทุกเกอร์ (Tucker, 1992) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ และความพยายามเป็นพิเศษ ผลการวิจัยพบว่า โครงร่าง (Profile) ของผู้นำแต่ละคนมีพฤติกรรมกระจายตั้งแต่ภาวะผู้นำตามสบายจนถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ และความพยายามเป็นพิเศษมากขึ้น และยังพบว่า ภาวะผู้นำตามแบบตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ และความพยายามเป็นพิเศษ

เฟลตัน (Felton, 1995) ได้ศึกษาเรื่องราวความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา กับความพึงพอใจในงานของครู ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู และพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่าเป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในปัจจุบันประเทศไทยได้มีการปฏิรูปการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารถือเป็นผู้นำที่สำคัญในโรงเรียน จึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ การมีทักษะกระบวนการทางบริหาร รวมทั้งการมีภาวะผู้นำที่ชาญฉลาดในอันที่จะโน้มน้าวให้ครูผู้สอนคล้อยตาม ครูผู้สอนสามารถปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและเกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด

3. ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมายที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความคาดหวัง ซึ่งเน้นในเรื่องผลกระทบของผู้นำที่มีต่อเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาและวิถีทางเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย นี้ เฮาส์และคณะ ได้พัฒนาปรับปรุงขึ้น เฮาส์ (House cited in Lunenburg and Ornstein, 1996, p. 136) เพื่ออธิบายถึงผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความพยายาม และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเชื่อมโยงกับปัจจัยของสถานการณ์และสภาพแวดล้อม

ดังนั้น ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย จึงมีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้หลายท่าน ซึ่งมีแนวคิดแตกต่างกัน ไปดังกล่าวข้างต้น แต่สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณา

ใช้แนวความคิดการจำแนกภาวะผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย ของ เฮาส์และอีแวนส์ (House and Evans, 1974) เพราะสอดคล้องกับบริบทและสิ่งแวดล้อมของสถานศึกษา ซึ่งผู้ทำวิจัยได้ศึกษาค้นคว้ารายละเอียดของทฤษฎี โดยแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership)

การศึกษาภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) นั้นมีนักวิชาการได้ศึกษาซึ่งจะได้เสนอดังต่อไปนี้

พันธุเทพ ใจคำ (2547, หน้า 33) กล่าวว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบชี้นำ ซึ่งมีความหมายเหมือนกับภาวะผู้นำแบบสั่งการ คือ มีลักษณะที่สำคัญคือ

1. แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบความคาดหวังขององค์กร
2. เสนอแนะสิ่งที่จะต้องทำและวิธีการที่จะทำ
3. กำหนดตาราง การทำงานให้แล้วเสร็จ
4. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
5. สร้างความชัดเจนในการกำหนดบทบาทของผู้นำกลุ่ม

เฮอร์เซย์ และแบรนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1972 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 109) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบบอกกล่าว ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำแบบสั่งการ คือ เป็นรูปแบบภาวะที่มีความสัมพันธ์ต่ำและมุ่งมั่นสูง จึงต้องใช้ภาวะผู้นำที่สั่งการอย่างมากจะรวมถึงการแสดงออกอย่างชัดเจนถึงการกำหนดทิศทางเกี่ยวกับวิธีการที่พนักงานควรจะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2547, หน้า 72 - 73) กล่าวว่า ผู้นำแบบสั่งการ หมายถึง ผู้นำที่เน้นการใช้อำนาจหน้าที่กับพนักงาน เพราะครูและบุคลากรยอมรับในอำนาจหน้าที่เป็นรูปแบบการทำงานที่เน้นงาน เหมาะกับพนักงานที่มีความสามารถน้อย การสั่งการจะช่วยให้พนักงานเข้าใจและทำงานได้

มัลลิกา ตันสอน (2544, หน้า 60 - 62) กล่าวว่า ผู้นำแบบชี้นำ ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจสั่งงาน ให้คำแนะนำและคำปรึกษาในงานนั้นๆ แก่สมาชิก โดยอธิบายขั้นตอน วิธีการและกฎเกณฑ์ รวมทั้งจัดตารางกิจกรรมในกลุ่ม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 105 - 107) กล่าวว่า ผู้นำแบบบอกกล่าว เป็นผู้นำที่มุ่งการบอกผู้ใต้บังคับบัญชาถึงสิ่งที่ควรทำ โดยทำรายละเอียดของงานที่จะมอบหมาย กำหนดตารางการ

ทำงาน กำหนดมาตรฐานเฉพาะของงาน เป็นลักษณะของผู้นำที่คล้ายกับผู้นำที่เริ่มต้นมาจากตนเอง เป็นหลัก (Initiating Structure) หรือผู้นำที่มุ่งงาน

วิทยา ดำนคำรงค์กุล (2546, หน้า 255 - 257) กล่าวว่า ผู้นำแบบสั่งการ ผู้นำแบบนี้จะบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบอย่างชัดเจนว่าต้องการผลงานอย่างไร บอกขั้นตอนและวิธีการทำงานอย่างละเอียดกำหนดตารางเวลาการทำงานอย่างเคร่งครัด กำหนดมาตรฐานงานที่ต้องการอย่างชัดเจน รวมถึงบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าบทบาทของผู้นำคืออะไร

ทองใบ สุคชารี (2548, หน้า 67 - 68) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ มีลักษณะดังนี้ แจ่มให้ผู้บังคับบัญชาทราบความคาดหวังขององค์กร เสนอแนะสิ่งที่จะต้องทำและวิธีการที่จะทำกำหนดตารางเวลาที่ต้องทำงานให้แล้วเสร็จ กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และสร้างความชัดเจนในการกำหนดบทบาทของผู้นำในกลุ่ม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 317) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการ เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรม ผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating Leadership) ของการศึกษาที่มหาวิทยาลัย โอไฮโอสเตท เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการใช้คำสั่งเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งแจ้งความคาดหวังให้ทราบ บอกถึงวิธีการทำงานตลอดจนกำหนดเวลาทำงานสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำแบบสั่งการจะกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกับกฎระเบียบต่างๆ ที่ชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

เซอร์โต (Certo, 2000, p. 341) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการ มีพฤติกรรมที่จะแสดงออกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงความต้องการของผู้บริหารที่จะกำหนดทิศทางของหน่วยงานตลอดจนกำหนดขั้นตอน วิธีการทำงานและควบคุมสั่งการโดยตรง

روبินท์ และคูลเตอร์ (Robbins and Coulter, 2002, pp. 468 - 470) กล่าวว่า ผู้นำแบบสั่งการ ผู้บริหารบอกถึงเป้าหมายหรือความต้องการของผู้บริหารที่จะทำให้องค์กรเกิดขึ้นตลอดจนควบคุมสั่งการในการทำงานอย่างใกล้ชิด

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสั่งการนั้น เป็นแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการนำไปใช้กับที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีลักษณะขาดประสบการณ์หรือเป็นคนคือร้อน เอาแต่ใจตนเองมีความเป็นเผด็จการในตนเองสูง รวมทั้งลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติยังมีความคลุมเครือ กฎเกณฑ์และขั้นตอนในการปฏิบัติงานขององค์กรยังขาด ความชัดเจนแน่นอน ในสถานการณ์เช่นนี้ ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย เห็นว่าภาวะผู้นำแบบสั่งการเหมาะสมที่สุด โดยอธิบายว่าการใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสั่งการภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจและใช้ความพยายามสูงขึ้นและการที่มีบทบาทไม่ชัดเจน จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เข้าใจว่าจะทำงานอย่างไร จึงจะเกิดประสิทธิผลนั้นเป็นสาเหตุทำให้ความคาดหวังต่อความสำเร็จ

ในความรู้สึกของผู้ตามอยู่ในระดับต่ำ ทั้งๆ ที่ได้ทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่แล้วก็ตาม ดังนั้น ด้วยวิธีลดความคลุมเครือของงานให้น้อยลง และผู้นำเพิ่มความคาดหวัง ระหว่างผลงานกับความพยายามมากขึ้น ก็จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจขึ้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่สถานการณ์เป็นตรงกันข้าม กล่าวคือ งานมีโครงสร้างที่ชัดเจนและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถสูงอยู่แล้ว การใช้ภาวะผู้นำแบบสั่งการจะไม่ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มความพยายามขึ้นแต่อย่างใด ยิ่งกว่านั้นในสถานการณ์ดังกล่าวหากผู้ใต้บังคับบัญชาถูกนิเทศอย่างใกล้ชิด และถูกสั่งการหรือควบคุมการทำงานโดยไม่จำเป็นแล้ว ความพึงพอใจต่องานที่เคยมีอยู่ก่อนแล้วจะเสื่อมถอยลงอย่างรวดเร็วเช่นกัน

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงให้ครูได้เห็นถึงเป้าหมายสูงสุดของสถานศึกษา โดยมีการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาการกำหนดมาตรฐานของแต่ละงาน กำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อให้ครูปฏิบัติตามอย่างละเอียดทุกขั้นตอน ตลอดจนกำหนดเวลาแล้วเสร็จในแต่ละขั้นตอนและมีการควบคุมกำกับสั่งการทุกขั้นตอนอย่างใกล้ชิด

2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership)

การศึกษาภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) นั้น มีนักวิชาการได้ศึกษาซึ่งจะได้เสนอ ดังต่อไปนี้

พันธุเทพ ใจคำ (2547, หน้า 33) กล่าวว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุนมีลักษณะสำคัญ คือ

1. ทำให้งานและสภาพแวดล้อมของงานเป็นที่น่าพอใจของบุคลากร
2. ปฏิบัติกับทุกกลุ่มเสมอภาคกัน
3. เป็นมิตรกับบุคลากรและทำตัวให้เป็นผู้ที่เข้าหาได้ง่าย
4. ให้ความสำคัญในสภาพการดำรงชีพที่ดี และการตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรได้ดี

เฮอร์เซย์ และแบรนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1972 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 109) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบขายความคิด ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำแบบสนับสนุน คือ รูปแบบภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์สูงและมุ่งงานสูง มีการกำหนดทิศทางการทำงาน สนับสนุนความต้องการของพนักงาน แต่จะมีการชักจูงพนักงานด้วยการขยายความคิดให้พนักงานปฏิบัติตาม รวมถึงการแสวงหาข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ก่อนการตัดสินใจ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2547, หน้า 72 - 73) กล่าวว่า ผู้นำแบบสนับสนุน เน้นรูปแบบการทำงานที่เน้นคน ให้ความสำคัญกับกลุ่ม

มัลลิกา ต้นสอน (2544, หน้า 60 - 62) กล่าวว่า แบบสนับสนุน ผู้นำจะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของสมาชิกภายในกลุ่ม โดยแสดงความเป็นห่วงและความผูกพันต่อผู้ร่วมงานตลอดจนพยายามสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นกันเองในการทำงาน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 105 - 107) กล่าวว่า ผู้นำแบบให้ความสำคัญสนับสนุนเป็นผู้นำที่มุ่งที่ความต้องการและความเป็นอยู่ที่ดีของสมาชิก เน้นการสร้างความสัมพันธ์ซึ่งจะคล้ายกับผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration Behavior)

วิทยา ตำนาคำรงกุล (2546, หน้า 255 - 257) กล่าวว่า ผู้นำแบบสนับสนุนงาน ผู้นำแบบนี้ทำให้งานน่ารื่นรมย์ขึ้นด้วยการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นกันเองเหมือนเป็นเพื่อนร่วมงาน สนใจความเป็นไปและความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

ทองใบ สุคชารี (2548, หน้า 67 - 68) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน มีลักษณะดังนี้ ทำให้งานและสภาพแวดล้อมของงานเป็นที่พึงพอใจของบุคคล ปฏิบัติกับทุกกลุ่มเสมอภาคกัน เป็นมิตรกับบุคลากรและทำตัวให้เป็นผู้ที่หาตัวได้ง่าย และแสดงให้เห็นความสำคัญในสถานภาพการสร้างทีมที่ดีและการตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรได้ดี

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 317) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนเป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration Behavior) ของผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัย โอไฮโอสเตทที่เคยกล่าวมาแล้ว กล่าวคือ ผู้นำให้การสนับสนุนและมีพฤติกรรมเป็นมิตรที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่าย เป็นผู้นำที่ใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่และความต้องการ ในฐานะความเป็นมนุษย์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาคและให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา

เซอร์โต (Certo, 2000, p. 341) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน มีพฤติกรรมที่เป็นมิตร สนใจความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชามักจะให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนในการทำงาน

روبินท์ และคูลเตอร์ (Robbins and Coulter, 2002, pp. 468 - 470) กล่าวว่า ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้บริหารจะแสดงความเป็นมิตรยึดถือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นสำคัญและพร้อมที่จะให้การสนับสนุนในการทำงาน

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสนับสนุน นั้นเป็นแบบภาวะผู้นำที่มีลักษณะเป็นมิตรภาพ เป็นผู้ที่สามารถเข้าใจใกล้ชิดได้ ทำงานเต็มหน้าที่ จัดสิ่งแวดล้อมของงานให้เป็นที่พอใจและสนุกสนาน ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่ให้ความเสมอภาค เป็นผู้เห็นอกเห็นใจและเข้าใจปัญหาของผู้อื่น ให้ความรู้ ความห่วงใย ความเอาใจใส่ ต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถทำให้ผู้ตามเป็นมิตรนับถือและมีความซื่อสัตย์ได้

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อครู ถึงความเป็นมิตร ความสำคัญต่อกลุ่มคณะบุคคล ยึดถือความเสมอภาคในการปฏิบัติงานของบุคคล สนับสนุนให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาของครูโดยไม่รีรอ สนับสนุนการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นการจัดสวัสดิการให้กับครูเพื่อให้เกิดความสะดวกในการปฏิบัติงาน

3. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership)

การศึกษาแบบภาวะผู้นำการให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) นั้นมีนักวิชาการ ได้ศึกษาซึ่งจะได้เสนอ ดังต่อไปนี้

พันซ์เทพ ใจคำ (2547, หน้า 33) กล่าวว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีลักษณะสำคัญคือ

1. ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. ปรึกษาหารือบุคลากร
3. ขอความเห็นจากบุคลากร
4. ให้ความสำคัญกับแนะนำต่างๆ ก่อนการตัดสินใจ

เฮอร์เซย์ และแบรนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1972 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 109) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์สูงและ มุ่งงานต่ำ ดังนั้น ภาวะผู้นำที่ใช้ คือ มุ่งสนับสนุนการเติบโตและการปรับปรุงสิ่งต่างๆ ด้วยการ พัฒนาทักษะการแนะนำ และการปฏิบัติงาน เช่น การใช้ทรัพยากรร่วมกับพนักงาน มีการใช้ข้อมูล และมีการใช้การสื่อสารเพื่อการตัดสินใจร่วมกัน

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2547, หน้า 72 - 73) กล่าวว่า ผู้นำแบบมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการตัดสินใจที่ผู้นำและพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รูปแบบนี้เหมาะสมกับพนักงานที่ชอบการทำงาน โดยการควบคุมตนเอง (Internal Locus Control) เพราะพนักงานชอบที่จะใช้อำนาจในการกระทำตนเอง

มัลลิกา ตันสอน (2544, หน้า 60 - 62) กล่าวว่า แบบมีส่วนร่วม ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการวางแผนงานในกลุ่ม และให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยขอความคิดเห็นและ คำแนะนำจากผู้ร่วมงานในการทำงานนั้นๆ ให้สำเร็จ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 105 - 107) กล่าวว่า ผู้นำแบบมีส่วนร่วมเป็นผู้นำที่ให้ คำแนะนำแก่สมาชิกกระตุ้นความคิด กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยการประชุม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับสมาชิกก่อนการตัดสินใจ

วิทยา ค่านดำรงกุล (2546, หน้า 255 - 257) กล่าวว่า ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบนี้เปิด โอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการปรึกษาหารือและใช้ความคิดเห็นของ

ผู้ได้บังคับบัญชาประกอบการตัดสินใจ

ทองใบ สุคชารี (2548, หน้า 67 - 68) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ ให้นุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ปรีกษาหรือบุคลากร ขอความเห็นจากบุคลากรให้ ความสำคัญกับคำแนะนำต่างๆ ก่อนการตัดสินใจ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 317) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมเป็นผู้นำที่ แสดง พฤติกรรมต่อ ผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ รวมถึงพฤติกรรมที่ เกี่ยวกับการขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีการ ประชุมกับผู้ได้บังคับบัญชาในที่ทำงานบ่อยๆ ผู้นำให้มีส่วนร่วมจะกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายของ กลุ่มและเขียนข้อเสนอแนะต่างๆ ขึ้นในที่ทำงาน

เซอร์โต (Certo, 2000, p. 341) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีพฤติกรรมที่ แสดงออกโดยมักมีการประชุมพบปะหรือเพื่อตัดสินใจในการลงมือปฏิบัติงานเชื่อว่าการมีส่วน ร่วมของบุคคลจะทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

โรบินท์ และคูล์โต (Robbins and Coulter, 2002, pp. 468 - 470) กล่าวว่า ผู้นำแบบมี ส่วนร่วม ผู้บริหารจะยึดถือมติของการประชุมและจะมีการประชุมเพื่อให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจก่อนการลงมือปฏิบัติ

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) นั้นเป็นภาวะผู้นำที่ให้ความเชื่อมั่นและให้ความไว้วางใจ ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ เป็นมิตรกับผู้ได้บังคับบัญชา เป้าหมายและการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่ เกี่ยวข้องกับงาน จนกระทั่งโดยกลุ่มด้วยการจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาให้ความสำคัญและเห็นคุณค่า ของผู้ได้บังคับบัญชา อาศัยความร่วมมือในการทำงานและให้ความเป็นอิสระในการทำงานแก่ ผู้ได้บังคับบัญชา กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงออกและรับฟังผู้ตามจัดประชุมเพื่อรับทราบปัญหาการ ตัดสินใจและระดมความคิด พิจารณาการเสนอความคิดของผู้ตามอย่างจริงจัง ห้ามตี เอกฉันท์ระหว่างผู้ตามและผู้นำอย่างเท่าเทียมกัน มอบหมายการตัดสินใจแก่ผู้ตาม

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ผู้บริหารที่แสดงออกถึง พฤติกรรมต่อครูในการให้ความสำคัญ กระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางแผนการ ปฏิบัติงานของสถานศึกษา มักมีการประชุมเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นเพื่อแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นก่อนการตัดสินใจ และยึดถือมติของที่ประชุมในการปฏิบัติงานเสมอ

4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement - Oriented Leadership)

การศึกษาภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement - Oriented Leadership) นั้นมีนักวิชาการได้ศึกษา ซึ่งจะได้เสนอ ดังต่อไปนี้

พันธุ์เทพ ใจคำ (2547, หน้า 33) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานมีลักษณะสำคัญคือ

1. มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย
2. คาดหวังว่าบุคลากรจะปฏิบัติงานที่มีผลงานสูง
3. แสดงให้เห็นว่าบุคลากรจะทำงานได้ผลงานสูง
4. มุ่งเน้นความเป็นเลิศและปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2547, หน้า 72 - 73) กล่าวว่า ผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ หมายถึง ผู้นำที่จูงใจพนักงานให้ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ เช่น มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและการให้รางวัลผลการทำงานที่น่าพอใจ

มัลลิกา คั่นสอน (2544, หน้า 60 - 62) กล่าวว่า แบบมุ่งผลสำเร็จ ผู้นำจะมุ่งไปที่ผลของงานกลุ่มโดยอาจจะกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับกลุ่ม ส่งเสริมการทำงาน ติดตามและประเมินผลงาน ตลอดจนพยายามปรับปรุงในผลงานให้มีประสิทธิภาพ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 105 - 107) กล่าวว่า ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จเป็นผู้นำที่มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสำหรับสมาชิกมีการปรับปรุงการทำงานของกลุ่มตัวอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันก็สร้างความเชื่อมั่นว่าสมาชิกสามารถจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

วิทยา ค่านดำรงกุล (2546, หน้า 255 - 257) กล่าวว่า ผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ ผู้นำแบบนี้จะเป็นการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย มุ่งบรรลุผลงานในระดับสูงสุด พยายามให้เกิดการปรับปรุงผลงานอย่างต่อเนื่องและคาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพ

ทองใบ สุธชารี (2548, หน้า 67-68) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ มีลักษณะสำคัญดังนี้ กำหนดเป้าหมายให้เป็นการท้าทายคาดหวังว่าบุคลากรจะปฏิบัติงานที่มีผลงานสูง แสดงให้เห็นว่าบุคลากรจะทำงานให้ผลงานสูงและมุ่งเน้นความเป็นเลิศและปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 317) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูง (High Standard of Excellence) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ

เซอร์โต (Certo, 2000, p. 341) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จมีพฤติกรรมที่แสดงออกจะมีการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานของงาน จะยึดมั่นที่ผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายสูงสุดที่ผู้บริหารกำหนด

روبินท์ และคูล์โต (Robbins and Coulter, 2002, pp. 468 - 470) กล่าวว่า ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ ผู้บริหารจะมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงงานของหน่วยอยู่เสมอและจะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอันจะไปสู่เป้าหมายสูงสุดที่หน่วยงานตั้งไว้

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน นั้นเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน จะให้ประสิทธิผลสูงสุดในสถานการณ์ ที่ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติงานที่ยังมีลักษณะคลุมเครือขาดความชัดเจนหรือสถานการณ์ที่ผู้สร้างความท้าทาย และกำหนดมาตรฐานของงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาทำ

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ หมายถึง ผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรมให้ครูเห็นว่าผู้บริหารต้องการผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายของสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ครูมุ่งมั่นปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ ให้ความสำคัญต่อครูมีความเชื่อมั่นความสามารถของครู และยึดผลสำเร็จของงานเป็นเป้าหมายสูงสุด

จากการที่ศึกษาจากทฤษฎี จะพบว่าภาวะผู้นำแบบวิถีทาง - เป้าหมาย สรุปได้ว่า เป็นการศึกษาคณะกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการใช้อำนาจหรืออิทธิพลชักจูงกระตุ้นให้ครูปฏิบัติตามแนวคิดของตนเองหรือแนวคิดของตนเองหรือแนวคิดร่วมกัน อันนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา โดยศึกษาตามแนวทางภาวะผู้นำแบบวิถีทาง - เป้าหมาย ซึ่งแบ่งภาวะผู้นำออกตามคุณลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารเป็น 4 แบบ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงให้ครูได้เห็นถึงเป้าหมายสูงสุดของสถานศึกษา โดยมีการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาการกำหนดมาตรฐานของแต่ละงาน กำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ครูปฏิบัติตามอย่างละเอียดทุกขั้นตอน ตลอดจนกำหนดเวลาแล้วเสร็จในแต่ละขั้นตอนและมีการควบคุมกำกับ สั่งการทุกขั้นตอนอย่างใกล้ชิด

2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อครูถึงความเป็นมิตร ให้ความสำคัญต่อกลุ่มคณะบุคคล ยึดถือความเสมอภาคในการปฏิบัติงานของบุคคล สนับสนุนให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาของครูโดยไม่รีรอสนับสนุนการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นการจัดสวัสดิการให้กับครูเพื่อให้เกิดความสะดวกในการปฏิบัติงาน

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ผู้บริหารที่แสดงออกถึงพฤติกรรมต่อครูในการให้ความสำคัญ กระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษา มักมีการประชุมเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นก่อนการจัดตัดสินใจ และยึดถือมติของที่ประชุมในการปฏิบัติงานเสมอ

4. ภาวะผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ หมายถึง ผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรมให้ครูเห็นว่าผู้บริหารต้องการผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายของสถานศึกษา มีการกระตุ้นให้ครูมุ่งมั่นปฏิบัติงานสู่ความ

เป็นเลิศ ให้ความสำคัญต่อครุมีความเชื่อมั่นความสามารถของครู และยึดผลสำเร็จของงานเป็นเป้าหมายสูงสุด

ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง—เป้าหมายที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

มนุษย์ทุกคนในโลกนี้อยู่ได้ด้วยกำลังใจของตนเองและพลังใจที่ได้รับจากผู้อื่น ใครก็ตามที่ถูกคนอื่นมองว่าเป็นคนมีค่าเป็นคนสำคัญ เป็นคนมีความสามารถ เป็นคนที่คนอื่นขาดไม่ได้ เขาย่อมมีความพยายามที่ทำให้สิ่งที่คนอื่นคาดหวังนั้นสำเร็จให้ได้ คนที่ได้รับความสำเร็จจากการทำงานอยู่เสมอย่อมมีกำลังใจที่จะทำงานต่อไป ลูกน้องที่เจ้านายยกย่องชมเชยย่อมมีพลังที่จะทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ ลูกที่พ่อแม่ยกย่องให้กำลังใจในการเรียนในการทำความดีย่อมประสบความสำเร็จ ในการเรียน การทำความดี การทำงานหรือการกระทำต่างๆ ของมนุษย์เริ่มมาจากใจที่อยากจะทำหรือต้องการจะทำก่อน แล้วจึงจะเกิดพฤติกรรมตามมาและถ้าทำแล้วมีคนยอมรับมีคนชื่นชม มีคนยกย่องในผลงาน ย่อมเกิดกำลังใจและพลังในการทำงาน (พลสุข สังข์รุ่ง, 2549, หน้า 62)

การให้กำลังใจต้องให้ด้วยความจริงใจ คนได้กำลังใจจะมีความสุขและจะพลอยทำให้ทุกคนมีความสุขไปด้วย การมีขวัญและกำลังใจที่ดีจะทำให้คุณภาพของชีวิตและสังคมดีขึ้น การให้ขวัญและกำลังใจเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ระหว่างเพื่อนฝูงด้วยกันเอง เป็นวิธีที่เสริมพลังให้คนทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดในชีวิตของเขาให้ดีขึ้นและเป็นการจูงใจให้คนทำงาน ถ้าบุคลากรในองค์กรมีขวัญดี ย่อมหมายถึง ขวัญของกลุ่มก็ดีด้วย ซึ่งจะเป็นตัวชี้ว่าประสิทธิภาพของการทำงานของบุคลากรย่อมสูง เพราะบุคลากรสามารถถึงความสามารถทั้งหมดมาใช้อย่างเต็มที่ บุคลากรที่มีขวัญดี ผู้บริหารสามารถสังเกตพฤติกรรมได้ ดังนี้

1. มีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา
2. มีความกระตือรือร้นในการทำงาน พร้อมทั้งจะร่วมมือในการทำงานอยู่เสมอ
3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. อยู่ในระเบียบวินัยและพร้อมที่จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ระเบียบอยู่เสมอ
5. มีความเชื่อมั่นในองค์กรของตนเอง

ดังนั้น ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีความรู้และความเข้าใจถึงกลไกที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคลากรและความต้องการของพวกเขา เพื่อที่จะสามารถสร้างสรรค์องค์กร ตอบสนองต่อสิ่งใหม่ๆ ชักจูง กำกับหรือผลักดันให้บุคลากรของตนเองแสดงพฤติกรรมตามที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารแต่ละคนนั้นมีความแตกต่างกันไปตามรูปแบบการเป็นผู้นำ ผู้บริหารหากสามารถสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์กรได้นอกตากจะเป็นผลดีแก่ตัวผู้นำเองแล้วยังส่งผลดีแก่องค์กรนั้นๆ อีกด้วย ดังคำกล่าวของ จี เค เซ

สเตอร์ตัน นักเขียนกวีชาวอังกฤษที่ว่า “มีคนที่ยิ่งใหญ่คนหนึ่งที่ทำให้คนทุกคนรู้สึกตัวเล็กลง แต่คนที่ยิ่งใหญ่มากที่แท้จริงคือ คนที่ทำให้คนทุกคนรู้สึกในทางที่ดี” (วิทยากร เชียงกูล 2547, หน้า 96) แสดงให้เห็นว่า การที่ผู้นำจะสามารถปกครองดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีได้นั้นไม่ใช่ปกครองด้วยอำนาจเพียงอย่างเดียว หากแต่ต้องคำนึงถึงการดูแลเอาใจใส่ต่อความรู้สึก ให้มีความสำคัญ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกที่ดีต่อผู้นำเอง แต่การที่จะปกครองไปพร้อมๆ กับการสร้างขวัญและกำลังใจนั้น ผู้นำต้องมีการปรับเปลี่ยนตนเองให้สามารถเข้ากับบุคลากรที่มีความหลากหลายได้อย่างเหมาะสม ดังที่ ไพโรจน์ บาลัน (2551, หน้า 75) กล่าวไว้ ดังนี้

1. พูดตรงไปตรงมากับคนที่เพิ่งเริ่มเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ พวกเขาต้องการคำสั่งที่ชัดเจน และผลสะท้อนกลับที่ต่อเนื่อง
2. สนับสนุนคนที่ได้เรียนรู้ทักษะแต่ยังต้องสั่งสมประสบการณ์ พวกเขาต้องการทิศทาง แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องการอิสระที่จะผิดพลาดบ้าง จึงให้กำลังใจ เพื่อพวกเขาจะก้าวหน้าต่อไป
3. ให้กำลังใจคนที่มีความสามารถสูง แต่อาจจะยังขาดความมั่นใจในตนเอง จึงใช้การส่งเสริมในเชิงบวกเพื่อช่วยให้พวกเขาเข้าถึงความสามารถของตนเองที่กำลังได้รับการพัฒนา
4. การโอนอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ที่มีความมุ่งมั่นและมีประสบการณ์ แต่อย่าถ่ายโอนเฉพาะงานที่ผู้บริหารเห็นว่าไม่น่าทำ จะต้องพิจารณาว่าความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์ส่วนตัวของผู้ใดที่เหมาะสมสำหรับงานที่มอบหมาย แล้วให้อิสระภาพและการสนับสนุนแก่คนผู้นั้น ตามที่เขาต้องการ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

จะเห็นได้ว่า การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรนั้น ต้องให้อิสระการทำงานในด้านการคิด การตัดสินใจ และต้องให้การสนับสนุน พร้อมทั้งคอยให้คำแนะนำตลอดเวลา เพื่อที่บุคคลเหล่านั้นจะเกิดความมั่นใจ มีขวัญและกำลังใจที่จะทำงานต่อไปมากขึ้น และก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันหากผู้นำสามารถทำให้วิสัยทัศน์ชัดเจน เข้าใจง่ายและสามารถปฏิบัติได้จริง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พันธุ์เทพ ใจคำ (2547) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุน แบบมีส่วนร่วมและการแบบเน้นความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก ส่วนแบบบงการมี พฤติกรรมภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 มีประสิทธิผลของโรงเรียนในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีประสิทธิผลสูงสุด คือ ด้านอุทิศเวลาให้กับงานในหน้าที่ รองลงมาคือ ด้านการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบและ

เป้าหมายของโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์ที่ีระหว่างโรงเรียนและชุมชน ด้านบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม และด้านความเอาใจใส่ต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอน ตามลำดับ พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบ สนับสนุน แบบมีส่วนร่วมและแบบเน้นความสำเร็จ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของ โรงเรียน โดยภาพรวม และรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 01 ยกเว้นด้านอุทิศเวลาให้กับงานในหน้าที่ และด้านความสัมพันธ์ที่ีระหว่างโรงเรียนและชุมชน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05

ปริญญา สัตยธรรม (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชากรณศึกษา: บริษัท วาย เอช เอส อินเทอร์เน็ต เนชั่นแนล จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยความพึงพอใจในด้านเงินเดือนหรือสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลางมีความพึงพอใจในลักษณะงานที่ทำอยู่ในระดับมาก ความพึงพอใจต่อสภาพการทำงานอยู่ในระดับมาก ความพึงพอใจต่อความก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก ความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงานและต่อความมั่นคงในการทำงานอยู่ระดับมาก เช่นกัน การศึกษาครั้งนี้ทำให้ บริษัท วาย เอช เอส อินเทอร์เน็ต เนชั่นแนล จำกัด ได้ทราบถึงระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาในปัจจุบัน สำหรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการภายในองค์กร ในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาทั้งหมดในองค์กรให้มากที่สุด ซึ่งเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ก็จะสามารทำงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาและบรรลุเป้าหมายขององค์กรทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

ศิริชัย มาประเสริฐ (2551) ได้วิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา กรณศึกษา : บริษัท กฤตพรพรรณ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์สูง 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาในระดับปฏิบัติการของบริษัท โดยภาพรวมและรายด้าน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก 3) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาในระดับปฏิบัติการของบริษัท ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาในระดับปฏิบัติการของบริษัท โดยภาพรวมจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และประสบการณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 05 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาในระดับปฏิบัติการของบริษัท โดยภาพรวม พบว่าผู้ได้บังคับบัญชาชาย มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าเพศหญิง ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความพึงพอใจ

ในการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับอายุ 25-35 ปี, 36-45 ปี และระดับอายุมากกว่า 45 ปีขึ้นไป ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือ สูงกว่า มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาในระดับมัธยมปลาย/ ปวส. ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น/ ปวช. และระดับประถมศึกษา ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 25,000 บาท มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าระดับรายได้ต่ำกว่า 7,500 บาท 7,501-10,000 บาท 10,001-15,000 บาท และระดับรายได้ 15,001-25,000 บาท และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 3 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์การทำงาน 8 ปีขึ้นไป 6-8 ปี และประสบการณ์การทำงาน 3-5 ปี ตามลำดับ

เฮอริชเบอร์ก (Herzberg et al., 1959, pp. 44-115) ได้ศึกษาองค์ประกอบของความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจโดยศึกษาจากนักบัญชีและวิศวกร จำนวน 200 คน เพื่อหาว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ซึ่งพบว่าสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจมี 5 ประการ ได้แก่ การได้รับความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจมี 11 ประการ ได้แก่ เงินเดือน โอกาส ความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ฐานะของอาชีพ การนิเทศงาน นโยบาย และการบริหาร สภาพการทำงาน ความมั่นคง ปลอดภัย และชีวิตส่วนตัว ซึ่งเฮอริชเบอร์ก และ คณะ ได้พัฒนาเป็นทฤษฎีที่เรียกว่า ทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg's two-factors theory)

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น ทำให้พิจารณาได้ว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ส่งผลและมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูทั้งสิ้น ซึ่งปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 มีผู้บริหารปฏิบัติราชการในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ต่างมีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน และผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำและให้โทษแก่บุคลากรภายในโรงเรียนที่ปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบายของโรงเรียนได้ และที่สำคัญผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาทโดยตรงต่อความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน เป็นผู้วางแผนงานและกำหนดทิศทางเพื่อนำไปสู่การพัฒนางานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน จึงกล่าวได้ว่า ผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนำพาความสำเร็จของงานและนำพาสถานศึกษาไปสู่คุณภาพตามเป้าหมายที่วางไว้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

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

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษากับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ปีการศึกษา 2559 รวม 4 อำเภอ จำนวนทั้งสิ้น 1,356 คน
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ปีการศึกษา 2559 ได้จากการกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 302 คน โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามขนาดของโรงเรียน ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ขนาดโรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
	ข้าราชการครู	ข้าราชการครู
โรงเรียนขนาดเล็ก	340	75
โรงเรียนขนาดกลาง	890	199
โรงเรียนขนาดใหญ่	126	28
รวม	1,356	302

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งเครื่องมือออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ ประกอบด้วย เพศ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาด โรงเรียน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะของภาวะผู้นำตามแนวคิด แบบส และ อโวลิโอ ในปี ค.ศ. 1991 (Bass and Avolio) และทฤษฎีภาวะผู้นำแบบวิถีทาง – เป้าหมาย (Path-Goal Theory of Leadership) ของเฮาส์และอีแวนส์ (Robert House & Martin Evans อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 321-330) ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู ลักษณะแบบสอบถามในการใช้วัดพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบวิถีทาง – เป้าหมาย เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยอาศัยแนวคิดของ ลิเคอร์ท (Likert, 1984, p. 247) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยเรียงลำดับจากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นและพัฒนาจากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย โดยนำมาสร้างเป็นข้อคำถามที่ครอบคลุมพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 มีจำนวน 70 ข้อ ซึ่งมีจำนวนข้อในแต่ละประเภท ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มี 23 ข้อ
 - 1.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ มี 7 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 1 - 7
 - 1.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก มี 6 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 8 - 13
 - 1.3 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ มี 5 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 14 - 18

1.4 การบริหารแบบตามสาย	มี 5 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 19 - 23
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	มี 27 ข้อ
2.1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	มี 8 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 24 - 31
2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ	มี 6 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 32 - 37
2.3 การกระตุ้นทางปัญญา	มี 6 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 38 - 43
2.4 การคำนึงความเป็นเอกบุคคล	มี 7 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 44 - 50
3. ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง – เป้าหมาย	มี 20 ข้อ
3.1 การสั่งการ	มี 5 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 51 - 55
3.2 การสนับสนุน	มี 5 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 56 - 60
3.3 การให้มีส่วนร่วม	มี 5 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 61 - 65
3.4 การมุ่งความสำเร็จของงาน	มี 5 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 66 - 70

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โดยใช้ความคิดเห็นของข้าราชการครูเกี่ยวกับองค์ประกอบและปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในแต่ละด้าน จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน 2) ด้านเงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทน 3) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน 4) ด้านโอกาสก้าวหน้า และ 5) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ มีจำนวน 27 ข้อ ซึ่งมีจำนวนข้อในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	มี 7 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 1 - 7
2. ด้านเงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทน	มี 5 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 8 - 12
3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน	มี 5 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 13 - 17
4. ด้านโอกาสก้าวหน้า	มี 5 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 18 - 22
5. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	มี 5 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 23 - 27

สำหรับลักษณะแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยอาศัยแนวคิดของลิเคอร์ท์ (Likert, 1984, p. 247) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยเรียงลำดับจากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ซึ่งในแต่ละด้านล้วนเป็นองค์ประกอบและปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. แบบสอบถาม ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ และขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีขั้นตอนในการสร้างและหาคุณภาพ ดังนี้

1.1 ศึกษาทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ และขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน จากเอกสารและตำราต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

1.2 ศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ และขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

1.3 นำแนวคิด ทฤษฎี และข้อมูลต่างๆ ทั้งหมด มาสร้างแบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2

การหาคุณภาพแบบสอบถาม แยกออกเป็น การหาความเที่ยงตรง (Validity) การทดสอบค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) และความเชื่อมั่น (Reliability)

1. ความเที่ยงตรง (Validity) การหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ดำเนินการดังนี้

1.1 เสนอแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนี้ต่อประธาน และกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบ เสนอแนะ และพิจารณาแก้ไข เพื่อความถูกต้อง

1.2 เสนอแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขและปรับปรุงแล้ว ให้คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรง และความถูกต้องของเนื้อหา ตลอดจนความเหมาะสมและความชัดเจนในการใช้ภาษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งได้รับความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิ มีรายนามดังต่อไปนี้

1.2.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวี อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

1.2.2 รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

1.2.3 ดร.สถาพร พงษ์พิบูล อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

1.2.4 นายมณฑิธร เดชจินดา ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านมาบลำบิด (สง่างูทิศ)

1.2.5 นายชัยวัฒน์ แสงอ่อน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองกวาง
(กรป.กลางอุปถัมภ์)

1.3 นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้ว
นำเสนอต่อประธานและคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบ และพิจารณาปรับปรุง
แก้ไขเป็นครั้งสุดท้าย

2. การทดสอบค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) และความเชื่อมั่น (Reliability) การหา
ค่าอำนาจจำแนกและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

2.1 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับข้าราชการครูที่ไม่ใช่
กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน คือ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 แล้วนำมาวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยใช้ค่า
สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) ระหว่างคะแนนรายข้อกับ
คะแนนรวม (Item - Total Correlation)

หลังจากที่นำแบบสอบถามไปทดลองใช้แล้ว ปรากฏว่า แบบสอบถามที่วัดภาวะผู้นำ
ของผู้บริหาร โรงเรียนมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ของแบบสอบถามอยู่ที่ .47-.79 สำหรับ
แบบสอบถามที่วัดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู มีค่าอำนาจจำแนกของ
แบบสอบถามอยู่ที่ .53-.84

2.2 นำแบบสอบถามที่มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ยอมรับได้จากข้อ 2.1 มาหาค่า
ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alpha)
ของครอนบาค (Cronbach, 1990, pp. 202 - 204)

ผลการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ปรากฏว่า แบบสอบถามตอนที่ 2 มีค่าความ
เชื่อมั่นเท่ากับ .98 และแบบสอบถามตอนที่ 3 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .95

การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1.1 ขอนหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
เพื่อขอความอนุเคราะห์ไปยังข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี
เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยกำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่าง ในการตอบแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูล

1.2 จัดส่งแบบสอบถาม จำนวน 302 ฉบับ ไปยังข้าราชการครู ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง
ตามขนาดของโรงเรียน 3 ขนาด ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาด

ใหญ่ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้คัดเลือกแบบสอบถามที่กำหนดให้ผู้วิจัยเพื่อให้ส่งคืนแบบสอบถามตามกำหนด

2. การจัดกระทำข้อมูล

2.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

2.2 นำแบบสอบถามที่มีคำตอบสมบูรณ์ทุกฉบับมาให้คะแนนตามน้ำหนักที่กำหนดไว้

กำหนดไว้

2.3 นำข้อมูลตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนักที่กำหนดไว้มาวิเคราะห์ โดยวิธีการทางสถิติ

ทางสถิติ

2.4 นำผลมาวิเคราะห์ข้อมูลตามจุดมุ่งหมายการวิจัยต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. เมื่อได้รับแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถาม แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติต่อไป

2. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ลงรหัส ให้คะแนนตามน้ำหนักคะแนนแต่ละข้อและบันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

3. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและทดสอบสมมติฐานของการวิจัยต่อไป

4. เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามและการแปลความหมายของคะแนนที่กำหนดไว้ ดังนี้

แบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 70 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้กำหนดน้ำหนักคะแนนตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert, 1984, p. 247) ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง	มากที่สุด
4 คะแนน หมายถึง	มาก
3 คะแนน หมายถึง	ปานกลาง
2 คะแนน หมายถึง	น้อย
1 คะแนน หมายถึง	น้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลความหมายของคะแนน โดยใช้คะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) ของคะแนน

โดยกำหนดเกณฑ์ ตามแนวทางของ (บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว 2535, หน้า 23-25) ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

แบบสอบถามตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ซึ่งประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 27 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้กำหนดน้ำหนักคะแนนตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert, 1984, p. 247) ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง มากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง มาก

3 คะแนน หมายถึง ปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง น้อย

1 คะแนน หมายถึง น้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลความหมายของคะแนน โดยใช้คะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) ของคะแนน

โดยกำหนดเกณฑ์ ตามแนวทางของ (บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว 2535, หน้า 23-25) ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยเลือกเฉพาะวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับการทดสอบสมมติฐานของการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 สถิติที่ใช้ คือ ค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

2. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ได้โดยสถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์เพื่อความเข้าใจตรงกันในการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลการวิจัย ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

\bar{X}	แทน คะแนนเฉลี่ย
SD	แทน ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
p	แทน ค่าความน่าจะเป็น
F	แทน การแจกแจงแบบ (F -distribution)
SS	แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง (Sum squares)
MS	แทน ค่าความแปรปรวน (Mean squares)
df	แทน ระดับชั้นแห่งความอิสระ (Degree of freedom)
*	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
r	แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
R	แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
a	แทน ค่าคงที่ของการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
b	แทน ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ซึ่งพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
β	แทน สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ซึ่งพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
$S.E.b$	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์
$S.E.est$	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์
X	แทน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
$X_{1,1}$	แทน ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์
$X_{1,2}$	แทน ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก

$X_{1,3}$	แทน ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ
$X_{1,4}$	แทน ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบตามสบาย
$X_{2,1}$	แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์
$X_{2,2}$	แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
$X_{2,3}$	แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
$X_{2,4}$	แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล
$X_{3,1}$	แทน ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการสั่งการ
$X_{3,2}$	แทน ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการสนับสนุน
$X_{3,3}$	แทน ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการให้มีส่วนร่วม
$X_{3,4}$	แทน ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการมุ่งความสำเร็จของงาน
Y	แทน ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
Y_1	แทน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน
Y_2	แทน ด้านเงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทน
Y_3	แทน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน
Y_4	แทน ด้านโอกาสก้าวหน้า
Y_5	แทน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ
\hat{Y}	แทน คะแนนดัชนีพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
\hat{Z}	แทน คะแนนมาตรฐานพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดโรงเรียน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดโรงเรียน ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	78	25.80
1.2 หญิง	224	74.20
รวม	302	100
2. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน		
2.1 ต่ำกว่า 10 ปี	138	45.70
2.2 ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	164	54.30
รวม	302	100
3. ขนาดโรงเรียน		
3.1 โรงเรียนขนาดเล็ก	75	24.80
3.2 โรงเรียนขนาดกลาง	198	65.60
3.3 โรงเรียนขนาดใหญ่	29	9.60
รวม	302	100

จากตารางที่ 4 พบว่า ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ราชบุรี เขต 2 ที่ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 302 คน จำแนกตามตัวแปรอิสระดังนี้

ข้าราชการครูเป็นเพศชาย จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 25.80 และเพศหญิง จำนวน 224 คน คิดเป็นร้อยละ 74.20

ข้าราชการครูมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 45.70 และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 54.30

ข้าราชการครูปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 24.80 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 65.60 และโรงเรียนขนาดใหญ่ 29 คน คิดเป็นร้อยละ 9.60

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ดังตารางที่ 5 ถึงตารางที่ 17

ตารางที่ 5 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	n = 302			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน				
1.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์	4.16	0.60	มาก	3
1.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก	3.97	0.59	มาก	9
1.3 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ	3.10	0.79	ปานกลาง	10
1.4 การบริหารแบบตามสบาย	3.04	0.73	ปานกลาง	11
รวม	3.64	0.43	มาก	
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
2.1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	4.14	0.62	มาก	6
2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ	4.15	0.63	มาก	5
2.3 การกระตุ้นทางปัญญา	4.08	0.60	มาก	7
2.4 การคำนึงความเป็นเอกบุคลิก	4.08	0.64	มาก	8
รวม	4.11	0.57	มาก	
3. ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย				
3.1 การสั่งการ	3.46	0.91	ปานกลาง	12
3.2 การสนับสนุน	4.23	0.65	มาก	1
3.3 การให้มีส่วนร่วม	4.18	0.60	มาก	2
3.4 การมุ่งความสำเร็จของงาน	4.16	0.61	มาก	4
รวม	4.01	0.50	มาก	
เฉลี่ยรวม	3.93	0.43	มาก	-

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจาก มากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการสนับสนุน, ภาวะผู้นำ แบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการให้มีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัล ตามสถานการณ์ ตามลำดับ

ตารางที่ 6 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์	n = 302			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. มอบหมายงานเพื่อให้ครูมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่ง หน้าที่การงาน	4.28	0.66	มาก	1
2. แจ้งให้ครูทราบล่วงหน้าเกี่ยวกับเกณฑ์มาตรฐาน การปฏิบัติงานที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นกรณีพิเศษ	4.16	0.71	มาก	5
3. ชี้แจงกับครูจะได้ผลประโยชน์ใดเมื่อทำงาน ถึงเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด	4.23	0.74	มาก	3
4. ทำความตกลงกับครูในสิ่งที่คาดว่าจะปฏิบัติงานได้	4.17	0.83	มาก	4
5. สร้างความมั่นใจให้กับครูว่าจะได้รับรางวัลที่เหมาะสม เมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ	4.00	0.77	มาก	6
6. ให้การยกย่องชมเชยครูที่ปฏิบัติงานดีและ ประสบความสำเร็จ	4.25	0.76	มาก	2
7. ให้รางวัลอย่างเหมาะสมแก่ครูที่ทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ให้แก่โรงเรียน	3.99	0.78	มาก	7
รวม	4.16	0.60	มาก	-

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ โดยรวม

และรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ มอบหมายงานเพื่อให้ครูมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ให้การยกย่องชมเชยครูที่ปฏิบัติงานดีและประสบความสำเร็จ และชี้แจงกับครูจะได้ผลประโยชน์ใดเมื่อทำงานถึงเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ตามลำดับ

ตารางที่ 7 คะแนนเฉลี่ย ความพึงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก	n = 302			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกให้ครูทำงานตามแบบ ที่เคยปฏิบัติมา ถ้ามีความจำเป็นจึงเปลี่ยนแปลง	4.03	0.70	มาก	2
2. เข้าไปตรวจสอบขั้นตอนการทำงานของครู	3.85	0.78	มาก	6
3. เข้าไปให้คำแนะนำขั้นตอนการทำงานของครู เพื่อป้องกันการทำงานผิดพลาด	3.99	0.75	มาก	3
4. เข้าไปช่วยแก้ไขทันทีเมื่อเกิดความผิดพลาด	4.04	0.78	มาก	1
5. ใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัดเพื่อป้องกันการผิดพลาด	3.95	0.80	มาก	5
6. มีความเชื่อว่า กันไว้ดีกว่าแก้	3.97	0.84	มาก	4
รวม	3.97	0.59	มาก	-

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ เข้าไปช่วยแก้ไขทันทีเมื่อเกิดความผิดพลาด การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกให้ครูทำงานตามแบบที่เคยปฏิบัติมา ถ้ามีความจำเป็นจึงเปลี่ยนแปลง และเข้าไปให้คำแนะนำขั้นตอนการทำงานของครู เพื่อป้องกันการทำงานผิดพลาด ตามลำดับ

ตารางที่ 8 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ภาวะผู้นำแบบ
แลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ	n = 302			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ครูทำงานบกพร่องจะปล่อยให้แก้ไขตนเองระยะหนึ่ง	3.51	1.02	มาก	1
2. ชี้ให้ครูเห็นความผิดพลาดมากกว่าการให้คำแนะนำ	3.09	1.06	ปานกลาง	4
3. ไม่คิดพัฒนาระบบงานใหม่ หากยังดำเนินการไปได้ ด้วยดี	3.15	1.00	ปานกลาง	3
4. มีความเชื่อว่าสิ่งที่ยังไม่ชัดเจนก็ยังไม่ต้องซ่อม	3.18	1.08	ปานกลาง	2
5. แสดงความไม่พอใจเมื่อครูปฏิบัติงานล้มเหลว	2.58	1.12	ปานกลาง	5
รวม	3.10	0.79	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ โดยรวม
และรายชื่ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ครูทำงานบกพร่องจะปล่อยให้แก้ไขตนเองระยะหนึ่ง
อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ครูทำงานบกพร่อง
จะปล่อยให้แก้ไขตนเองระยะหนึ่ง มีความเชื่อว่าสิ่งที่ยังไม่ชัดเจนก็ยังไม่ต้องซ่อม และไม่คิดพัฒนา
ระบบงานใหม่ หากยังดำเนินการไปได้ด้วยดี ตามลำดับ

ตารางที่ 9 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำของ
ผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบตามสบาย

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบตามสบาย	n = 302			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ปล่อยให้ครูตัดสินใจในการทำงานอย่างอิสระ	3.65	0.93	มาก	1
2. เมื่อครูทำงานผิดพลาดก็ไม่มีคำตำหนิ	3.19	1.01	ปานกลาง	2
3. ปล่อยให้ครูแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง	3.16	0.99	ปานกลาง	3
4. ไม่กำกับดูแลการทำงานของครู	2.66	1.11	ปานกลาง	4
5. ไม่รับผิดชอบต่อความผิดพลาดในการทำงานของครู	2.53	1.09	ปานกลาง	5
รวม	3.04	0.73	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบตามสบาย
โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ปล่อยให้ครูตัดสินใจในการทำงานอย่างอิสระ
อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ปล่อยให้ครู
ตัดสินใจในการทำงานอย่างอิสระ เมื่อครูทำงานผิดพลาดก็ไม่มีคำตำหนิ และปล่อยให้ครูแก้ไข
ปัญหาด้วยตนเอง

ตารางที่ 10 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	n = 302			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพล เชิงอุดมการณ์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ และมีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังครู	4.07	0.76	มาก	7
2. เปิดใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากครู เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา	4.03	0.81	มาก	8
3. ให้ความสำคัญกับการบริหารงานแบบทีมงาน และการบริหารแบบมีส่วนร่วม	4.18	0.76	มาก	2
4. มีความรู้ ความสามารถ สร้างความมั่นใจให้กับครูว่าจะ เอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้	4.14	0.80	มาก	6
5. เน้นย้ำให้ครูเกิดจิตสำนึกในการทุ่มเทต่อการปฏิบัติภารกิจ ร่วมกัน	4.24	0.77	มาก	1
6. ปฏิบัติงานโดยยึดหลักการกระจายอำนาจและ ความรับผิดชอบให้แก่ครูในสถานศึกษาอย่างเหมาะสม	4.16	0.72	มาก	4
7. มีความมุ่งมั่นอุทิศตนในการปฏิบัติงาน เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่น่าเคารพนับถือและเป็นที่ยอมรับของครู	4.15	0.78	มาก	5
8. พยายามส่งเสริมให้ครูปฏิบัติงาน โดยให้ความไว้วางใจ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน สามารถสร้างบรรยากาศที่ดี ในการทำงาน	4.17	0.74	มาก	3
รวม	4.14	0.62	มาก	-

จากตารางที่ 10 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ เน้นย้ำให้ครูเกิดจิตสำนึกในการทุ่มเทต่อการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน ให้ความสำคัญกับการบริหารงาน

แบบทีมงาน และการบริหารแบบมีส่วนร่วม พยายามส่งเสริมให้ครูปฏิบัติงาน โดยให้ความไว้วางใจ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 11 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	n = 302			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. มองการณ์ไกล และมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน	4.17	0.73	มาก	3
2. ให้กำลังใจครูในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและ สม่ำเสมอ	4.19	0.76	มาก	2
3. ให้ความเชื่อมั่นในครูว่าจะสามารถทำงานที่ได้รับ มอบหมายได้ประสบความสำเร็จ	4.19	0.75	มาก	1
4. แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะปฏิบัติงาน ให้สำเร็จตามที่กำหนด	4.15	0.70	มาก	4
5. กระตุ้นให้ครูทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.11	0.76	มาก	5
6. ทำให้ครูเกิดความสนใจที่จะคิดค้นหาวัตกรรมใหม่ ๆ ค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ	4.08	0.76	มาก	6
รวม	4.15	0.63	มาก	-

จากตารางที่ 11 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ให้ความเชื่อมั่นในครูว่าจะสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ประสบความสำเร็จ ให้กำลังใจครูในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และมองการณ์ไกล และมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ตามลำดับ

ตารางที่ 12 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	n = 302			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและ ตัดสินใจในการหาวิธีป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	4.20	0.76	มาก	1
2. ส่งเสริมให้ครูระบุปัญหาของหน่วยงานที่เกิดขึ้น โดยการใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการคิดเอาเองว่า เป็นปัญหา	4.07	0.72	มาก	4
3. เสนอยุทธวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ให้กับครูเสมอ	4.03	0.75	มาก	5
4. ส่งเสริมให้ครูมีบทบาทเป็นผู้ประสานงาน วิเคราะห์ สังเคราะห์ความเห็นต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ ในการปฏิบัติงาน	4.10	0.72	มาก	3
5. ให้ความสนใจที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลงยุทธวิธี การทำงานแบบวัฒนธรรมเดิม ๆ ให้หมดไป	3.95	0.71	มาก	6
6. กระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ ในการหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานให้เกิดความสำเร็จ	4.10	0.70	มาก	2
รวม	4.08	0.60	มาก	-

จากตารางที่ 12 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่
เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีป้องกันและแก้ไขปัญหา
ที่เกิดขึ้น กระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีการใหม่ ๆ
ในการทำงานให้เกิดความสำเร็จ และส่งเสริมให้ครูมีบทบาทเป็นผู้ประสานงาน วิเคราะห์
สังเคราะห์ความเห็นต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 13 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล	n = 302			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. มอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบอย่างทั่วถึง โดยคำนึงถึง ความรู้ ความสามารถและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล	4.04	0.76	มาก	5
2. รับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นของครูด้วยความเต็มใจ	4.15	0.75	มาก	2
3. ปฏิบัติต่อครูโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.07	0.79	มาก	4
4. ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูที่มีความสามารถพิเศษให้มี ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและเลื่อนตำแหน่ง ที่สูงขึ้น	4.17	0.74	มาก	1
5. ให้ความสนใจต่อครูที่มีปัญหา และไม่ได้ได้รับความสนใจ หรือไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานเท่าที่ควร	3.97	0.82	มาก	7
6. ปฏิบัติหน้าที่ต่อครูทุกคนด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ด้วยความจริงใจและยุติธรรม	4.04	0.85	มาก	6
7. ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของครู เป็นรายบุคคล	4.10	0.80	มาก	3
รวม	4.08	0.64	มาก	-

จากตารางที่ 13 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล
โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่
ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูที่มีความสามารถพิเศษให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและ
เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น รับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นของครูด้วยความเต็มใจ และให้คำแนะนำ
ที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของครูเป็นรายบุคคล ตามลำดับ

ตารางที่ 14 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2
ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการสั่งการ

ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการสั่งการ	n = 302			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. เป็นผู้กำหนดเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติงาน เพียงผู้เดียว	3.32	1.13	ปานกลาง	4
2. เป็นผู้วางแผนการปฏิบัติงานด้วยตนเอง	3.42	1.13	ปานกลาง	3
3. เป็นผู้กำหนดระเบียบต่าง ๆ โดยครุมีหน้าที่ปฏิบัติตาม	3.51	1.06	มาก	2
4. ตัดสินใจทุกเรื่องเพียงผู้เดียวและสั่งการให้ครู ฟังปฏิบัติตาม	3.23	1.17	ปานกลาง	5
5. กำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตาม วัตถุประสงค์แก่ครู	3.80	0.87	มาก	1
รวม	3.46	0.91	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 14 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการสั่งการ โดยรวม
และรายชื่ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น กำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตาม
วัตถุประสงค์แก่ครูและเป็นผู้กำหนดระเบียบต่าง ๆ โดยครุมีหน้าที่ปฏิบัติตาม อยู่ในระดับมาก
เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ กำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์แก่ครู เป็นผู้กำหนดระเบียบต่าง ๆ โดยครุมีหน้าที่ปฏิบัติตาม
และเป็นผู้วางแผนการปฏิบัติงานด้วยตนเอง ตามลำดับ

ตารางที่ 15 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2
ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการสนับสนุน

ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการสนับสนุน	n = 302			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. เปิดโอกาสให้ครูได้เข้าพบเพื่อปรึกษาปัญหาเกี่ยวกับ การทำงานและเรื่องส่วนตัว	4.18	0.78	มาก	5
2. มีความเมตตา เข้าใจความรู้สึกและรับรู้ปัญหาต่าง ๆ ของครู	4.21	0.83	มาก	3
3. แสดงความเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน/ หน้าที่ของครู	4.20	0.76	มาก	4
4. ให้คำแนะนำและช่วยเหลือครูในการพัฒนาตนเอง	4.27	0.71	มาก	2
5. สนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ	4.29	0.73	มาก	1
รวม	4.23	0.65	มาก	-

จากตารางที่ 15 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการสนับสนุน โดยรวม
และรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่
สนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ให้คำแนะนำและช่วยเหลือครูในการพัฒนาตนเอง
และมีความเมตตา เข้าใจความรู้สึกและรับรู้ปัญหาต่าง ๆ ของครู ตามลำดับ

ตารางที่ 16 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2
ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการให้มีส่วนร่วม

ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการให้มีส่วนร่วม	n = 302			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมและยอมรับผลการตัดสินใจ ร่วมกันก่อนปฏิบัติงาน	4.17	0.69	มาก	2
2. รับฟังความคิดเห็นของครูเพื่อนำมาปรับปรุงงาน	4.15	0.73	มาก	4
3. สนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจาก การปฏิบัติงาน	4.17	0.70	มาก	3
4. มีการกระตุ้นให้ครูเกิดการอภิปรายและเสนอแนะ ในการปฏิบัติงาน	4.09	0.731	มาก	5
5. มีการประชุมปรึกษาหารือกับครูอยู่เสมอ	4.30	0.74	มาก	1
รวม	4.18	0.60	มาก	-

จากตารางที่ 16 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการให้มีส่วนร่วม โดยรวม
และรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่
มีการประชุมปรึกษาหารือกับครูอยู่เสมอ เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมและยอมรับผลการตัดสินใจ
ร่วมกันก่อนปฏิบัติงาน และสนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน
ตามลำดับ

ตารางที่ 17 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำของ
ผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2
ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการมุ่งความสำเร็จของงาน

ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการมุ่งความสำเร็จของงาน	n = 302			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายในการปฏิบัติงาน	4.16	0.68	มาก	4
2. เน้นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและมีคุณภาพ	4.21	0.72	มาก	1
3. แสวงหาแนวทางการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	4.18	0.73	มาก	3
4. ตั้งความคาดหวังที่มีมาตรฐานสูงในความสำเร็จ ต่อการปฏิบัติงานของครู	4.10	0.73	มาก	5
5. แสดงความมั่นใจว่าครูจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุ เป้าหมายตามที่กำหนดไว้	4.18	0.67	มาก	2
รวม	4.16	0.61	มาก	-

จากตารางที่ 17 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการมุ่งความสำเร็จของงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ เน้นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและมีคุณภาพ แสดงความมั่นใจว่าครูจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ และแสวงหาแนวทางการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2

ตารางที่ 18 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ขวัญและกำลังใจ
ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ราชบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	<i>n</i> = 302			
	\bar{X}	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
1. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	4.03	0.53	มาก	4
2. ด้านเงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทน	4.02	0.61	มาก	5
3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน	4.12	0.56	มาก	3
4. ด้านโอกาสก้าวหน้า	4.14	0.55	มาก	2
5. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	4.16	0.53	มาก	1
รวม	4.09	0.45	มาก	-

จากตารางที่ 18 พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
ด้านโอกาสก้าวหน้า และด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 19 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ขวัญและกำลังใจ
ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ราชบุรี เขต 2 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	n = 302			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. สถานศึกษามีวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	4.16	0.75	มาก	5
2. สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้สำหรับครูและนักเรียนอย่างเหมาะสม	4.07	0.74	มาก	6
3. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานมีความปลอดภัยและ ไม่มีความเสี่ยงอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สินของท่าน รวมถึงความสะดวกและปลอดภัยในการเดินทาง ไป-กลับยังสถานศึกษา	4.22	0.67	มาก	3
4. สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาของท่าน มีความเหมาะสมกับการทำงาน เช่น แสงสว่าง ระบบถ่ายเทอากาศ	4.30	0.67	มาก	1
5. สถานศึกษามีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ที่จอดรถ ห้องสุขา ห้องอาหาร จัดเตรียมไว้ให้กับครูและนักเรียน อย่างเพียงพอและเหมาะสม	4.19	0.72	มาก	4
6. อาคาร สถานที่ และสภาพห้องทำงานมีความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย และมีความเหมาะสมกับ การทำงาน	4.25	0.68	มาก	2
7. สถานศึกษาของท่านมีเสียงอึกที่รบกวนสมาธิ ในการทำงาน/ การสอนของครู และการเรียนของนักเรียน	3.03	1.30	ปานกลาง	7
รวม	4.03	0.53	มาก	-

จากตารางที่ 19 พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน
โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น สถานศึกษาของท่านมีเสียงอึกที่รบกวนสมาธิ

ในการทำงาน/ การสอนของครู และการเรียนของนักเรียน อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาของท่าน มีความเหมาะสมกับการทำงาน เช่น แสงสว่าง ระบบถ่ายเทอากาศ อากาศ สถานที่ และสภาพห้องทำงานมีความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย และมีความเหมาะสมกับการทำงาน และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานมีความปลอดภัยและไม่มีความเสี่ยงอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สินของท่าน รวมถึงความสะดวกและปลอดภัยในการเดินทางไป-กลับยังสถานศึกษาตามลำดับ

ตารางที่ 20 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ด้านเงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทน

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านเงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทน	n = 302			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ท่านได้รับเงินเดือนเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ งานในหน้าที่ และความรับผิดชอบตามตำแหน่งหน้าที่	4.12	0.66	มาก	1
2. ท่านได้รับเงินเดือนที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตโดยรวม	3.93	0.72	มาก	4
3. ท่านได้รับการอำนวยความสะดวก และสวัสดิการต่าง ๆ จากทางสถานศึกษา เช่น สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล ที่พักอาศัย เป็นต้น	4.08	0.77	มาก	3
5. ท่านได้รับได้รับสวัสดิการต่าง ๆ ตามความต้องการ และตามกำหนดเวลาเสมอ	4.08	0.70	มาก	2
6. ท่านได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน	3.88	0.85	มาก	5
รวม	4.02	0.61	มาก	-

จากตารางที่ 20 พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ด้านเงินเดือน ค่าจ้างหรือผลตอบแทน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านได้รับเงินเดือนเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ งานในหน้าที่ และความรับผิดชอบตามตำแหน่งหน้าที่ ท่านได้รับได้รับสวัสดิการต่าง ๆ ตามความต้องการ

และตามกำหนดเวลาเสมอ ท่านได้รับการอำนวยความสะดวก และสวัสดิการต่าง ๆ จากทางสถานศึกษา เช่น สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล ที่พักอาศัย เป็นต้น ตามลำดับ

ตารางที่ 21 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน	n = 302			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. เพื่อนร่วมงานและผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของท่าน และนำไปประกอบการตัดสินใจในการดำเนินการต่าง ๆ ของสถานศึกษา	4.06	0.68	มาก	5
2. เพื่อนร่วมงานเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่จะเป็นที่ปรึกษาได้เมื่อมีปัญหา ทั้งในเรื่องการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัว	4.08	0.68	มาก	4
3. เพื่อนร่วมงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือในการทำงานเป็นอย่างดี	4.17	0.66	มาก	2
4. การมีโอกาสพบปะพูดคุยและปรึกษาหารือด้วยความเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงานเสมอ ๆ	4.13	0.63	มาก	3
5. เพื่อนร่วมงานปฏิบัติต่อท่านอย่างให้เกียรติ	4.17	0.65	มาก	1
รวม	4.12	0.56	มาก	-

จากตารางที่ 21 พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ เพื่อนร่วมงานปฏิบัติต่อท่านอย่างให้เกียรติ เพื่อนร่วมงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือในการทำงานเป็นอย่างดี และการมีโอกาสพบปะพูดคุยและปรึกษาหารือด้วยความเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงานเสมอ ๆ ตามลำดับ

ตารางที่ 22 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ขวัญและกำลังใจ
ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ราชบุรี เขต 2 ด้านโอกาสก้าวหน้า

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้า	n = 302			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ท่านได้รับการส่งเสริมให้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	4.18	0.69	มาก	2
2. ท่านได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์	4.14	0.73	มาก	3
3. ท่านได้รับการสอนงาน หรือนิเทศงานจากผู้บริหาร อย่างต่อเนื่อง	4.09	0.71	มาก	4
4. ท่านได้จัดทำแผนพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นแนวทาง ในการเพิ่มสมรรถนะของการทำงานตามที่สถานศึกษา มุ่งหวัง	4.08	0.68	มาก	5
5. ท่านมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ ปัจจุบัน	4.21	0.64	มาก	1
รวม	4.14	0.55	มาก	-

จากตารางที่ 22 พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ด้าน โอกาสก้าวหน้า โดยรวม
และรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่
ท่านมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ท่านได้รับการส่งเสริมให้เข้ารับ
การฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ และท่านได้รับ
การสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ ตามลำดับ

ตารางที่ 23 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ขวัญและกำลังใจ
ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ราชบุรี เขต 2 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	n = 302			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่นั้นมีความท้าทายความรู้ ความสามารถ เปิดโอกาสให้ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และสนองตอบรับกับนโยบายในการปฏิรูปการศึกษา	4.14	0.63	มาก	3
2. ท่านได้ปฏิบัติงานตรงตามความรู้ ความถนัดเฉพาะ ประสบการณ์ของท่าน และความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่	4.14	0.64	มาก	4
3. ท่านมีโอกาสร่วมวางแผนในงานหรือกิจกรรม ที่รับผิดชอบ	4.16	0.65	มาก	2
4. สถานศึกษามีคู่มือการปฏิบัติงานและคำสั่งที่ช่วยให้ท่าน ปฏิบัติงานได้อย่างสะดวกรวดเร็ว และง่ายขึ้น	4.14	0.65	มาก	5
5. ท่านมีโอกาสได้แสดงความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่	4.21	0.60	มาก	1
รวม	4.16	0.53	มาก	-

จากตารางที่ 23 พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก
ได้แก่ ท่านมีโอกาสได้แสดงความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ท่านมีโอกาสร่วม
วางแผนในงานหรือกิจกรรมที่รับผิดชอบ และงานที่ท่านปฏิบัติอยู่นั้นมีความท้าทายความรู้
ความสามารถ เปิดโอกาสให้ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และสนองตอบรับกับนโยบายในการปฏิรูป
การศึกษา ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถพยากรณ์ขวัญและ
กำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ราชบุรี เขต 2

ตารางที่ 24 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ราชบุรี เขต 2

	$X_{1,1}$	$X_{1,2}$	$X_{1,3}$	$X_{1,4}$	$X_{2,1}$	$X_{2,2}$	$X_{2,3}$	$X_{2,4}$	$X_{3,1}$	$X_{3,2}$	$X_{3,3}$	$X_{3,4}$	Y
$X_{1,1}$	1	.69**	-.03	-.02	.65**	.65**	.64**	.66**	.05	.61**	.61**	.61**	.61**
$X_{1,2}$		1	.11*	-.01	.59**	.62**	.62**	.63**	.21**	.59**	.56**	.57**	.59**
$X_{1,3}$			1	.56**	-.07	-.08	.01	-.06	.39**	-.05	-.08	.01	.10
$X_{1,4}$				1	-.08	-.10	-.06	-.09	.28**	-.10	-.10	-.04	.07
$X_{2,1}$					1	.80**	.76**	.76**	.04	.74**	.73**	.68**	.63**
$X_{2,2}$						1	.77**	.73**	.06	.70**	.69**	.67**	.64**
$X_{2,3}$							1	.78**	.07	.66**	.72**	.70**	.67**
$X_{2,4}$								1	.13*	.77**	.75**	.72**	.66**
$X_{3,1}$									1	.12*	.01	.19**	.18**
$X_{3,2}$										1	.75**	.69**	.61**
$X_{3,3}$											1	.75**	.66**
$X_{3,4}$												1	.69**
\bar{X}	4.16	3.97	3.10	3.04	4.14	4.15	4.08	4.08	3.46	4.23	4.18	4.16	4.09
SD	.60	.59	.79	.73	.62	.63	.60	.64	.91	.65	.60	.61	.45

** $p < .01$

จากตารางที่ 24 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นภาวะผู้นำที่ใช้ในการพยากรณ์ แยกเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .18-.69 โดยมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก

การตรวจภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) พบว่า ไม่มีตัวใดมีค่าเกิน 0.90 จึงทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างสมการพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยใช้ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารในแต่ละด้าน เป็นตัวพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Stepwise multiple regression analysis) ด้วยการคัดเลือกตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดเพื่อใช้พยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางที่ 25

ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอนของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

ตัวพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error
$X_{3,4}$.692	.480	.478	.332
$X_{3,4}, X_{2,3}$.743	.552	.549	.308
$X_{3,4}, X_{2,3}, X_{1,2}$.759	.576	.572	.300
$X_{3,4}, X_{2,3}, X_{1,2}, X_{1,4}$.766	.587	.582	.297
$X_{3,4}, X_{2,3}, X_{1,2}, X_{1,4}, X_{3,3}$.775	.601	.594	.292
$X_{3,4}, X_{2,3}, X_{1,2}, X_{1,4}, X_{3,3}, X_{1,1}$.778	.606	.598	.291

จากตารางที่ 25 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีอำนาจพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 เรียงลำดับจากตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการมุ่งความสำเร็จของงาน ($X_{3,4}$) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($X_{2,3}$) ภาวะผู้นำแบบ

แลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก ($X_{1,2}$) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบตามสบาย ($X_{1,4}$) ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการให้มีส่วนร่วม ($X_{3,3}$) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ($X_{1,1}$) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ทั้ง 6 ด้าน เท่ากับ .778 และภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้ง 6 ด้าน สามารถอธิบายความแปรปรวนของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 60.60

เพื่อการสร้างสมการพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 จากภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด จึงได้เสนอค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ (b, β) รวมทั้งค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ (R) จากนั้นจึงทำการทดสอบความเป็นเส้นตรงของคะแนนจากตัวแปรเกณฑ์และตัวพยากรณ์ โดยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนหรือ F -test ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางที่ 26

ตารางที่ 26 การวิเคราะห์ความแปรปรวนในการพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
สมการถดถอย	6	38.517	6.420	75.636*	.000
ความคลาดเคลื่อน	295	25.038	.085		
รวม	301	63.555			

* $p < .05$

จากตารางที่ 26 พบว่า ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการมุ่งความสำเร็จของงาน ($X_{3,4}$) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($X_{2,3}$) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก ($X_{1,2}$) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบตามสบาย ($X_{1,4}$) ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการให้มีส่วนร่วม ($X_{3,3}$) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ($X_{1,1}$) สามารถพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ตารางที่ 27 ค่าสถิติของตัวพยากรณ์ที่ใช้พยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

ตัวพยากรณ์	<i>b</i>	<i>S.E.b</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
1. ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการมุ่งความสำเร็จของงาน ($X_{3,4}$)	.198	.046	.264	4.312*	.000
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($X_{2,3}$)	.163	.046	.214	3.543*	.000
3. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก ($X_{1,2}$)	.103	.042	.133	2.455*	.015
4. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบตามสบาย ($X_{1,4}$)	.074	.023	.118	3.196*	.002
5. ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการให้มีส่วนร่วม ($X_{3,3}$)	.136	.047	.180	2.861*	.005
6. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ($X_{1,1}$)	.087	.043	.115	2.021*	.044
ค่าคงที่ (<i>a</i>)	1.044	.156		6.667*	.000

$R = .778, R^2 = .606, S.E.est = .291$

จากตารางที่ 27 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวพยากรณ์ภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารกับตัวเกณฑ์ที่มีค่าเท่ากับ .778 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ร้อยละ 60.30 ค่าความคลาด
เคลื่อนเนื่องจากการพยากรณ์เท่ากับ .291 และพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณของตัวแปร
พยากรณ์ทั้ง 3 ด้าน รวมทั้งค่าคงที่ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อนำค่าสถิติของตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดมาสร้างสมการพยากรณ์ ได้สมการพยากรณ์
ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ในรูปสมการคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.044 + .198 (X_{3,4}) + .163 (X_{2,3}) + .103 (X_{1,2}) + .074 (X_{1,4}) + .136 (X_{3,3}) + .087 (X_{1,1})$$

หรือในรูปสมการคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\hat{Z} = .264 (Z_{3,4}) + .214 (Z_{2,3}) + .133 (Z_{1,2}) + .118 (Z_{1,4}) + .180 (Z_{3,3}) + .115 (Z_{1,1})$$

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจและสร้างสมการพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2559 ซึ่งได้จากวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามขนาดโรงเรียน จากการกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางเครจีชี และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, p. 607-610) ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 302 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .47-.79 และมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .98 แบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .53-.84 และมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .95 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ คะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 สรุปสาระสำคัญของผลการศึกษาดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการสนับสนุน, ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการให้มีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ตามลำดับ

- 1.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ มอบหมายงานเพื่อให้ครูมีโอกาสก้าวหน้า

ในตำแหน่งหน้าที่การงาน ให้การยกย่องชมเชยครูที่ปฏิบัติงานดีและประสบความสำเร็จ และชี้แจงกับครูจะได้ผลประโยชน์ใดเมื่อทำงานถึงเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ตามลำดับ

1.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ เข้าไปช่วยแก้ไขทันทีเมื่อเกิดความผิดพลาด การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกให้ครูทำงานตามแบบที่เคยปฏิบัติมา ถ้ามีความจำเป็นจึงเปลี่ยนแปลง และเข้าไปให้คำแนะนำขั้นตอนการทำงานของครู เพื่อป้องกันการดำเนินงานผิดพลาด ตามลำดับ

1.3 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ครูทำงานบกพร่องจะปล่อยให้แก้ไขกันเองระยะหนึ่งอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ครูทำงานบกพร่องจะปล่อยให้แก้ไขกันเองระยะหนึ่ง มีความเชื่อว่าสิ่งที่ยังไม่ชัดเจนก็ยังไม่ต้องซ่อม และไม่คิดพัฒนาระบบงานใหม่ หากยังดำเนินการไปได้ด้วยดี ตามลำดับ

1.4 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบตามสบาย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบตามสบาย โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ปล่อยให้ครูตัดสินใจในการทำงานอย่างอิสระอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ปล่อยให้ครูตัดสินใจในการทำงานอย่างอิสระ เมื่อครูทำงานผิดพลาดก็ไม่มีการตำหนิ ปล่อยให้ครูแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ตามลำดับ

1.5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ เน้นย้ำให้ครูเกิดจิตสำนึกในการทุ่มเทต่อการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน ให้ความสำคัญกับการบริหารงานแบบทีมงาน และการบริหารแบบมีส่วนร่วม พยายามส่งเสริมให้ครูปฏิบัติงาน โดยให้ความไว้วางใจ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ตามลำดับ

1.6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับ

คะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ให้ความเชื่อมั่นในครูว่าจะสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ประสบผลสำเร็จ ให้กำลังใจครูในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และมองการณ์ไกล และมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ตามลำดับ

1.7 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญาโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจในการหาวิธีป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น กระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานให้เกิดความสำเร็จ และส่งเสริมให้ครูมีบทบาทเป็นผู้ประสานงาน วิเคราะห์ สังเคราะห์ความเห็นต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

1.8 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคล พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคล โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูที่มีความสามารถพิเศษให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น รับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นของครูด้วยความเต็มใจ และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของครูเป็นรายบุคคล ตามลำดับ

1.9 ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการสั่งการ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการสั่งการ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น กำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์แก่ครูและเป็นผู้กำหนดระเบียบต่าง ๆ โดยครูมีหน้าที่ปฏิบัติตาม อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ กำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์แก่ครู เป็นผู้กำหนดระเบียบต่าง ๆ โดยครูมีหน้าที่ปฏิบัติตาม และเป็นผู้วางแผนการปฏิบัติงานด้วยตนเอง ตามลำดับ

1.10 ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการสนับสนุน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการสนับสนุน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ สนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ให้คำแนะนำ

และช่วยเหลือครูในการพัฒนาตนเอง และมีความเมตตา เข้าใจความรู้สึกและรับรู้ปัญหาต่าง ๆ ของครู ตามลำดับ

1.11 ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการให้มีส่วนร่วม พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการให้มีส่วนร่วม โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ มีการประชุมปรึกษาหารือกับครูอยู่เสมอ เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมและยอมรับผลการตัดสินใจร่วมกันก่อนปฏิบัติงาน และสนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

1.12 ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการมุ่งความสำเร็จของงาน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการมุ่งความสำเร็จของงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ เน้นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล และมีคุณภาพ แสดงความมั่นใจว่าครูจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ และแสวงหาแนวทางการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ

2. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านโอกาสก้าวหน้า และด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ

2.1 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น สถานศึกษาของท่านมีเสียงอึกทึก รบกวนสมาธิในการทำงาน/ การสอนของครู และการเรียนของนักเรียน อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับ คะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาของท่านมีความเหมาะสมกับการทำงาน เช่น แสงสว่าง ระบบถ่ายเทอากาศ อากาศ สถานที่ และสภาพห้องทำงานมีความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย และมีความเหมาะสมกับการทำงาน และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานมีความปลอดภัยและไม่มีความเสี่ยงอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สินของท่าน รวมถึงความสะดวกและปลอดภัยในการเดินทางไป-กลับยังสถานศึกษา ตามลำดับ

2.2 ด้านเงินเดือน ค่าจ้างหรือผลตอบแทน พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ด้านเงินเดือน ค่าจ้างหรือผลตอบแทน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมาก

ไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านได้รับเงินเดือนเหมาะสมกับความรู้ความสามารถงานในหน้าที่ และความรับผิดชอบตามตำแหน่งหน้าที่ ท่านได้รับได้รับสวัสดิการต่าง ๆ ตามความต้องการ และตามกำหนดเวลาเสมอ ท่านได้รับการอำนวยความสะดวก และสวัสดิการต่าง ๆ จากทางสถานศึกษา เช่น สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล ที่พักอาศัย เป็นต้น ตามลำดับ

2.3 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ เพื่อนร่วมงานปฏิบัติต่อท่านอย่างให้เกียรติ เพื่อนร่วมงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือในการทำงานเป็นอย่างดี และการมีโอกาสพบปะพูดคุยและปรึกษาหารือด้วยความเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงานเสมอ ๆ ตามลำดับ

2.4 ด้านโอกาสก้าวหน้า พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ด้านโอกาสก้าวหน้า โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ท่านได้รับการส่งเสริมให้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ และท่านได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ ตามลำดับ

2.5 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านมีโอกาสได้แสดงความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ท่านมีโอกาสร่วมวางแผนในงานหรือกิจกรรมที่รับผิดชอบ และงานที่ท่านปฏิบัติอยู่นั้นมีความท้าทายความรู้ความสามารถ เปิดโอกาสให้ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และสนองตอบกับนโยบายในการปฏิรูปการศึกษา ตามลำดับ

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีอำนาจพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 เรียงลำดับจากตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการมุ่งความสำเร็จของงาน ($X_{3,4}$) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($X_{2,3}$) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก ($X_{1,2}$) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบตามสบาย ($X_{1,4}$) ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการให้มีส่วนร่วม ($X_{3,3}$) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ($X_{1,1}$) ตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ทั้ง 6 ด้าน เท่ากับ .778 และภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้ง 6 ด้าน สามารถอธิบายความแปรปรวน ของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 60.60 และได้สมการพยากรณ์ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ในรูปสมการคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.044 + .198 (X_{3,4}) + .163 (X_{2,3}) + .103 (X_{1,2}) + .074 (X_{1,4}) + .136 (X_{3,3}) + .087 (X_{1,1})$$

หรือในรูปสมการคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\hat{Z} = .264 (Z_{3,4}) + .214 (Z_{2,3}) + .133 (Z_{1,2}) + .118 (Z_{1,4}) + .180 (Z_{3,3}) + .115 (Z_{1,1})$$

อภิปรายผล

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ราชบุรี เขต 2 พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหาร โรงเรียน ได้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานของตนเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของ โรงเรียนที่มีการเปลี่ยนแปลงไป อันเป็นผลมาจากการปฏิรูปการศึกษา สภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ที่มีการแข่งขันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อให้ทัดเทียมกับนานาประเทศ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องอาศัยความเป็นผู้ที่เข้มแข็งจึงจะสามารถสร้างความมั่นใจ ความมั่นคง ให้กับครูในโรงเรียนและก่อให้เกิดการยอมรับในทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยกับงานวิจัยของ ขวัญชัย ศรีแก้ว (2549) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเมือง สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเมือง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนสภาพ อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของกัมพล แซ่มสา (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนตามการรับรู้ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สระแก้ว เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนตามการรับรู้ของครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของชมพูนุช สิงห์สาคร (2554) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ อำเภอเมือง สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร ตามความคิดของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก

1.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ พบว่า ภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ภาวะผู้นำ

แบบแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนได้มอบหมายงานเพื่อให้ครูมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การงาน และให้การยกย่องชมเชยครูที่ปฏิบัติงานดีและประสบความสำเร็จ ซึ่งการให้รางวัลตาม สถานการณ์เป็นส่วนหนึ่งของผู้ทำงาน เพราะผู้ทำงานอาจไม่ต้องการอะไรมากมาย เพียงการได้รับ คำชมเชยก็สามารถทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับ บลองชาร์ค และจอห์นสัน (Blancard & Jonhson, 1982, p. 100 cited in Bass, 1985, pp. 96-100) ได้กล่าวว่า การให้รางวัลตามสถานการณ์ของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้น ผู้จัดการนั้นต้องบอก จุดมุ่งหมายและวิธีปฏิบัติงานที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ถ้าลูกน้องเกิดความชำนาญผู้จัดการต้อง บอกลูกน้องว่าเขาปฏิบัติงานอย่างไร บอกให้รู้ว่าตัวเองรู้สึกอย่างไรต่อลูกน้อง และให้กำลังใจ ลูกน้องมากกว่าเดิม สอดคล้องกับงานวิจัยของปิยะพร แฉวไชสง (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า การศึกษาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร สถานศึกษา อำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก พบว่า ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนได้มีการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกให้ครูทำงานตามแบบที่เคย ปฏิบัติมา และคอยให้คำแนะนำขั้นตอนการทำงานของครู เพื่อป้องกันการดำเนินงานผิดพลาด พร้อมทั้งช่วยแก้ไขทันทีเมื่อเกิดความผิดพลาด ถ้ามีความจำเป็นจึงเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ แบลส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1991) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุกจะเป็น ลักษณะที่ผู้นำสอดส่องดูแลความผิดพลาด หากการปฏิบัติงานบิดเบือนไปจากมาตรฐานก็จะเข้าไป แก้ไข และสอดคล้องกับงานวิจัยของสกล พันธมาศ (2557) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.3 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ พบว่า ภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับปานกลาง

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนมีการบริหารโดยการวางเฉย จะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสถานภาพเดิม ครอบคลุมเท่าที่การทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล ถ้ามีอะไรผิดพลาดหรือ สิ่งผิดปกติเกิดขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนจะเข้าไปแก้ไข สอดคล้องกับเบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1991) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับ จะเป็นลักษณะที่วางเฉย ไม่ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอะไร ถ้าหากยังดำเนินการไปด้วยดีตามแผนงานเดิม แต่จะเข้าแทรกแซงเมื่องานสำเร็จ แล้วแต่ผลงานไม่ได้มาตรฐาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของสกล พันธมาศ (2557) ได้ศึกษาภาวะ ผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน โรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

1.4 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบตามสบาย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบตามสบาย โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนปล่อยให้ครูตัดสินใจในการทำงานอย่างอิสระ เมื่อครูทำงาน ผิดพลาดก็ไม่มีการตำหนิ ปล่อยให้ครูแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง สอดคล้องกับเบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1991) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย เป็นกระบวนการที่ผู้นำไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย และสอดคล้อง กับงานวิจัยของสกล พันธมาศ (2557) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ด้านการบริหารแบบ ตามสบาย โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

1.5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้นำทางแนวคิดใหม่ ๆ และนำแนวคิดใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ ในการบริหารงานใน โรงเรียน เพื่อให้งานของ โรงเรียนบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ได้ และผู้บริหารยังเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่ครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษา ในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับประนอม แมนมาศวิหค (2553, หน้า 4) ได้กล่าวถึง การมีอิทธิพล

อย่างมีอุดมการณ์ว่า คือ การที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์และความสามารถถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือรูปแบบสำหรับผู้ปฏิบัติ เป็นที่น่ายกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ทำงานด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของแพรวพรรณ ประนมรัมย์ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูเครือข่ายสนม 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในเครือข่ายสนม 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก

1.6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนมีการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ครู เพื่อให้ครูเกิดแรงบันดาลใจ มีความกระตือรือร้น และเห็นคุณค่าของเป้าหมายของงาน ให้มีความเชื่อมั่นในครูว่าจะสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมาย ได้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ Bass and Avolio (1994, p. 2) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างแรงจูงใจเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการสื่อสาร เพื่อให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตามและองค์การด้วยการสร้างแรงจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ และสอดคล้องกับงานวิจัยของกอบศักดิ์ มูลมัย (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูผู้สอน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก

1.7 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญาโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนมีการกระตุ้นครูให้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา และส่งเสริมให้ครูผู้สอนเข้าใจบทบาทและยอมรับในบทบาทของตนเอง นอกจากนี้ยังสร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลงาน ทำให้ครูผู้สอนเกิดความพยายามในการทำงานมากยิ่งขึ้นและแก้ปัญหาในการทำงานด้วยความเรียบร้อย ซึ่งสอดคล้องกับกฤติยา พิภูลทอง (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของศิรินประภา สิงห์ชัย (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ปฏิบัติการสอน เครือข่ายจัดการศึกษาที่ 10 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายจัดการศึกษาที่ 10 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

1.8 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียน ให้ความสำคัญกับครู โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการปฏิบัติตนเป็นที่เลื่อมมากกว่าการเป็นผู้สั่งการ และยังมีการติดต่อกับครูผู้สอน เป็นรายบุคคล เอาใจใส่ในความต้องการของครูผู้สอน มีการกระจายความรับผิดชอบและให้ควบคุมตนเอง สอดคล้องกับขวัญชัย จะเกรง (2553, หน้า 29) ได้กล่าวถึง การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วยความสัมพันธ์ สนใจ ดูแล เอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลอย่างใกล้ชิด ส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังใจ เป็นที่ปรึกษาให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นตามความต้องการความสนใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของจุฑารัตน์ โสภะบุญ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดชลบุรี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดชลบุรี ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อันดับแรก คือ เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล รองลงมาคือ เป็นผู้กระตุ้นใช้สติปัญญาและเป็นผู้มีบารมี ตามลำดับ

1.9 ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการสั่งการ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการสั่งการ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น กำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์แก่ครูและเป็นผู้กำหนดระเบียบต่าง ๆ โดยครูมีหน้าที่ปฏิบัติตาม อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดระเบียบต่าง ๆ โดยครูมีหน้าที่

ปฏิบัติตาม และเป็นผู้วางแผนการปฏิบัติงานและกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์แก่ครู สอดคล้องกับเนตรพัฒนา ยาวีราข (2547, หน้า 72-73) กล่าวว่า ผู้นำแบบสั่งการ เป็นผู้นำที่เน้นการใช้อำนาจหน้าที่กับพนักงาน เพราะครูและบุคลากรยอมรับในอำนาจหน้าที่เป็นรูปแบบการทำงานที่เน้นงาน เหมาะกับพนักงานที่มีความสามารถน้อย การสั่งการจะช่วยให้พนักงานเข้าใจและทำงานได้

1.10 ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการสนับสนุน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการสนับสนุน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีการสนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ให้คำแนะนำและช่วยเหลือครูในการพัฒนาตนเอง และเป็นผู้ที่มีความเมตตา เข้าใจความรู้สึกและรับรู้ปัญหาต่าง ๆ ของครู สอดคล้องกับมัลลิกา ต้นสอน (2544, หน้า 60-62) กล่าวว่า ผู้นำแบบสนับสนุนเป็นผู้นำจะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของสมาชิกภายในกลุ่ม โดยแสดงความเป็นห่วงและความผูกพันต่อผู้ร่วมงานตลอดจนพยายามสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นกันเองในการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุวรรณ เทพประสิทธิ์ (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมายของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน ในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมายของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน ในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.11 ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการให้มีส่วนร่วม พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการให้มีส่วนร่วม โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนมีการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมและยอมรับผลการตัดสินใจร่วมกันก่อนปฏิบัติงาน และสนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานอยู่เสมอ สอดคล้องกับสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 317) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมเป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ รวมถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในที่ทำงานบ่อย ๆ ผู้นำให้มีส่วนร่วมจะกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายของกลุ่มและเขียนข้อเสนอแนะต่าง ๆ ขึ้นในที่ทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุวรรณ เทพประสิทธิ์ (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมายของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน ในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมายของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน

ในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านภาวะผู้นำด้านการให้มีส่วนร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.12 ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการมุ่งความสำเร็จของงาน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการมุ่งความสำเร็จของงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงความมั่นใจว่าครูจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ และแสวงหาแนวทางการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 317) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูง (High Standard of Excellence) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุวรรณ เทพประสิทธิ์ (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมายของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน ในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมายของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน ในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านภาวะผู้นำการมุ่งความสำเร็จของงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการทรัพยากร มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและยังส่งผลให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของฟองพิศ รักษาธรรม (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครู สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครู สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของบุญรัตน์ แก้วเพชร (2555) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของยุพดี มนตรีคิด (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2.1 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น สถานศึกษาของท่านมีเสียงอึกทึก รบกวนสมาธิในการทำงาน/ การสอนของครู และการเรียนของนักเรียน อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนได้มีการจัดสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาให้มีความเหมาะสมกับการทำงาน เช่น แสงสว่าง ระบบถ่ายเทอากาศ อาคาร สถานที่ มีความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย และมีความเหมาะสมกับการทำงาน พร้อมทั้งสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานจะต้องมีความปลอดภัย สอดคล้องกับเดวิส (Davis, 1964, p. 13) ได้กล่าวว่า สภาพแวดล้อมของการทำงานควรจะให้ถูกต้องตามลักษณะ มีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอต่อการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของวรรณภา กลีบคง (2552, หน้า 67-70) ได้ทำการศึกษาขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า ขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2.2 ด้านเงินเดือน ค่าจ้างหรือผลตอบแทน พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ด้านเงินเดือน ค่าจ้างหรือผลตอบแทน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนได้มีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และสวัสดิการต่าง ๆ เช่น สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล ที่พักอาศัย เป็นไปตามระเบียบของราชการ และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและเลื่อนขั้นเงินเดือนเหมาะสมกับความรู้ความสามารถงานในหน้าที่ของครูแต่ละคน และความรับผิดชอบตามตำแหน่งหน้าที่ สอดคล้องกับรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, หน้า 14) กล่าวว่า การสร้างมาตรฐานวัดความสำเร็จเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจจากการประเมินผลงาน เพื่อจะได้พิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน คนงานหรือเพื่อประโยชน์ในการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การสร้างมาตรฐานวัดผลงานจะป้องกันการลำเอียงและคำครหาทั้งปวง และสอดคล้องกับงานวิจัยของบรรเทิง พุ่มไสว (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลบางแม่นาง อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลบางแม่นางอำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี ด้านรายได้และสวัสดิการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2.3 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนมีการส่งเสริมให้ครูได้มีความร่วมมือและช่วยเหลือในการทำงานเป็นอย่างดี และการมีโอกาสพบปะพูดคุยและปรึกษาหารือด้วยความเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงานเสมอ ๆ สอดคล้องกับฐาตุร ปาละนันทน (2555) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดวิทยาลัยชุมชน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดวิทยาลัยชุมชน ด้านเพื่อนร่วมงาน พบว่า บุคลากรของวิทยาลัยชุมชนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐธรรดา สุขพันธ์อำ (2556) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจของพนักงานส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลไผ่ท่าโพ อำเภอโพธิ์ประทับช้าง จังหวัดพิจิตร พบว่า ขวัญและกำลังใจของพนักงานส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลไผ่ท่าโพ อำเภอโพธิ์ประทับช้างจังหวัดพิจิตร ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2.4 ด้านโอกาสก้าวหน้า พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ด้าน โอกาสก้าวหน้า โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ท่านได้รับการส่งเสริมให้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ และท่านได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารได้มีการส่งเสริมให้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ และสนับสนุนให้ครูได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของฐาตุร ปาละนันทน (2555) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดวิทยาลัยชุมชน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดวิทยาลัยชุมชน ด้านความสำเร็จในงาน พบว่าบุคลากรของวิทยาลัยชุมชนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐธรรดา สุขพันธ์อำ (2556) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจของพนักงานส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลไผ่ท่าโพ อำเภอโพธิ์ประทับช้าง จังหวัดพิจิตร พบว่า ขวัญและกำลังใจของพนักงานส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลไผ่ท่าโพ อำเภอโพธิ์ประทับช้างจังหวัดพิจิตร ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2.5 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ด้านลักษณะของงาน

ที่ปฏิบัติ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหาร โรงเรียนมีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและความถนัดของครูแต่ละคน เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และร่วมวางแผนในงานหรือกิจกรรมที่รับผิดชอบ จึงทำให้ครูเกิดมีความสุขในการปฏิบัติภารกิจและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบ และมีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบ ซึ่งลักษณะงานที่ปฏิบัติของครูจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานความรับผิดชอบในงานและความรู้สึกภาคภูมิใจในงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของฐากร ปาละนนทน (2555) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดวิทยาลัยชุมชน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดวิทยาลัยชุมชน ด้านลักษณะงาน พบว่า บุคลากรของวิทยาลัยชุมชนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของวราพร มะโนเพ็ญ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารออมสิน สาขาในสังกัดธนาคารออมสิน เขตบางแค ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน ด้านลักษณะงาน อยู่ในระดับมาก

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีอำนาจพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

3.1 ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการมุ่งความสำเร็จของงาน สามารถพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารได้แสดงพฤติกรรมให้ครูเห็นว่าผู้บริหารต้องการผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายของสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ครูมุ่งมั่นปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ ให้ความสำคัญต่อครูมีความเชื่อมั่นความสามารถของครู และยึดผลสำเร็จของงานเป็นเป้าหมายสูงสุด สอดคล้องกับงานวิจัยของชยานันท์ คงทรัพย์ (2548) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี พบว่า มีตัวแปรที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเข้าสู่สมการพยากรณ์ได้ 4 ด้าน คือ ลักษณะของงาน สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ฐานะและความมั่นคงของอาชีพ และสภาพการทำงาน ส่วนตัวแปรด้านความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ปริมาณงานและความรับผิดชอบ โอกาสและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เงินเดือนและค่าตอบแทนและนโยบายการบริหารและการนิเทศ ไม่มีนัยสำคัญต่อสมการพยากรณ์ โดยสมการพยากรณ์ที่ได้มีความสามารถพยากรณ์ร้อยละ 47.4 และสมการมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา สามารถพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ราชบุรี เขต 2 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ครูได้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน มีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหา ทำให้ครูรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารมีวิธีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการจูงใจและสนับสนุนให้ครูมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจครูในการพยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของชยานันท์ คงทรัพย์ (2548) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี พบว่า มีตัวแปรที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเข้าสู่สมการพยากรณ์ได้ 4 ด้าน คือ ลักษณะของงาน สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ฐานะและความมั่นคงของอาชีพ และสภาพการทำงาน ส่วนตัวแปรด้านความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ปริมาณงานและความรับผิดชอบ โอกาสและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เงินเดือนและค่าตอบแทนและนโยบายการบริหารและการนิเทศ ไม่มีนัยสำคัญต่อสมการพยากรณ์ โดยสมการพยากรณ์ที่ได้มีความสามารถพยากรณ์ร้อยละ 47.4 และสมการมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.3 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิง สามารถพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ราชบุรี เขต 2 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารมีการบริหารงานโรงเรียน โดยใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสถานภาพเดิมตรงเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล ถ้ามีอะไรผิดพลาดหรือมีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้นผู้บริหารจึงจะเข้าไปแก้ไขปัญหา และข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของยุพาภรณ์ ขานพล (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศูรินทร์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉย และแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคนสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์แรงจูงใจโดยรวม โดยมีค่าอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 28.20 และสมการมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.4 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบตามสบาย สามารถพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ราชบุรี เขต 2 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารให้ครู ได้มีอิสระและเสรีภาพเต็มที่ในการทำงาน เปิดโอกาสให้ครูทุกคนใช้เสรีภาพได้อย่างกว้างขวาง โดยที่ผู้บริหาร

ไม่ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของภาวิณี เรืองศรี (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สถาบันการพลศึกษา สังกัดเขตภาคกลาง กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พบว่า ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สถาบันการพลศึกษา สังกัดเขตภาคกลาง กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา สามารถพยากรณ์โดยภาพรวมได้ร้อยละ 74.60 และสมการมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.5 ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการให้มีส่วนร่วม สามารถพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้มีส่วนร่วมการบริหารงานโรงเรียน มีกระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษา และมีการประชุมเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็น เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นก่อนการตัดสินใจ และยึดถือมติของที่ประชุมในการปฏิบัติงานเสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของยุพากรณ์ ขานพล (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศูรินทร์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉย และแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคนสามารถชี้เป็นตัวพยากรณ์แรงจูงใจโดยรวม โดยมีค่าอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 28.20 และสมการมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.6 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ สามารถพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารได้มีการให้รางวัลตอบแทนแก่ครูสำหรับความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้โรงเรียนได้กำหนดไว้ และสนับสนุนให้ได้เลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน และเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้ดี รวมทั้งมีการให้รางวัลเป็นเกียรติยศ การให้การยอมรับจากสาธารณชนต่อการทำงานที่ดี รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของภาวิณี เรืองศรี (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สถาบันการพลศึกษา สังกัดเขตภาคกลาง กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พบว่า ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สถาบันการพลศึกษา สังกัดเขตภาคกลาง กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา สามารถพยากรณ์โดยภาพรวมได้ร้อยละ 74.60 และสมการมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการให้รางวัลอย่างเหมาะสมแก่ครูที่ทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้แก่โรงเรียน
2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการเข้าไปตรวจสอบขั้นตอนการทำงานของครู เพื่อให้เป็นไปตาม
3. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ ผู้บริหารโรงเรียนไม่ควรแสดงความไม่พอใจเมื่อครูปฏิบัติงานล้มเหลว
4. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบตามสบาย ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความรับผิดชอบต่อความผิดพลาดในการทำงานของครู
5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ และมีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังครู
6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารโรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูเกิดความสนใจที่จะคิดค้นงานนวัตกรรมใหม่ ๆ ค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ
7. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสนใจที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลงยุทธวิธีการทำงานแบบวัฒนธรรมเดิม ๆ ให้หมดไป
8. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสนใจต่อครูที่มีปัญหา และไม่ได้รับความสนใจ หรือไว้ว่างใจจากเพื่อนร่วมงานเท่าที่ควร
9. ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการสั่งการ ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการตัดสินใจทุกเรื่องเพียงผู้เดียวและสั่งการให้ครูพึงปฏิบัติตาม
10. ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการสนับสนุน ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการเปิดโอกาสให้ครูได้เข้าพบเพื่อปรึกษาปัญหาเกี่ยวกับการทำงานและเรื่องส่วนตัว
11. ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการให้มีส่วนร่วม ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการกระตุ้นให้ครูเกิดการอภิปรายและเสนอแนะในการปฏิบัติงาน
12. ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย ด้านการมุ่งความสำเร็จของงาน ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงานของครู
13. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดสถานที่ให้เหมาะสมกับกับการทำงาน

14. ด้านเงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทน ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน

15. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ และนำไปประกอบการตัดสินใจในการดำเนินการต่าง ๆ ของสถานศึกษา

16. ด้านโอกาสก้าวหน้า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการจัดทำแผนพัฒนาตนเองให้กับครูเพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มสมรรถนะของการทำงานตามที่สถานศึกษามุ่งหวัง

17. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและคำสั่งที่ช่วยให้ครูปฏิบัติงานได้อย่างสะดวกรวดเร็ว และง่ายขึ้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ

2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2

บรรณานุกรม

- กชกร ไชยเขตต์. (2542). *ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท ศึกษาเฉพาะกรณี: กองกลางเจ้าหน้าที่ กองแผนงานและโครงการ กองการเงินและบัญชี. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.*
- กฤษฎา ปาวงศ์. (2549). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มุกดาหาร. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*
- กวี วงศ์พุด. (2539). *ภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 4).* กรุงเทพฯ: นวชนก.
- กวี วงศ์พุด. (2550). *ภาวะผู้นำ Leadership (พิมพ์ครั้งที่ 7).* กรุงเทพฯ: พี.เค.อินเตอร์ปรินท์.
- กัญชลิกา ทองอยู่. (2554). *ขวัญและกำลังใจในการทำงานของลูกจ้างปฏิบัติงานชั่วคราว มหาวิทยาลัยรามคำแหง. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์, กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- กิตติ คุ่มชาติ. (2543). *ขวัญในการทำงาน. เอกสารการสอนชุดวิชาความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารงานหน่วยที่ 8 – 15 (พิมพ์ครั้งที่ 10).* กรุงเทพฯ: ประชาชน.
- กิตติ คุ่มชาติ. (2543). *ปัจจัยที่มีขวัญในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร.*
- กิติ ตย์คานนท์. (2543). *เทคนิคการสร้างผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 10).* กรุงเทพฯ: เปลวอักษร.
- เกษม ดันติผลาชีวะ. (2536). *การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน. ใกล้เคียง, 17(2), 37.*
- เก็จกนก เอื้อวงศ์ และคณะ. (2553). *การวิจัยและพัฒนานโยบายการพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.*
- เกียรติพันธ์ หนูทอง. (2549). *ขวัญการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาจังหวัดปัตตานี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.*
- ขนิษฐา โพธิ์สินธุ์. (2550). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*

- ขวัญใจ ไสนอก. (2554). *การศึกษาระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูการศึกษา
นอกโรงเรียน สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
จังหวัดชัยภูมิ. สารนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.*
- ขวัญชัย ศรีแก้ว. (2549). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเมือง สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษากาญจนบุรี เขต 1. สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต,
มหาวิทยาลัยศิลปากร.*
- คำนวน ประสมผล. (2547). *สร้างวัฒนธรรมการบริหาร. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.*
- คุณวุฒิ คนฉลาด. (2540). *การพัฒนาองค์การ. ชลบุรี: ภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- แคลิยา ศรีใส. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของ
ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3. วิทยานิพนธ์
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- จรวพร บุญน้อม. (2546). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานบุคคล
ที่เป็นลูกจ้างชั่วคราว สถาบันสวนสุนันทา. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.*
- จักรินทร์ พรหมภักดี. (2534). *การพัฒนามาตรวัดขวัญของครูประถมศึกษา. กรุงเทพฯ:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- จิรสิดา ลิ้มมหาคุณ. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำของพยาบาลหัวหน้า
แผนกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลเอกชน
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- จิรพิศ สุวรรณวงศ์. (2551). *การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์,
ระดับมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์.*
- ชนม์พิศุทธิ์ นาคสุวรรณ. (2545). *ขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา
จังหวัดนนทบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.*

- ชมพูนุช สิงห์สาคร. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐอำเภอเมือง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษา* มหาวิทยาลัยมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชนันดา โชติแดง. (2550). *ภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี. วิทยานิพนธ์, วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.*
- ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง. (2548). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์, ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.*
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2542). *การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พิมพ์ดี.*
- ชาญณรงค์ จิตรธรรมา. (2545). *ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของข้าราชการตำรวจระดับชั้นประทวนฝ่ายปฏิบัติการทางเรือ กองตำรวจน้ำ. วิทยานิพนธ์การศึกษา* มหาวิทยาลัยมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชุมพล พงษากลาง. (2548). *ศึกษาขวัญกำลังใจของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดหนองคาย. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- ชูชาติ สะอาด และคณะ. (2529). *รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และระดับวุฒิภาวะของครู โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดนครปฐม. รายงานการวิจัยการศึกษาวิชา Research Methodology สาขาวิชาการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร.*
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2551). *พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.*
- दनัย กัลยาราช. (2552). *ขวัญกำลังใจของครูกลุ่มโรงเรียนบ้านกลางทุ่งสะโตกอำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่. การศึกษาค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.*
- ดาวสวรรค์ พ่วงสมจิตต์. (2552). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนวิถีพุทธ. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.*
- ถ้วน โรสณา โต้ะนิแแต่. (2550). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยรวมของครูในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลา. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.*

- ถาวร ศรีแก้ว. (2545). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาระดับประถมเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.*
- ทองใบ สุธาจารี. (2548). *ภาวะผู้นำกลไกขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้. คณะวิทยาการจัดการ, สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.*
- ทวีศักดิ์ กวยะปานิก. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับ สภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์วิทยาลัยเทคนิค สังกัดสถาบัน การอาชีวศึกษาภาคกลาง 1 – 6 ในช่วงปฏิรูปการอาชีวศึกษา สำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.*
- ทวีศักดิ์ ถึกไทย. (2547). *ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกำลังใจกับคุณภาพการปฏิบัติงานของ บุคลากรในสถานศึกษา: กรณีศึกษาคู่มือสอนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ปราจีนบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.*
- ทัศนาศา แสงศักดิ์. (2544). *เอกสารประกอบการสอนวิชาการเป็นผู้นำชุมชน. ม.ป.ท.*
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. (2544). *กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.*
- ธงชัย สันติวงษ์. (2539). *องค์กรและการบริหารการศึกษาการจัดการใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.*
- ชร สุนทรายุทธ. (2536). *หลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เนติกุล.*
- ชร สุนทรายุทธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.*
- ธีระ รุณเจริญ. (2546). *การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: แอล.ที.เพรส.*
- ธีรฉัตร กินบุญ. (2545). *ขวัญกำลังใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภออุบลรัตน์. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- นฤมล นามเอี่ยม. (2550). *ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน โสตศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กาญจนบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.*
- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. (2534). *หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: บพิธ.*

- นิกร สุขใจ. (2549). *แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอขุนยวม จังหวัดแม่ฮ่องสอน*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นิติมา เทียนทอง. (2544). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิตา ชูโต. (2551). *การวิจัยเชิงคุณภาพ*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: พริน โพร.
- นิตรา กิจธีระวุฒิมงษ์. (2555). *วิธีการวิจัยเชิงผสมผสานสำหรับงานสาธารณสุข*. คณะสาธารณสุขศาสตร์. มหาวิทยาลัยนเรศวร. วารสารสาธารณสุขมหาวิทยาลัยบูรพา ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม 2555.
- นิตยา วิเศษยา. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดสุรินทร์*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2547). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- เนาวรัตน์ พลายน้อย. (2549). *การติดตามประเมินผลและการสังเคราะห์ความรู้: บทเรียน การพัฒนานักจัดการความรู้ท้องถิ่นใน โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.) ภาคกลาง*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- บดินทร์ สามหมอ. *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ชัยภูมิเขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.
- บรรยง โตจินดา. (2543). *การบริหารงานบุคคล (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)*. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2535). *การอ้างอิงประชากรเพื่อใช้เครื่องมือแบบมาตราส่วน ประมาณค่ากับกลุ่มตัวอย่าง. การวัดผลการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม, 3(1), 22 – 25.*
- บุญช่วย ศิริเกษ. (2532). *มนุษย์สัมพันธ์ในการบริหาร*. เลข: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเลย.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2545). *การจัดการองค์การ*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.

- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2551). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. (พิมพ์ครั้งที่ 10).
กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- บุญสืบ มะปรางหวาน. (2547). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญโสม ดิเลศ. (2550). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ เขต 1*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- บุญเสริม รวมทรัพย์. (2541). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานกสิกรไทยสาขาในจังหวัดสระแก้ว*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุษราคามณีน เบ็ดทอง. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในอำเภอคลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปริญญา สัตยธรรม. (2550). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน কর্মศึกษา: บริษัท วาย เอช เอส อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการพัฒนาระบบการศึกษามนุษย์และองค์กร, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ประชุม โพธิกุล. (2549). *สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา*. วันที่ค้นข้อมูล 9 กรกฎาคม 2549, เข้าถึงได้จาก <http://www.moe.go.th/wijai/leadership>
- ประพันธ์ สุริหาร. (2547). *หลักและระบบการบริหารการศึกษา*. ขอนแก่น: ภาควิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2538). *การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด*. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเสริฐ สุขอด, ดร. สุริยะ เขียมประชากร. (2550). *ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองสุรินทร์*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.

- ปราโมทย์ เบญจกาญจน์. (2534). *หลักการบริหารการศึกษา*. บุรีรัมย์ : ฝ่ายเอกสารการพิมพ์
วิทยาลัยครูบุรีรัมย์.
- ปราโมทย์ เบญจกาญจน์. (2536). *เทคนิคการบริหารการศึกษา*. บุรีรัมย์ : ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา
วิทยาลัยครูบุรีรัมย์.
- ปรีชา ทศน์ละไม. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลของ
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1 – 3*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรข
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2547). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดีจำกัด.
- พรชัย ประชานุกูล. (2545). ผู้บริหารโรงเรียนกับการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้. *วารสารวิชาการ*,
5(1), 2 – 6.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: จามจรีโปรดักท์.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2545). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: จามจรีโปรดักท์.
- พร้อมบุญ สายช่างทอง. (2547). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนปรีณสร้อยแยลส์วิทยาลัย*.
การศึกษาค้นคว้าอิสระ, ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พวงพกา คงวัฒนานนท์. (2556). *การใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธีเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือของ
งานวิจัยทางสุขภาพ*. วารสารวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ปีที่ 21 ฉบับที่ 7
- พนัส หันนาคินทร์. (2530). *หลักการบริหารโรงเรียน*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). *ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). *หลักการบริหารบุคลากรในโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: พิมพ์เนศรี.
- พระธรรมปิฎก. (2544). *กรณีธรรมกาย: บทเรียนเพื่อศึกษาพระพุทธศาสนาและสร้างสรรค์
สังคมไทย*. กรุงเทพฯ: กองทุนมูลนิธิธรรม.
- พันธ์เทพ ใจคำ. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับ
ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1*. วิทยานิพนธ์
การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- พิพัฒน์ วิเชียรสวรรณ. (2547). *หลักการบริหารการศึกษา*. ม.ป.ท.
- พลสวัสดิ์ ปรีดา. (2540). *ขวัญของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเกี่ยวกับการแปรรูปและวิสาหกิจ*.
ภาคนิพนธ์ ศศ.ม. (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พลสุข สังข์รุ่ง. (2549). *มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สวนดุสิต.

- ไพรัช จุ่นเกต. (2545). *การศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน และครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาในจังหวัดสมุทรสาคร*.
 ปรินญาณิพนธ์, ปรินญามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ไพโรจน์ บาลัน. (2551). *ทักษะการเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ภาวดี อนันต์นาวี. (2551). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: ภาควิชา
 การบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภิรมย์ ถินถาวร. (2550). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้
 ของข้าราชการครูในโรงเรียน อำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 ฉะเชิงเทรา เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
 คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภิญโญ สาธร. (2526 ก). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- มนู แสงเจริญ. (2544). *แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความต้องการของครูอาจารย์
 สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต,
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2544). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : บริษัท ด่านสุทธาการพิมพ์ จำกัด.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). *การจูงใจและการเสริมแรงพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. ปรินญาณิพนธ์ วท.ค. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 ประสานมิตร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2545). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)*. *วารสาร
 สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*. หน้า 31 – 48.
- ราณี อิศัยกุล. (2549). *การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 6. นนทบุรี:
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542*. กรุงเทพฯ:
 นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น.
- รุ่ง แก้วแดง. (2547). *ปฏิวัติการศึกษาไทย (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพฯ: มติชน.

- วรรณิต ศรีทอง. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วรรณภา กลับคง. (2552). *ขวัญกำลังใจของครูในการปฏิบัติงานในสามจังหวัดชายแดนใต้*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วสันต์ พลัวพันธ์. (2550). *การศึกษาขวัญกำลังใจพนักงานระดับปฏิบัติการกรณีศึกษา: มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- วัฒนา มหิพันธ์. (2545). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของราชการสารวัตรทหารบกชั้นประทวน สังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิจิตร วรอุบบางกูร และสุพิชญา ชีรกุล. (2523). *การบริหาร โรงเรียนและเทคนิคการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 3). สมุทรปราการ: โรงพิมพ์ขนิษฐา.
- วิจิตร อาวะกุล. (2542). *เทคนิคมนุษย์สัมพันธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮาส์.
- วิชัย แหวนเพชร. (2543). *มนุษย์สัมพันธ์ในการบริหารอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2542). *การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2545). *วิธีวิทยาการวิจัยแบบผสม กระบวนทัศน์ใหม่สำหรับการวิจัยทางการบริหารการศึกษา*. ขอนแก่น: อักษราพิพัฒน์.
- วิสา โรจน์รุ่งสัจย์. (2545). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในสังกัดงานสภาสถาบันราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสมเด็จพระเจ้าพระยา.
- วิทยา ดำนังรุ่งกุล. (2546). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: เซิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- วิทยากร เชียงกุล. (2547). *คู่มือพัฒนาตนเองและพัฒนาภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: สายธาร.
- ศศิ อนันต์นพคุณ. (2542). *กลวิธีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ*. สงขลา: ชลบุตรกราฟฟิค.
- ศักดิ์ชัย ชาติพินิจ. (2549). *ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูวิชาการสถานศึกษาขนาดเล็กเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 3*. การศึกษาอิสระศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2545). ประสิทธิภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา: คุณลักษณะของผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์. *วารสารวิชาการ*, 3(1), 131-136.
- ศิริชัย มาประเสริฐ. (2551). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกรณีศึกษา บริษัท กฤตพรพรหม จำกัด*. ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี.
- ศุภกิจ สานุสตัย. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- เสาวนิต เสาธานนท์. (2546). *ทฤษฎีภาวะผู้นำ*. นครราชสีมา: คณะครุศาสตร์, สถาบันราชภัฏ นครราชสีมา.
- สมใจ ลักษณะ. (2542). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ศูนย์การพิมพ์สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- สมเดช สีแสง. (2542). *คู่มือการปฏิบัติราชการและเตรียมสอบผู้บริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2537). *การบริหารบุคลากรในโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมยศ นาวิการ. (2531). *การพัฒนาองค์กรและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: ดวงกมล.
- สมยศ นาวิการ. (2543). *การบริหารและพฤติกรรมขององค์กร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์กรุงธนพัฒนา
- สมหมาย จันทร์นวล. (2547). *ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างขวัญและแรงจูงใจของนักบินกองบังคับการกองบินตำรวจ*. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2. (2558). *แผนปฏิบัติการราชการ 2558*. ราชบุรี: กลุ่มนโยบายและแผนงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2540). *การประกันคุณภาพการศึกษาเทคนิคการพัฒนางานเพื่อเข้าสู่มาตรฐาน เล่มที่ 5*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

- ลำราญ บุตรคำโชติ. (2549). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สงวน ช่างฉัตร. (2541). *พฤติกรรมองค์กร*. พิษณุโลก : สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.
- สินินทร จันทร์พวง. (2546). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองลำพูน*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สิริพร ทองจินดา. (2545). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู: ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการครูสายผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองนราธิวาส*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สิทธิ ชีรสรณ์. (2554). *การออกแบบการวิจัยแบบวิธีผสม: ความเป็นมาและประเด็นขัดแย้ง*. เข้าถึงได้จาก http://acad.vru.ac.th/from/var_4.pdf
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2546). *จิตวิทยาสังคม*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ลีปนันท เกตุทัต. (2534). *คุณลักษณะผู้นำ*. *วารสารคณะเศรษฐศาสตร์*. 2(32), 3 – 4.
- ลีปนันท เกตุทัต. (2544). *วิสัยทัศน์กว้างไกล ปฏิบัติได้ผลจริง* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: พิมพ์พรินติ้งเซ็นเตอร์.
- สุทิน นิ่งทองคำ. (2542). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชาโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 1*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุพิช จุกกลาง. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2551). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 16). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2559). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ*. (พิมพ์ครั้งที่ 23). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ*. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : บริษัท วิรัตน์ เอ็ดดิวเจ้น จำกัด.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- สุเมธ เดียววิเศษ. (2525). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุเมธ แสงนิมมวล. (2545). *ทำอย่างไรจึงเป็นนักบริหารชั้นยอด*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย.
- สุลัดดา พงศรีตนามาน. (2542). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลเอกชนที่เข้าร่วม โครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวจิ จันทร์สา. (2540). *ขวัญในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ในวิทยาลัยศิลปหัตถกรรมสังกัดกรมอาชีวศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาบริหารอาชีวศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง.
- สุวณี ติरणะ. (2545). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดนครปฐม*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏนครปฐม.
- สุนทร ยามศิริ. (2550). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่*. การศึกษาค้นคว้าอิสระ, ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เส่ง สิงโตทอง. (2546). *ขวัญของคนทำงาน*. วารสารพัฒนาชุมชน. ปีที่ 42 ฉบับที่ 6 หน้า 22 – 24.
- เสนาะ ดิยาว์. (2543). *การบริหารงานบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสนาะ ดิยาว์. (2545). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). *“ภาวะผู้นำ” ทฤษฎีและการปฏิบัติในการบริหารการศึกษา* หน่วยที่ 5. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2544). หน่วยที่ 5 ภาวะผู้นำ ใน *ประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและการปฏิบัติในการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- องอาจ โฆษรณหนันท์. (ม.ป.ป.). *หลักบริหารเบื้องต้นสำหรับนักบริหารและนักปฏิบัติงานกิจการ*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อำนวยการ แสงสว่าง. (2545). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

- อำพน เหล่าพราหมณ์. (2536). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา.
- อำภา ปิยารมณ. (2549). การศึกษาภาวะผู้นำกับประสิทธิผล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออก. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อภิชา มิเพียร. (2552). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาเอกชนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อภิสิทธิ์ หนูนักดี. (2545). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรการ โทรศัพท์ แห่งประเทศไทยที่กำลังจะแปรรูป. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- อรุณ รักธรรม. (2532). มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : สัมพันธ์พานิชย์.
- อังกาบ เจริญฤทธิ์. (2548). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของ สถานศึกษา ศึกษากรณีสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาเขต 1 อำเภอเมืองยะลา. ภาคนิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อัญชิภา ปุณริบูรณ์. (2543). ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนกับ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดสงขลา. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา การบริหารองค์การบัณฑิตวิทยาลัย, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกริก.
- อาคม วัชรสง. (2547). หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2). สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อารี กังสานุกุล. (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อารี เพชรมุด. (2530). มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- อารี เพชรมุด. (2537). จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.

- อารีย์ พันธุ์ณี. (2544). *การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์สู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ : พัฒนาศึกษา.
- อารีรัตน์ หิรัญโย. (2532). *แบบผู้นำ ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของ
อาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา*. วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อุทัย หิรัญโต. (2520). *ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- อุดม สิงห์โตทอง. (2550). *พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,
สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Arnold, H. J. & Feldman, D. C. (1986). *Organization Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A. and Einstone, W. O. (1998). *Transformational Leadership
In Management Game Stimulation*. Group and Organization Studies. 13(5): 59 – 80.
- Barnard, C. I. (1968). *The Function of The Executive*. Cambridge: Harvard University.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York:
The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership*. Learning
to Share Vision Winter: Organization Dynamics.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformation leadership development manual
for the multifactor leadership questionnaire*. California : Consulting
Psychologists press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1991). *Transformational leadership development*. Pola Alto, CA:
Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Manual for Multifactor Leadership Question ail*. California:
Consulting Psychologists Press.
- Bary and R. W. (2009). *The Effect of Principal's Leadership Style on school Council
Member's Perception Of Empowerment*. Available:
<http://www.lip.unit.com/fullcit/3050353>.
- Beach, Dale S. (1970). *Personnel: The Management of People Work*. New York: Macmillan.
- Beamer, John Leo. *The Relationship of Administrative Leadership Practices to
Teacher Morale in The Public Elementary Schools of Charles Country,
Maryland*. Dissertation Abstracts International.

- Bennis, W. G., & Nanus, R. (1985). *Leadership: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Boles, H. W., & Devenport, J. A. (1975). *Introduction to education leadership*. New York: Harper and Row.
- Bothwell, L. (1983). *The Art of Leadership: Skill build technic that product results*. New York: Prentice – Hall.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager*. New York: John Wiley and Son.
- Boyd, William Allen. (1994). *Teacher Morale and sense of Efficacy as Phycho-Socail Variable: Prestige*. Dissertation Abstracts International.
- Burgess and L. Q. (2009). *Transformational or Transactional: A Comparative Study of The Leadership Style Preferences of Superintendents and School Board President In Ohio*. Available: <http://www.lip.unit.com/dissertations>.
- Burn and J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Burn, James M. (1987). *Leadership*. New York.
- Certo, S. C. (2000). *Modern management*. (8th ed). New York: Prentice – Hall.
- Collmer, J. T. (1990). *A correlational study of principal cadership styles and teacher's job satisfaction*. Dissertation abstracts International, 51(1). 30-A.
- Cook, C. W., Hunsaker, P. L., and Coffey, R. E. (1997). *Management and organizational Behavior*. (2nd ed). Boston: McGraw-Hill.
- Cook, Reese Clara. (1981). *North Carolina Public School Teacher Morale During 1978 – 1979*. Dissertation abstracts International.
- Coughlin, Patricia Kathleen. (2003). *The Impact of Teacher Turnover on The Learning Organization of Parish Elementary School*. Ed.D. Thesis: Immaculata College.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological tasting* (5th ed.). New York: Harper Collins.
- Daft, R. I. (2005). *The leadership*. Australia: Thomson South Western.
- Davis, Keith. (1967). *Human Relations at Work*. New York: McGraw - Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1985). *Human behavior at work: Organization behavior*. New York: McGraw-Hill Book.
- Davis, Ralph C. (1964). *Managerail Psychology*. The University of Chicago.

- Dessler, G. (1998). *Management: Leading people and organizations in the 21 century*. New Jersey: Prentice – Hall.
- Donaldson, G. A. (2001). *Cultivating leadership in school*. New York: Teachers College Press.
- Evan, L. (1998). *The Effects of Senior Management Teams on Teacher Morale and Job Satisfaction: a case study of Rockville Country Primary School*. Educational Management and Administration.
- Evers, C. W., & Lakomski, G. (2000). *Doing educational administration*. Oxford: Pergamon.
- Felton, S. L. (1995). *Transactional and transformational leadership and teacher job satisfaction*. Doctoral dissertation, department of philosophy serene, The University of Mississippi.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Finger, S. C., (1985). *Leadership Style of the Quasi administrators and Teacher Job Satisfaction*. Dissertation Abstracts International.
- Flippo, Edwin B. (1961). *Principle of Personnel Administration*. New York: McGraw-Hill.
- Good, Carter V. (1959). *Dictionary of education*. (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Green, James Eddie. (1967). *The Relationship Between Dogmatism of Principles and Teacher Morale in Twelve Selected Schools in Michigan*. Dissertation Abstracts International.
- Griffin, D. (1996). *Management* (5th ed.). Houghton: Mifflin.
- Griffin, D. E. (2004). *Human relations in school administration*. New York: Appleton Century-Crofts.
- Halpin, Andrew. W. (1966). *Theory and research in administration*. New York: Macmillan.
- Hater, J. J. and Bass, B. M. (1988). *Superiors Evaluations and Subordinates Perception of Transformational and Transactional Leadership*. Journal of Applied Psychology. 15(73): 695 – 720.
- Herzberg, F. (1959). *Motivation – Hygiene Theory*. New York: McGraw Hill.
- Hirtz and P. D. (2009). *Effective Leadership for Total Quality*. Available: <http://www.lip.unit.com/dissertations/fullcit/3053626>.
- House, R. J., & Baetz, M. L. (1979). *Leadership: Some empirical generalizations and new research direction research in organizational behavior* New York: Prentice-Hall.

- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path – goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational administration: Theory- research-practice*. Singapore: McGraw-Hill.
- Irwin, Wayne. (1976). *Bureaucracy and Teacher Orientation: A Study of Organization, Morale, Motivation and Loyalty*. Dissertation Abstracts International.
- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1999). *Organizational behavior and Management*. Singapore: McGraw-Hill.
- Jackson and R. L. (2009). *Transformational and Transactional Leadership in Division Administration at Three Institutions of higher Education: dissertations*. Available: <http://www.lip.unit.com>.
- Jacobson, Paul B., Logsdon, Jame D., and Wiegman, Robert R. (1973). *The Effective School Principal*. (2nd ed.). Engwood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall.
- Jantzi, A. T., & Leithwood. C. M. (1996). *Improving organization effectiveness through Transformation leadership*. California: Sage.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1987). *The social psychology of organization* (2nd ed.). New York: John Wiley.
- Kerry Bennett, John McCornick, and Robert Connors. (2007). *Leadership behavior of Secondary School Principals, teacher outcomes and school culture*. Available: <http://aare.Edu.au/Oopap/absOO.htm>.
- Kemper, Lawrence Berttett. *Morale of Elementary School Principals in Mexican Poverty School*. Dissertation Abstracts International.
- King and S. W. (2009). *Effective Leadership for Quality Achievement and Organizational Learning*. Available: <http://www.lip.unit.com/dissertations/3058143>.
- Koh, W. (1990). *Transformational leadership of high school in Singapore*. Retrieved form: www.pmat.or.th/index.php/knowledge/44
- Knezevich, S. J. (1984). *Administration of public education* (2nd ed.). New York: Harper and Row.
- Koontz, Harolol, and Cyril O. Donnel. (1959). *Principal of Management*. (2nd ed.). New York : McGraw-Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, D. (1990). *Management*. New Jersey: McGraw-Hill.

- Krejcie, R. V. & Daryle W. Morgan. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Journal of educational and psychological measurement*, 13(10), 607 – 610.
- Kuhnert, K. W., & Levis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive development analysis. *Academy of Management Review*, 12, 648 – 657.
- Lewis, Joseph Welborn. (1974). *A study to Determine the Relation of Administrative Practices and Teacher Morale in the Post-Secondary Vocational Technical Program of Mississippi*. Dissertation Abstracts International.
- Likert, R. (1961). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw – Hill.
- Likert, R. (1984). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Lunenburg, F. C., & Irby, B. J. (2006). *The principal ship: Vision to action*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Lunenburg, F. C. & Ornstein, A. C. (1996). *Educational administration: The United States of America: Quebecor/ Fairfiled*.
- Lunenburg, F. C. & Ornstein, A. C.. (1996). *Education administration: Concept and practices*. (2nd ed.). Belmont,CA : Wadsworth.
- Milton, Charles R. (1981). *Human Behavior in Organization: Three Level of Behavior*. New Jersey : Prentice-Hall.
- Napier, Thomas Gayle. (1966). *Teacher Morale*. Dissertation Abstracts International.
- Newman, William H. and Charles E. Summer. *The Process of Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Northouse and Peter G. (1997). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks. CA: SAGE.
- Owens, R. G. (2004). *Organizational behavior in educational*. Boston: Pearson.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior: Concept controversies and application*. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Robbins, S. P. & Mary Coulter. (2002). *Management*. (7th ed). New York: McGraw Hill.
- Sergiovanni, Tomas J. and Fred D. Carver. (1980). *The School Executive : A Theory of Administration*. (2nd ed.). New York : Harper and Row.
- Sergiovanni, Tomas J. and Fred D. Carver. (2006). Adding value to leadership gets extraordinary results. *Education leadership*, 47(5): 7-23.

- Stogdill, Ralph M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership : A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*, pp. 74 – 75.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Terry, G. R. (1960). *Principles of management*. (3rd ed.). Homewood, III: Richard D. Irwin.
- Tucker, K. R. (1992). *Transformational leadership and the performance of research and development project group*. n.p.
- Ubben, G. C., Hughes, L. W., & Norris, C. J. (2001). *The principal: Creative leadership for effective schools*. Boston: Allyn & Bacon.
- Warner, C. (2005). *Educational leadership philosophy*. Retrieved from <https://www.msu.edu/~arnoldc5/ead991bleadership.htm>
- Weakliem, D. and Frenkel, S. (2006). *Morale and Workpiece Performance*. Work and Occupations, August.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2002). *Strategic management and business policy*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Wilcox, H. Douglas. (1993). *The Relationship between the teachers, Perception of the High School Principle's Leadership style and the Correlates Job Satisfaction And Morale*. Dissertation Abstracts International.
- Yoder, D. (1959). *Personnel Principle and Policies*. Tokyo: Meruzen Company.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations*. (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218/ว 1812

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

20 กันยายน 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เล่าโครงย่อวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวเบญจมาภรณ์ สอนวัฒนา นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สญา ชีระวนิชตระกูล เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้ปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา

โทรศัพท์ 0-3839-3486 โทรสาร 0-3874-5811

ผู้วิจัยโทร 081-551-6069

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218/ว 1843

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

3 ตุลาคม 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวเบญจมาภรณ์ สอนวัฒนา นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร.สฎายุ ชีระวนิชตระกูล เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในการนี้ ผู้วิจัยจะขอความ
ร่วมมือจากท่านในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่าน
ขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า
คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้ปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3839-3486 โทรสาร 0-3874-5811

ผู้วิจัยโทร 081-551-6069

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218/ว 1844

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

3 ตุลาคม 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวเบญจมาภรณ์ สอนวัฒนา นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร.ศัญญา ชีระวนิชตระกูล เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ มีความประสงค์ขอความ
อนุเคราะห์จากท่านเพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่าน
ขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า
คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้ปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3839-3486 โทรสาร 0-3874-5811

ผู้วิจัยโทร 081-551-6069

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2

คำชี้แจง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ หลักสูตร การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อมุ่งศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู

ในการตอบแบบสอบถามทั้ง 3 ตอนนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาจากท่านในการตอบ แบบสอบถามนี้ด้วยตนเองให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สำหรับการ ศึกษาวิจัยเท่านั้น ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามนี้จะถือเป็นความลับ โดยผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ และนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวม ไม่ส่งผลกระทบต่อหน้าที่การงานและไม่ส่งผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร เพื่อให้ข้าราชการครูเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางสาวเบญจมาภรณ์ สอนวัฒนา
นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน ที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน ดังนี้

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ต่ำกว่า 10 ปี

ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

3. ขนาดโรงเรียน

โรงเรียนขนาดเล็ก (โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 120 คนลงมา)

โรงเรียนขนาดกลาง (โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 121 – 600 คน)

โรงเรียนขนาดใหญ่ (โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 601 – 1,500 คน)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ตรงกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของ

ผู้บริหารโรงเรียนของท่านตามความเป็นจริงเพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์ ดังนี้

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

ข้อ	รายการ	ระดับพฤติกรรมที่แสดงออก				
		5	4	3	2	1
1	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน					
	การให้รางวัลตามสถานการณ์					
	มอบหมายงานเพื่อให้ครูมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน					
	แจ้งให้ครูทราบล่วงหน้าเกี่ยวกับเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นพิเศษ					
	ชี้แจงกับครูจะได้ผลประโยชน์ใดเมื่อทำงานถึงเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด					
	ทำความเข้าใจกับครูในสิ่งที่คาดว่าจะปฏิบัติงานได้					
	สร้างความมั่นใจให้กับครูว่าจะได้รับรางวัลที่เหมาะสมเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ					
	ให้การยกย่องชมเชยครูที่ปฏิบัติงานดีและประสบความสำเร็จ					
2	ให้รางวัลอย่างเหมาะสมแก่ครูที่ทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้แก่โรงเรียน					
	การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก					
8	ให้ครูทำงานตามแบบที่เคยปฏิบัติมา ถ้ามีความจำเป็นจึงเปลี่ยนแปลง					

ข้อ	รายการ	ระดับพฤติกรรมที่แสดงออก				
		5	4	3	2	1
9	เข้าไปตรวจสอบขั้นตอนการทำงานของครู					
10	เข้าไปให้คำแนะนำขั้นตอนการทำงานของครู เพื่อ ป้องกันการทำงานผิดพลาด					
11	เข้าไปช่วยแก้ไขทันทีเมื่อเกิดความผิดพลาด					
12	ใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัดเพื่อป้องกันการผิดพลาด					
13	มีความเชื่อว่า กันไว้ดีกว่าแก้					
	การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ					
14	ครูทำงานบกพร่องจะปล่อยให้แก้ไขกันเองระยะหนึ่ง					
15	ชี้ให้ครูเห็นความผิดพลาดมากกว่าการให้คำแนะนำ					
16	ไม่คิดพัฒนาระบบงานใหม่ หากยังดำเนินการไปได้ ด้วยดี					
17	มีความเชื่อว่าสิ่งที่ยังไม่ชำรุดก็ยังไม่ต้องซ่อม					
18	แสดงความไม่พอใจเมื่อครูปฏิบัติงานล้มเหลว					
	การบริหารแบบตามสบาย					
19	ปล่อยให้ครูตัดสินใจในการทำงานอย่างอิสระ					
20	เมื่อครูทำงานผิดพลาดก็ไม่มีการตำหนิ					
21	ปล่อยให้ครูแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง					
22	ไม่กำกับดูแลการทำงานของครู					
23	ไม่รับผิดชอบต่อความผิดพลาดในการทำงานของครู					
	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
	การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์					
24	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ และมี ความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังครู					
25	เปิดใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากครู เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา					
26	ให้ความสำคัญกับการบริหารงานแบบทีมงาน และการ บริหารแบบมีส่วนร่วม					

ข้อ	รายการ	ระดับพฤติกรรมที่แสดงออก				
		5	4	3	2	1
27	มีความรู้ ความสามารถ สร้างความมั่นใจให้กับครูว่าจะเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ได้					
28	เน้นย้ำให้ครูเกิดจิตสำนึกในการทุ่มเทต่อการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน					
29	ปฏิบัติงานโดยยึดหลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่ครูในสถานศึกษาอย่างเหมาะสม					
30	มีความมุ่งมั่นอุทิศตนในการปฏิบัติงาน เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่น่าเคารพนับถือและเป็นที่ยอมรับของครู					
31	พยายามส่งเสริมให้ครูปฏิบัติงาน โดยให้ความไว้วางใจให้เกียรติซึ่งกันและกัน สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน					
	การสร้างแรงบันดาลใจ					
32	มองการณ์ไกล และมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน					
33	ให้กำลังใจครูในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ					
34	ให้ความเชื่อมั่นในครูว่าจะสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ประสบผลสำเร็จ					
35	แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่กำหนด					
36	กระตุ้นให้ครูทำงานร่วมกันเป็นทีม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
37	ทำให้ครูเกิดความสนใจที่จะคิดค้นหานวัตกรรมใหม่ๆ ค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ					
	การกระตุ้นทางปัญญา					
38	เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น					

ข้อ	รายการ	ระดับพฤติกรรมที่แสดงออก				
		5	4	3	2	1
39	ส่งเสริมให้ครูระบุปัญหาของหน่วยงานที่เกิดขึ้น โดยการใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการคิดเอาเองว่าเป็นปัญหา					
40	เสนอยุทธวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ ให้กับครูเสมอ					
41	ส่งเสริมให้ครูมีบทบาทเป็นผู้ประสานงาน วิเคราะห์สังเคราะห์ความเห็นต่างๆ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน					
42	ให้ความสนใจที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลงยุทธวิธีการทำงานแบบวัฒนธรรมเดิมๆ ให้หมดไป					
43	กระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานให้เกิดความสำเร็จ					
44	การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล มอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบอย่างทั่วถึง โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล					
45	รับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นของครูด้วยความเต็มใจ					
46	ปฏิบัติต่อครู โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					
47	ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูที่มีความสามารถพิเศษให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น					
48	ให้ความสนใจต่อครูที่มีปัญหา และไม่ได้รับความสนใจหรือไว้ว่างใจจากเพื่อนร่วมงานเท่าที่ควร					
49	ปฏิบัติหน้าที่ต่อครูทุกคนด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกันด้วยความจริงใจและยุติธรรม					
50	ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของครูเป็นรายบุคคล					

ข้อ	รายการ	ระดับพฤติกรรมที่แสดงออก				
		5	4	3	2	1
51	<u>ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย</u> การสั่งการ เป็นผู้กำหนดเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติงาน เพียงผู้เดียว					
52	เป็นผู้วางแผนการปฏิบัติงานด้วยตนเอง					
53	เป็นผู้กำหนดระเบียบต่างๆ โดยครุมีหน้าที่ปฏิบัติตาม					
54	ตัดสินใจทุกเรื่องเพียงผู้เดียวและสั่งการให้ครูฟังปฏิบัติ ตาม					
55	กำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตาม วัตถุประสงค์แก่ครู					
56	<u>การสนับสนุน</u> เปิดโอกาสให้ครูได้เข้าพบเพื่อปรึกษาปัญหาเกี่ยวกับ การทำงานและเรื่องส่วนตัว					
57	มีความเมตตา เข้าใจความรู้สึกและรับรู้ปัญหาต่างๆ ของครู					
58	แสดงความเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน / หน้าที่ของครู					
59	ให้คำแนะนำและช่วยเหลือครูในการพัฒนาตนเอง					
60	สนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ					
61	<u>การให้มีส่วนร่วม</u> เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมและยอมรับผลการตัดสินใจ ร่วมกันก่อนปฏิบัติงาน					
62	รับฟังความคิดเห็นของครูเพื่อนำมาปรับปรุงงาน					
63	สนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจาก การปฏิบัติงาน					
64	มีการกระตุ้นให้ครูเกิดการอภิปรายและเสนอแนะใน การปฏิบัติงาน					
65	มีการประชุมปรึกษาหารือกับครูอยู่เสมอ					

ข้อ	รายการ	ระดับพฤติกรรมที่แสดงออก				
		5	4	3	2	1
66	การมุ่งความสำเร็จของงาน มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายในการปฏิบัติงาน					
67	เน้นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและมีคุณภาพ					
68	แสวงหาแนวทางการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					
69	ตั้งความคาดหวังที่มีมาตรฐานสูงในความสำเร็จต่อการ ปฏิบัติงานของครู					
70	แสดงความมั่นใจว่าครูจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุ เป้าหมายตามที่กำหนดไว้					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของท่านตาม
ความเป็นจริง

เพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์ ดังนี้

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

ข้อ	รายการ	ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน				
		5	4	3	2	1
1	<u>ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน</u> ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน สถานศึกษามีวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ					
2	สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้สำหรับครูและนักเรียนอย่างเหมาะสม					
3	สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานมีความปลอดภัยและ ไม่มีความเสี่ยงอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สินของท่าน รวมถึงความสะดวกและปลอดภัยในการเดินทางไป – กลับยังสถานศึกษา					
4	สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาของท่านมีความ เหมาะสมกับการทำงาน เช่น แสงสว่าง ระบบถ่ายเท อากาศ					
5	สถานศึกษามีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ที่จอดรถ ห้อง สุขา ห้องอาหาร จัดเตรียมไว้ให้กับครูและนักเรียนอย่าง เพียงพอและเหมาะสม					

ข้อ	รายการ	ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน				
		5	4	3	2	1
6	อาคาร สถานที่ และสภาพห้องทำงานมีความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย และมีความเหมาะสมกับการทำงาน					
7	สถานศึกษาของท่านมีเสียงอีกที่กรบกวนสมาธิในการทำงาน / การสอนของครู และการเรียนของนักเรียน					
8	ด้านเงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทน ท่านได้รับเงินเดือนเหมาะสมกับความรู้ความสามารถงานในหน้าที่ และความรับผิดชอบตามตำแหน่งหน้าที่					
9	ท่านได้รับเงินเดือนที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตโดยรวม					
10	ท่านได้รับการอำนวยความสะดวก และสวัสดิการต่างๆ จากทางสถานศึกษา เช่น สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล ที่พักอาศัย เป็นต้น					
11	ท่านได้รับ สวัสดิการต่างๆ ตามความต้องการและตามกำหนดเวลาเสมอ					
12	ท่านได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน					
13	ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานและผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ ของท่าน และนำไปประกอบการตัดสินใจในการดำเนินการต่างๆ ของสถานศึกษา					
14	เพื่อนร่วมงานเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่จะเป็นที่ปรึกษาได้เมื่อมีปัญหา ทั้งในเรื่องการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัว					
15	เพื่อนร่วมงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือในการทำงานเป็นอย่างดี					
16	การมีโอกาสพบปะพูดคุยและปรึกษารื้อด้วยความเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงานเสมอๆ					

ข้อ	รายการ	ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน				
		5	4	3	2	1
17	เพื่อนร่วมงานปฏิบัติต่อท่านอย่างให้เกียรติ					
18	ด้านโอกาสก้าวหน้า ท่านได้รับการส่งเสริมให้เข้ารับการศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ					
19	ท่านได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์					
20	ท่านได้รับการสอนงาน หรือนิเทศงานจากผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง					
21	ท่านได้จัดทำแผนพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มสมรรถนะของการทำงานตามที่สถานศึกษามุ่งหวัง					
22	ท่านมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน					
23	ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ งานที่ท่านปฏิบัติอยู่นั้นมีความท้าทายความรู้ความสามารถ เปิดโอกาสให้ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และสนองตอบกับนโยบายในการปฏิรูปการศึกษา					
24	ท่านได้ปฏิบัติงานตรงตามความรู้ ความถนัดเฉพาะ ประสบการณ์ของท่าน และความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่					
25	ท่านมีโอกาสร่วมวางแผนในงานหรือกิจกรรมที่รับผิดชอบ					
26	สถานศึกษามีคู่มือการปฏิบัติงานและคำสั่งที่ช่วยให้ท่านปฏิบัติงานได้อย่างสะดวกรวดเร็ว และง่ายขึ้น					
27	ท่านมีโอกาสได้แสดงความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่					

ภาคผนวก ค

คำอำนาจจำแนกรายชื่อและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตารางที่ 28 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
1	.72	25	.78	49	.61
2	.57	26	.62	50	.56
3	.72	27	.73	51	.67
4	.70	28	.68	52	.66
5	.60	29	.63	53	.79
6	.69	30	.61	54	.58
7	.73	31	.47	55	.63
8	.72	32	.68	56	.66
9	.80	33	.58	57	.69
10	.47	34	.75	58	.77
11	.53	35	.52	59	.74
12	.71	36	.70	60	.70
13	.76	37	.58	61	.75
14	.71	38	.73	62	.62
15	.65	39	.64	63	.70
16	.79	40	.63	65	.64
17	.61	41	.70	65	.67
18	.60	42	.76	66	.67
19	.73	43	.74	67	.54
20	.79	44	.73	68	.53
21	.73	45	.67	69	.62
22	.66	46	.64	70	.70
23	.66	47	.51		
24	.67	48	.57		

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .98

ตารางที่ 29 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
1	.68	15	.73
2	.66	16	.68
3	.69	17	.84
4	.71	18	.66
5	.60	19	.56
6	.70	20	.58
7	.55	21	.54
8	.55	22	.68
9	.61	23	.68
10	.67	24	.60
11	.73	25	.72
12	.68	26	.81
13	.73	27	.53
14	.71		

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .95