บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการวิจัย เรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดฉะเชิงเทรา ในครั้งนี้ประกอบด้วยเนื้อหาต่อไปนี้

1. ผู้นำ
   1.1 ความหมายของผู้นำ
   1.2 ลักษณะของผู้นำ
   1.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ
2. พฤติกรรมผู้นำ
   2.1 ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ
   2.2 แบบผู้นำ
   2.3 ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์
3. ความพึงพอใจในการทำงาน
   3.1 ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน
   3.2 องค์ประกอบและปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ
   3.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน
4. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ผู้นำ (Leader)

การบริหารงานในปัจจุบันมีส่วนประกอบที่สำคัญหลายอย่างที่จะช่วยให้องค์การนั้นอยู่ได้โดยไม่ล้ม มีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ องค์ประกอบที่สำคัญยิ่งส่วนหนึ่งที่จะขาดเสียมิได้ คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำหัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชา ของหน่วยงานนั้นในการที่จะรวมพลังทั้งหลาย เพื่อพาให้หน่วยงานบรรลุเป้าประสงค์ได้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2521 : 3)

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

1.1 ความหมายของผู้นำ คำว่าผู้นำ (Leader) มีความหมายกว้างขวางมาก ทำให้การให้คำนิยามแตกต่างกันไป อุทัย หิรัญโต (2515 : 9) ได้ให้ความหมายของการเป็นผู้นำไว้ในเชิงปฏิบัติง่า ผู้นำ คือ ผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยการ การจูงใจ การริเริ่มการประนีประนอม และประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่และอำนาจบารมีเป็นเครื่องมือ ในลักษณะที่เป็นแบบพิธีการ และไม่เป็นพิธีการ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดพลังรวมกลุ่มในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และภิญโญ สาธร (2519 : 139 – 140) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ 3 ประการ ดังนี้

1.1.1 ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายคนที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้

1.1.2 ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง คือ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตามและในทำนองเดียวกัน บางคราวผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำจึงเป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มคนนั่นเอง

1.1.3 ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน 2 คนนี้ อาจจะเป็นคน ๆ เดียวกันก็ได้ แต่ไม่จำเป็นเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่น ซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่เขามีอำนาจ มีอิทธิพล และมีความสามารถในการจูงใจ คนให้ประพฤติหรือปฏิบัติตามความคิดเห็นของเขาได้ ส่วน สุธีระ ทานตวณิช (2521 : 53) ที่กล่าวว่าผู้นำ คือ ผู้มีอิทธิพลต่อคนอื่น พอที่จะนำคนอื่นให้ปฏิบัติตามไปในทางปฏิบัตินั้น ซึ่งสอดคล้องกับ อรุณ รักธรรม (2522 : 194) ได้ให้ความหมายว่า หมายถึง บุคคลผู้ได้รับแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับคำยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมู่ชนไปในทางที่ดี หรือชั่วได้ สุเมธ เดียวอิศเรศ (2527 : 50) ได้ให้ความเห็นว่าการเป็นผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ที่พึงต้องการ และบุคคลที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของตนได้

จากความคิดเห็นทั่วไปเกี่ยวกับผู้นำนี้ ฮัลฟิน (Halpin. 1966 : 27 – 28) ได้กล่าวสรุปความคิดเห็นว่า ผู้นำควรจะหมายถึงอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 ประการ ต่อไปนี้

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งมีบทบาทเหนือคนอื่น

3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุด ในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่ง ซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ

5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งดำรงตำแหน่งในหน่วยงาน หรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

1.2 **ลักษณะของผู้นำ** การศึกษาแบบการเป็นผู้นำ สามารถเป็นเครื่องชี้ให้เห็นพฤติกรรมผู้นำได้เป็นอย่างดี ได้มีการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับแบบต่าง ๆ ของการเป็นผู้นำแบบของผู้นำนั้นไม่สามารถแยกออกจากกันได้เด่นชัดเหมือนขาวกับดำ แต่ที่แยกออกมาก็เพื่อให้ง่ายในการเข้าใจเท่านั้น เราไม่สามารถบอกได้ว่าแบบใดของการเป็นผู้นำ เป็นแบบที่ดีที่สุด แต่ละแบบมีทั้งส่วนดีและส่วนเสีย จำเป็นต้องเลือกใช้ให้เหมาะกับสถานการณ์ผู้นำที่ประสพความสำเร็จ คือ ผู้นำที่เกื้อกูลสถานการณ์คำนึงถึงสถานการณ์ และเอาสถานการณ์มาเป็นประโยชน์ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2521 : 51) ซึ่ง เครช และคณะ (Kretch and others. 1962 : 420 – 423) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะผู้นำ โดยแยกพิจารณาได้เป็น 2 นัย คือ

1. สถานะของการเป็นผู้นำ ได้แก่

1.1 ผู้นำตามกฎหมาย ได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติงานไปตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดไว้

1.2 ผู้นำโดยลักษณะพิเศษ ได้แก่ ผู้นำที่มีบุคลิกลักษณะความเป็นผู้นำเป็นพิเศษซึ่งแต่ละบุคคลจะไม่เหมือนกัน

1.3 ผู้นำโดยเป็นสัญลักษณ์ ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งที่มีเกียรติ อันเป็นที่เคารพยกย่องและเป็นสัญลักษณ์ของคนทั้งหลาย

2. ลักษณะและวิธีการปฏิบัติงาน แยกลักษณะผู้นำได้ 3 แบบ คือ

2.1 ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย คือ ผู้ที่ถืออำนาจของตนเป็นใหญ่ โครงสร้างของกลุ่มมีผู้นำเป็นศูนย์กลาง สมาชิกมีความสัมพันธ์กับผู้นำเฉพาะในด้านรับใช้หรือฟังคำสั่ง

2.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย คือ ผู้นำที่ปฏิบัติงานโดยไม่ถือความเห็นของตนเป็นใหญ่ มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก และระหว่างสมาชิกกับสมาชิกตัดสินใจโดยรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มสมาชิกทุกคนมีโอกาสได้ร่วมแสดงความคิดเห็น โครงสร้างของกลุ่มผู้นำเป็นศูนย์กลาง แต่สมาชิกมีความสัมพันธ์กันหลายทิศทาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

2.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม คือ ผู้นำที่ปฏิบัติงานโดยปล่อยให้สมาชิกภายในกลุ่มปฏิบัติงานตามใจชอบ ไม่มีการตัดสินใจเป็นของตนเอง ไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำกับสมาชิก และสมาชิกกับสมาชิก โครงสร้างของกลุ่มเป็นแบบขาดตอนไม่มีระบบ กลุ่มอยู่ในลักษณะกระจาย และขาดการประสานสัมพันธ์กัน

ส่วนฟลิปโป (Flippo. 1966 : 220 – 232) ได้จัดผู้นำเป็น 2 แบบ คือ

1. ผู้นำประเภทนิเสธ (Negative Leadership) ผู้นำประเภทนี้ใช้แนวทางการบริหารไปในทางที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเกรงกลัว ยอมปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความจำใจเชื่อว่าถ้าตนเองมีอำนาจแล้ว ผู้อื่นจะเกรงกลัวและปฏิบัติตามสิ่งที่ผู้นำต้องการจึงใช้อำนาจหน้าที่ เป็นเครื่องมือในการบริหาร และเป็นผู้นำที่มีลักษณะเป็นเผด็จการ หรืออัตตาธิปไตยมากที่สุด

2. ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive Leadership) คือ ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น รวมทั้งมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลของการปฏิบัติงานผู้นำแบบนี้มีลักษณะเป็นประชาธิปไตยมากที่สุด

สรุปได้ว่า ลักษณะผู้นำแยกได้ตามสถานะของการเป็นผู้นำ อันได้แก่ การเป็นผู้นำตามกฎหมายผู้นำ โดยลักษณะพิเศษผู้นำโดยเป็นสัญลักษณ์ และแยกได้ตามลักษณะและวิธีการปฏิบัติงาน อันได้แก่ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม

1.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ นักวิชาการด้านการบริหาร นอกจากจะมีความเห็นแตกต่างกันในเรื่องความหมายของผู้นำแล้ว ยังมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นผู้นำแตกต่างกัน แนวคิดต่าง ๆ เหล่านี้ อาจรวบรวมเป็นหลักเกณฑ์และตั้งเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นผู้นำได้ 5 ประการ (Fiedler. 1967 : 34) ดังนี้

1. ทฤษฎีพันธุกรรม (Genetic Theory) แนวคิดตามทฤษฎีนี้ มีมาแต่โบราณโดยมีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะบุคคล หรือเฉพาะตระกูลและสืบเชื้อสายกันได้ เชื่อว่าบุคลิกภาพหรือลักษณะการเป็นผู้นำเป็นของที่มีมาแต่กำเนิด และคุณสมบัติเหล่านี้เป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลผู้นำย่อมมีลักษณะผู้นำด้วย

2. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) เมื่อเหตุการณ์ในโลกเปลี่ยนแปลงไปทฤษฎีพันธุกรรมได้รับการปรับปรุงแก้ไข ผู้นำไม่จำกัดเฉพาะบางตระกูลเท่านั้น แต่สามารถเกิดขึ้นได้จากคนทุกระดับ ขอให้มีคุณสมบัติภาวะผู้นำ (Leadership Trait) คุณสมบัตินี้อาจมีมาโดยกำเนิดหรืออาจได้มาจากประสบการณ์ การศึกษาเล่าเรียนหรือการฝึกอบรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. ทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลและสถานการณ์ (Personal – Situational Theory) ทฤษฎีนี้มีแนวคิดว่าการศึกษาภาวะผู้นำโดยเน้นเฉพาะตัวผู้นำเพียงอย่างเดียวนั้นเป็นการศึกษาที่ไม่สมบูรณ์ ควรจะได้มีการศึกษาถึงสถานการณ์และสภาพแวดล้อมด้วย เพราะภาวะผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อม การเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์เป็นสำคัญ ผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเขามีลักษณะที่สอดคล้องกับสถานการณ์ ซึ่งถือว่าผู้นำเกิดจากผลกระทบของปัจจัย 2 ประการ คือ คุณสมบัติผู้นำ (Trait) และเหตุการณ์ที่เผชิญหน้ากลุ่ม (Situation)

4. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction – Expectation Theory) แนวคิดตามทฤษฎีนี้ มีหลักการว่า สมาชิกของกลุ่มคนใดคนหนึ่งจะเป็นผู้นำได้ถ้าหากบุคคลนั้นเป็นผู้ริเริ่มบทบาทในกลุ่มและบทบาทเหล่านี้ ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของกลุ่มด้วยองค์ประกอบที่เป็นสถานการณ์ของกลุ่มมี 3 ประการ คือ

4.1 อำนาจตามตำแหน่ง บางกลุ่มผู้นำจะมีอำนาจตามตำแหน่ง เช่น ครูใหญ่ประชุมครูในโรงเรียน แต่บางกลุ่มผู้นำจะไม่มีตำแหน่งเลย เช่น การเล่นของเด็ก ผู้นำที่ไม่มีตำแหน่งหน้าที่ก็เป็นที่ยอมรับได้ อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำมีความสำคัญต่อการปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม

4.2 ภารกิจในกลุ่ม คือ งานที่กลุ่มต้องการทำให้สำเร็จ งานเหล่านี้อาจจะยากง่ายแตกต่างกัน งานบางอย่างต้องสนใจวิเคราะห์และใช้ข้อมูลจำนวนมากประกอบในการตัดสินใจ ความยากง่ายก็มีความสำคัญต่อปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม

4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม ผู้ตามย่อมมีความคาดหวังจากผู้นำ หารผู้นำเป็นที่ยอมรับและมีความสามารถตามที่คาดหวัง การติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่มเป็นไปด้วยดี โอกาสในการนำกลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ง่ายขึ้น

5. ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theory) ทฤษฎีนี้เน้นความสำคัญที่ตัวบุคคล คือ เน้นตัวมนุษย์สร้างหลักการโดยอาศัยธรรมชาติของมนุษย์เป็นเกณฑ์ โดยถือหลักว่า

5.1 เน้นธรรมชาติของมนุษย์เป็นหลัก มนุษย์รักอิสระ มีความต้องการความหวัง ความตั้งใจและแรงจูงใจที่จะทำงาน

5.2 ธรรมชาติขององค์การย่อมมีการควบคุมให้เป็นระเบียบเรียบร้อย

5.3 ภารกิจของผู้นำ คือ จัดปรับปรุงสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศขององค์การเพื่อให้บุคคลทำงานได้อย่างเต็มที่ สนองความต้องการส่วนบุคคล และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

2. พฤติกรรมผู้นำ

2.1 **ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ** การบริหารงานนั้น ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชามีความปรารถนาอย่างยิ่งที่จะให้ทุกคนในหน่วยงานมีพฤติกรรมร่วมกัน หรือมีพฤติกรรมกลุ่ม แต่การที่กลุ่มคนจะมีพฤติกรรมร่วมกันได้นั้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่จะต้องพยายามเปลี่ยนแปลงหรือเป็นตัวนำที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่การมีพฤติกรรมกลุ่ม โดยผู้นำจะต้องให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมส่วนบุคคลให้ไปในทางเดียวกัน แล้วในที่สุดก็จะเกิดพฤติกรรมกลุ่มขึ้น ฉะนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ผู้นำเป็นแบบอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านการแสดงพฤติกรรมด้วย และเมื่อพฤติกรรมของกลุ่มเป็นเช่นใด พฤติกรรมขององค์การหรือพฤติกรรมของหน่วยงานก็จะเป็นเช่นนั้น ซึ่ง กริฟฟิทส์ (Griffiths , 1956 : 243 – 253) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำไว้ 7 ประการ คือ

1. ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีมักจะแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ ๆ การเป็นผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องทำงานหนักอยู่เสมอ เพื่อให้งานที่ตนคิดริเริ่มทำนั้นบรรลุผลสำเร็จ

2. ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข หมายถึงผู้นำหรือผู้บริหารการศึกษาที่มีพฤติกรรมคอยแนะนำกระตุ้น และให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน เพื่อปรับปรุงการทำงาน หาวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้เพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ

3. ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมยอมรับผู้อื่น เมื่อเขาทำงานประสพผลสำเร็จ รู้จักให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย ยอมรับผลสำเร็จของผู้ร่วมงาน ไม่ถือโอกาสหยิบฉวยเอาผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน รู้จักดึงเอาศักยภาพที่แฝงอยู่ในตัวของผู้ร่วมงาน มาใช้ให้เป็นประโยชน์ เป็นผู้ที่เข้าใจและมองเห็นปัญหาของผู้ร่วมงาน รู้จักยกย่องชมเชยทั้งต่อหน้าบุคคลอื่น เมื่อเขาทำงานสำเร็จ

4. ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ หมายถึง ผู้นำ หรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมพร้อมเสมอที่จะให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

5. ผู้นำในฐานะผู้โน้มน้าวจิตใจ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมสามารถพูดจาชักจูงใจให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือร่วมใจ และประสารสัมพันธ์กันและเป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ภาษา ซึ่งจะเป็นการสร้างเสน่ห์ให้ผู้อื่นเชื่อถือมีศรัทธาในตน มีความจริงใจในสิ่งที่ตนพูด เพื่อให้งานมีผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครพนม

6. ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และกระตุ้นสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนผู้นำจะต้องเป็นผู้ประสานให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ และมีความเข้าใจดีต่อกัน

7. ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมที่สามารถเข้ากับคนในสังคมได้ ถือว่าการเข้าสังคมเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้นำ ผู้นำสามารถอยู่กับคนได้ทั้งในและนอกองค์การ โดยยอมเสียสละเวลาและทุนทรัพย์ส่วนตัวในบางโอกาส เพื่อนำบุคคลต่าง ๆ เข้ามาสนับสนุนการทำงานในองค์การ ดังนั้นการเข้าสังคมในระดับต่าง ๆ ผู้นำต้องเรียนรู้ และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม

ความเห็นของ ฮัลปิน (Halpin. 1966 : 287) ซึ่งได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ และพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มผสมผสานกันอย่างแยกแยะไม่ออก และพฤติกรรมทั้งสองฝ่ายต่างถูกกำหนดขึ้น โดยองค์การหรือหน่วยงาน สุเมธ เดียวอิศเรศ (2527 : 1) ให้ความหมายว่าพฤติกรรมของมนุษย์จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีสิ่งเร้า กล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ มนุษย์ได้แสดงพฤติกรรมออกมาเนื่องจากเกิดแรงจูงใจที่จะตองสนองความต้องการในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือมีเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง และกิติมา ปรีดีดิลก (2529 : 247) ได้ชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำหรือผู้บริหารเป็นตัวหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงานต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานเป็นส่วนรวม ผู้นำจึงต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสม มีพฤติกรรมในการนำที่ถูกต้อง เพราะความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับผู้นำ และอภิชาต ประภาสุชาติ (2532 : 46) ได้ให้ความเห็นของคำว่า “พฤติกรรม” หมายถึง กิริยาอาการต่าง ๆ ที่แสดงออกในลักษณะต่าง ๆ ของตนเอง ซึ่งอาจเกิดจากอุปนิสัยที่ได้สะสมมาเกิดจากความเคยชินที่ได้รับจากประสบการณ์ หรือจากการศึกษาอบรม พฤติกรรมจะเกิดขึ้นได้ย่อมมีสาเหตุทั้งภายในร่างกาย หรือจากสภาพแวดล้อมได้ทั้ง 2 ทาง

2.2 แบบของผู้นำ ในการศึกษาแบบของผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำได้เป็นอย่างดี โดยมีนักการศึกษาและนักวิชาการได้ศึกษารูปแบบของลักษณะผู้นำ ซึ่งอาจจะศึกษารูปแบบของลักษณะผู้นำโดยพิจารณาตามลักษณะและวิธีการทำงานได้ 3 ทาง (โสภา ชูพิกุลชัย และอรทัย ชื่นมนุษย์. 2522 : 36 – 78) ดังนี้

1. ผู้นำซึ่งได้มาโดยอำนาจ ได้แก่ ผู้นำที่เป็นขึ้นมาโดยอำนาจทางกฎหมาย ทางการปกครอง การบังคับบัญชา ซึ่งสามารถจำแนกได้คือ

1.1 ผู้นำแบบใช้พระเดช (Legal Leader) เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจได้ตามกฎหมาย ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตาม

1.2 ผู้นำแบบใช้พระคุณ (Charismatic Leader) เป็นผู้นำที่มีพรสวรรค์ในการสามารถครองใจคนให้เชื่อฟังและปฏิบัติตาม

1.3 ผู้นำแบบพ่อพระ (Symbol Leader) อำนาจต่าง ๆ ของผู้นำประเภทนี้เกิดจากแรงศรัทธา การเคารพนับถือ

2. พิจารณาจากวิธีการที่ผู้นำใช้อำนาจ จำแนกได้ คือ

2.1 ผู้นำแบบอัตนิยม (Authoritarian Leader) คือเป็นผู้นำที่มีความก้าวร้าว ชอบข่มขู่ผู้อื่น เป็นแบบที่มีความกล้าบ้าบิ่น เกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้อื่นนั้นมุ่งหนักไปทางด้านวินัย

2.2 ผู้นำแบบประชานิยม (Democratic Leader) เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำประเภทนี้จะไม่มุ่งสนใจเกี่ยวกับการมีอำนาจเหนือผู้อื่น แต่กลับใช้วิธีกระตุ้นหรือเร้าให้สมาชิกในกลุ่มเข้าร่วมกระทำกิจกรรมหรือการงาน เพื่อที่จะให้ผลงานของกลุ่มบรรลุเป้าหมาย เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับสมาชิกในกลุ่มผู้นำลักษณะนี้ไม่ทำตัวเป็นจุดศูนย์กลางในการแสดง พฤติกรรม

2.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez – Faire Leader) เป็นผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ผู้นำประเภทนี้จะไม่ทำสิ่งใดเลยในกลุ่ม หรือในบางที่อาจจะต้องทำ แต่เป็นการกระทำเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ผู้นำประเภทนี้เกือบจะไม่มีอำนาจในการปกครองสมาชิกในกลุ่มเลย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในกลุ่มนี้น้อยมาก

3. ศึกษาพิจารณาจากบทบาทของผู้นำ จำแนกได้ดังนี้

3.1 ผู้นำแบบพ่อปกครองลูก (Parental Leader) เป็นผู้นำที่ทำตัวเหมือนพ่อแม่ มุ่งให้ลูกน้องเชื่อฟังตนเหมือนลูกหลาน ช่วยปกป้องคุ้มครองลูกน้อง

3.2 ผู้นำแบบใช้กลอุบายคุมบังเหียน (Manipulator) ผู้นำลักษณะนี้พยายามสร้างสมอำนาจ ใช้อำนาจโดยอาศัยประสบการณ์ความรอบรู้และฐานะตำแหน่งของตนให้เข้ากับสถานการณ์ พยายามเชิดบุคคลหนึ่งขึ้นแสดงบทบาทเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง

3.3 ผู้นำในลักษณะผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ผู้นำประเภทนี้ไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชาผู้อื่น ไม่ใช่หัวหน้างานโดยแท้จริง เพียงแต่คอยให้คำแนะนำทางวิชาการสาขาที่ตนรอบรู้และถนัด

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

การพิจารณาแบบของผู้นำตามลักษณะและวิธีการทำงานทั้ง 3 แบบ ดังกล่าวมาแล้ว เราพิจารณาลักษณะผู้นำโดยศึกษาวิธีการทำงานได้ตามลักษณะ (สมพงศ์ เกษมสิน. 2526 : 224) ดังนี้

1. ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative Leader) ผู้นำแบบนี้ถือการปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง การวินิจฉัยสั่งการมักใช้ระเบียบแบบแผนหรือตัวบทกฎหมายเป็นเครื่องมือ ความสัมพันธ์เป็นลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง

2. ผู้นำแบบบงการ (Directive Leader) เป็นผู้นำที่ชอบใช้อำนาจคล้ายกับแบบอัตนิยม ใช้วิธีสั่งการอย่างเดียว ไม่รู้จักวิธีเสนอแนะ หรือนิเทศงานขาดมนุษยสัมพันธ์ บรรยากาศการทำงานเต็มไปด้วยความกลัวและหวาดระแวง

3. ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive Leader) เป็นผู้นำที่ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณากำหนดนโยบาย และแสดงความคิดเห็นได้ ทั้งยังชี้ชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ดุลยพินิจในการทำงาน

4. ผู้นำแบบร่วมใจ (Participative Leader) เป็นผู้นำที่นิยมการปรึกษาหารือ และเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา โดยยึดหลักความประนีประนอมและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

นอกจากการพิจารณาแบบของผู้นำโดยศึกษาจากวิธีการทำงานดังกล่าวแล้ว ยังมีแบบของผู้นำที่คำนึงถึงผลสำเร็จของงานอีกแนวคิดหนึ่ง (Reddin. 1970 : 205 – 234) ที่น่าสนใจ โดยแบ่งเป็น 2 แบบใหญ่ ๆ ในแต่ละแบบแบ่งเป็น 4 แบบย่อย คือ

1. แบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อย เป็นประเภทที่มีผลงานต่ำมาก ความก้าวหน้าของงานไม่มี แบ่งเป็น 4 แบบย่อย คือ

1.1 แบบหนีงาน (Deserter) เป็นผู้นำแบบที่ไม่มีความสนใจในงาน ไม่มีความรับผิดชอบ ขาดมนุษยสัมพันธ์ ไม่สามารถทำงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่มได้

1.2 แบบนักบุญ (Missionary) เป็นผู้นำแบบที่ไม่มีความสนใจในงานมุ่งแต่เพียงสัมพันธภาพอันดีกับบุคคลในกลุ่มที่มีแต่ความเกรงใจจนไม่กล้าว่ากล่าวตักเตือนผู้ใด ไม่ขัดแย้งหรือคัดค้าน การกระทำของบุคคลใด พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงได้เสมอ เพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ให้ได้

1.3 แบบเผด็จการ (Autocrat) เป็นผู้นำแบบมุ่งงานอย่างเดียว โดยถือตนเองเป็นใหญ่ ขาดสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ไม่วางใจผู้อื่น ผู้ร่วมงานตกอยู่ภายใต้ความวิตกกังวลตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่มใหม่ ๆ หรือแสดงการโต้แย้งแต่ประการใด

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

1.4 แบบประนีประนอม (Compromiser) เป็นผู้นำที่ยอมรับว่าความสำเร็จของงาน และสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ แต่ยังขาดความสามารถ ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง จะใช้วิธีประนีประนอมตลอดเวลา

2. แบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เป็นผู้นำประเภทที่มีผลงานอยู่ในระดับสูงกิจการมีความก้าวหน้า แบ่งออกเป็น 4 แบบย่อย คือ

2.1 แบบยึดระเบียบ (Bureaucrat) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจกับสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน แต่สนใจการทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด และประสบผลสำเร็จ เป็นผู้มีความคิดว่าตนมีความสามารถ จะยึดกฎเกณฑ์และระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด ผู้นำนี้ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มักพบเสมอในระบบราชการทั่วไป

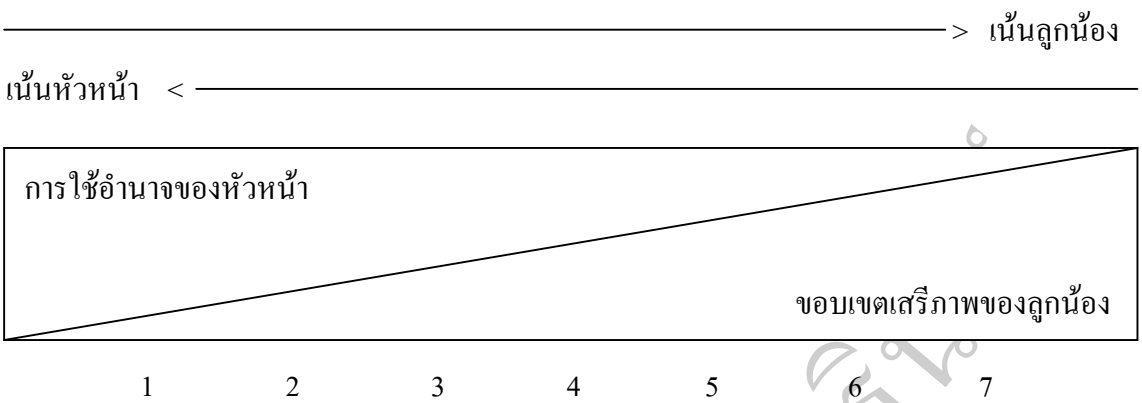
2.2 แบบนักพัฒนา (Developer) เป็นผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจคน สนใจที่จะพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน รู้จักมอบหมายงานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม สุภาพนุ่มนวล ผู้ร่วมงานมักมีความเลื่อมใส ศรัทธาและไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

2.3 แบบผู้นำเผด็จการมีศิลป์ (Benevolent autocrat) เป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์ มุ่งงานเป็นหลัก มีศิลปะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น และโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามความคิดของตน

2.4 แบบนักบริหาร (Executive) เป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรการในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เอาใจใส่และรับผิดชอบมีความคิดริเริ่ม รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจเป็นธรรม

การบริหารงานในองค์การมีผู้ปฏิบัติงานอยู่ 2 ฐานะ คือ หัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา การนำนั้นยึดตัวหัวหน้าเป็นหลักหรือยึดผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเกณฑ์ โดยพิจารณา พฤติกรรมผู้นำว่าจะมีความสัมพันธ์กัน มากน้อยของความมีอิสระ ของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเกณฑ์ (Tannenbaum and Schmidt. 1973 : 95 – 102) ดังภาพประกอบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ภาพ 1 แบบผู้นำเน้นหัวหน้าหรือเน้นลูกน้อง
(ที่มา : Tannenbaum and Schmidt. 1973 : 95)

1. หัวหน้าเป็นผู้ตัดสินใจแล้วแจ้งให้ลูกน้องทราบถือปฏิบัติ
2. หัวหน้าเป็นผู้ตัดสินใจและชักชวนให้ลูกน้องเห็นด้วย
3. หัวหน้าเสนอความคิดนำและอนุญาตให้ลูกน้องซักถามได้
4. หัวหน้าเสนอการตัดสินใจและพร้อมที่จะให้ลูกน้องแก้ไขได้
5. หัวหน้าเสนอปัญหารับฟังคำแนะนำจากลูกน้องแล้วจึงตัดสินใจ
6. หัวหน้ากำหนดขอบเขตการตัดสินใจแบบกว้างแล้วให้ลูกน้องเป็นผู้ตัดสินใจเอง
7. หัวหน้าให้ลูกน้องตัดสินใจได้เองในขอบเขตที่เป็นอยู่

แบบของผู้นำตามตารางข่ายการบริหาร ซึ่ง เบลค และมูตัน (Blake and Mouton. 1964 : 10) ได้วางโครงการเพื่อพัฒนาฝ่ายบริหารจึงสร้างตารางข่ายการบริหาร (Managerial Grid) ขึ้น ตามแนวความคิดนี้ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 ด้านใหญ่ ๆ คือ มุ่งงาน และมุ่งคน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับหลักการที่ว่า ผู้นำที่ดีที่สุดควรจะต้องเป็นผู้นำทั้งด้านงานและคน ดังภาพประกอบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

มุ่งงานหรือมุ่งผลผลิต

มุ่งคน									
9	1 , 9								9 , 9
8									
7									
6									
5					5 , 5				
4									
3									
2									
1	1 , 1								9 , 1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

ภาพ 2 ตารางข่ายการบริหาร
(ที่มา : Blake and Mouton. 1964 : 10)

ผู้นำแบบ (1 , 1) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจคนและไม่มุ่งหวังผลของงาน บริหารงานเฉื่อยชาแบบเช้าชามเย็นชาม

ผู้นำแบบ (1 , 9) เป็นผู้นำแบบกลุ่มลูกทุ่ง มุ่งเน้นความสัมพันธ์กับบุคคลเป็นใหญ่ พยายามทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดความพอใจสูงสุด สร้างความเป็นกันเองเป็นมิตรกับคนทั้งหลาย แต่ไม่ได้มุ่งที่จะเห็นผลิตผล

ผู้นำแบบ (9 , 1) เป็นผู้นำที่มุ่งที่จะให้งานสำเร็จ โดยไม่สนใจความต้องการของบุคคล เป็นผู้นำแบบงานขึ้นสมอง

ผู้นำแบบ (9 , 9) เป็นผู้นำที่เน้นทั้งคนและผลของงาน ชอบทำงานเป็นหมู่คณะ เพื่อนร่วมงานมีความพอใจในการทำงาน ทำให้งานประสบความสำเร็จสูงและคนก็พอใจ

ผู้นำแบบ (5 , 5) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจทั้ง 2 ด้านในระดับปานกลาง เพื่อนร่วมงานมีความพอใจบ้าง ผลงานสำเร็จปานกลาง

ผู้นำแบบ 3 – D ผู้นำแบบนี้ให้ความสำคัญทั้งคนและงานเช่นเดียวกับตารางข่ายการบริหาร เร็ดดิน (Reddin) ได้สร้างรูปบริหารแบบ 3-D ขึ้น โดยแบ่งออกเป็นมิติมุ่งงาน (Task Oriented) หรือ TO และมิติมุ่งสัมพันธ์ (Relation Oriented) หรือ RO เป็นลักษณะภาพ 3 มิติ และเร็ดดิน (Reddin, 1970 : 238) ถือว่าเป็นผู้นำนั้นมีแบบพื้นฐาน 4 แบบ คือ

1. แบบงานสูง – สัมพันธ์สูง หรือแบบผสมผสาน (Integrated Styles) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่มุ่งคนโดยให้ทำงานที่มีความหมายและมุ่งงานโดยให้คนได้ตระหนักถึงความรับผิดชอบ

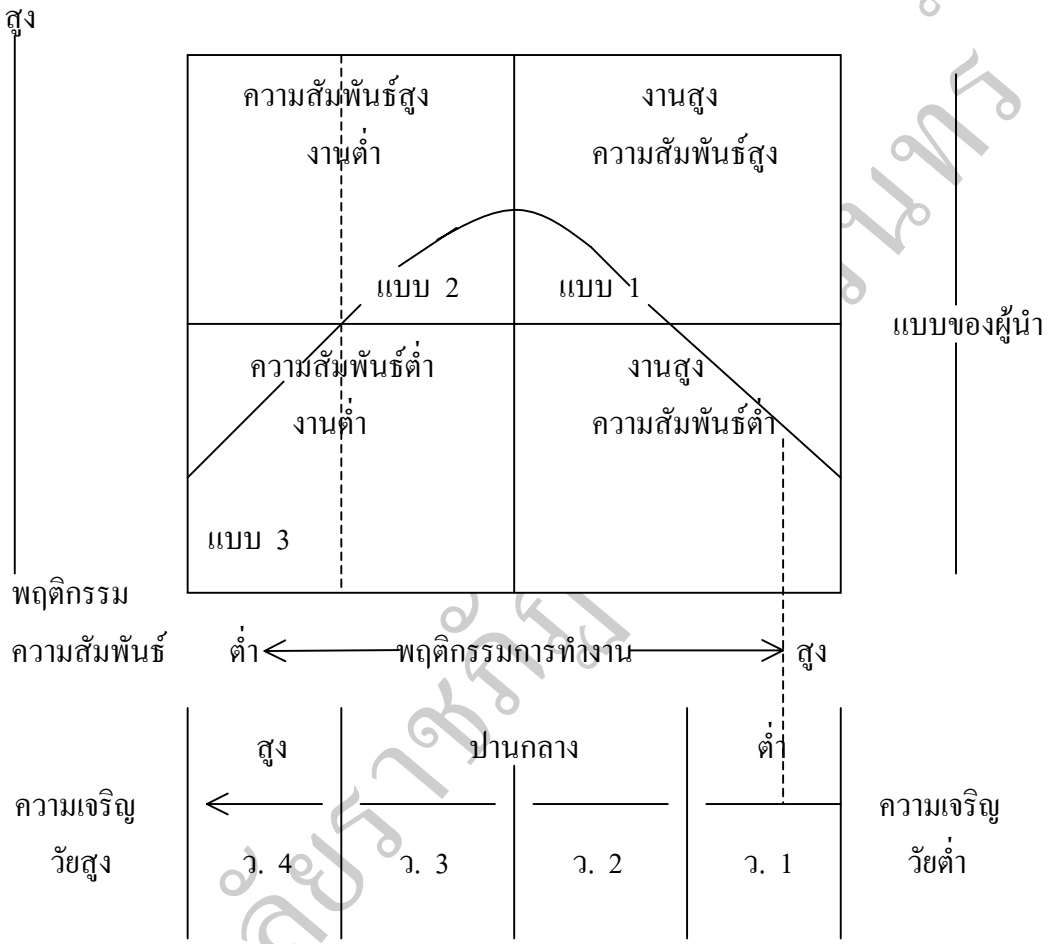
2. แบบงานต่ำ – สัมพันธ์สูง หรือแบบมิตรสัมพันธ์ (Related Styles) เป็นผู้นำที่มิได้มุ่งงานแต่มุ่งความสัมพันธ์กับคนสูง

3. แบบงานต่ำ – สัมพันธ์ต่ำ หรือแบบแยกตัว (Separated Styles) เป็นผู้นำที่มิได้มุ่งงานหรือมีความสัมพันธ์กับผู้ใด

4. แบบงานสูง – สัมพันธ์ต่ำ หรือผู้เสียสละ (Dedicated Styles) เป็นผู้นำที่เสียสละให้กับงาน แต่ไม่ค่อยมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

เฮอร์เซย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard. 1988 : 106 – 110) ได้ค้นพบแบบของผู้นำตามสถานการณ์เจริญวัย ได้ให้ความสำคัญต่อสถานการณ์ในด้านผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก โดยได้ศึกษาลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา ที่เรียกว่า ความเจริญวัยของผู้ใต้บังคับบัญชา (Maturity of followers) ซึ่งความเจริญวัยตามทัศนะของ เฮอร์เซย์ และบลันชาร์ด นั้น หมายถึง ความสามารถปฏิบัติงานและความเต็มใจยอมรับความรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง หากผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถ แต่ไม่มีความเต็มใจยอมรับความรับผิดชอบจะถือว่ามีความเจริญวัยต่ำ หากผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถและเต็มใจยอมรับความรับผิดชอบจะถือว่ามีความเจริญวัยสูง เฮอร์เซย์และบลันชาร์ด ได้พัฒนารูปจำลองของความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ แสดงถึงแบบของความเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับความเจริญวัยต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา จะเห็นว่าระดับความเจริญวัยต่ำอยู่ทางขวามือ และค่อย ๆ สูงขึ้นเรื่อย ๆ เมื่อเคลื่อนที่ไปทางซ้าย ดังภาพประกอบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์



(ที่มา : Hersey and Blanchard. 1988 : 106)

ว. 1 ผู้นำที่มีผู้ใต้บังคับบัญชามีความเจริญวัยต่ำ ต้องใช้ภาวะผู้นำแบบที่ 1

ว. 2 , 3 ผู้นำที่มีผู้ใต้บังคับบัญชามีความเจริญวัยปานกลาง ต้องใช้ภาวะผู้นำแบบ 2 และแบบ 3

ว. 4 ผู้นำที่มีผู้ใต้บังคับบัญชามีความเจริญวัยสูง ต้องใช้ภาวะผู้นำแบบ 4

การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ทำให้ทราบว่าแบบของผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับความเป็นไปของสถานการณ์ต่าง ๆ จึงเป็นส่วนผลักดันพฤติกรรมของผู้นำมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ

2.3 ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ ในการวิจัย ณ มหาวิทยาลัย แห่งรัฐโอไฮโอ (ธนัทพงศ์ ธนพุทธิวิโรจน์. 2532 : 11 – 14) ได้มีการศึกษาคิดค้นเกี่ยวกับการเป็นผู้นำเป็นการศึกษาที่เน้นหนักไปในทาง พฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งผลงานที่มีชื่อเสียงมากอันหนึ่งเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำก็คือแบบสอบถามที่เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire ซึ่งเรียกย่อว่า LBDQ แบบสอบถามนี้เป็นผลงานของ เฮมฟิล และ คูนซ์ (Hemphill and Coons) และได้รับการ ปรับปรุงและพัฒนาขึ้นเรื่อย ๆ โดย ฮัลปิน, ไวเนอร์, สต๊อคดิลล์ (Halpin, Winer, Stogdill) เป็นต้น ซึ่งแบบสอบถามนี้จำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ กิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) ซึ่งย่อ ว่า I.S. และมิตรสัมพันธ์ (Consideration) ซึ่งย่อว่า C ทั้งมิติกิจสัมพันธ์ และมิตรสัมพันธ์นั้น ฮัลปิน ได้อธิบายไว้ดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2521 : 96 ; อ้างอิงมาจาก Halpin. 1966 : 4)

1. กิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม หรือระหว่างผู้นำกับสมาชิกในด้านความเข้าใจในการดำเนินการตามนโยบายตามแบบแผน การติดต่อช่องทาง สื่อสาร และวิธีดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงในภารกิจที่ต้องปฏิบัติ

2. มิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับสมาชิกของกลุ่ม โดยมีความเป็นมิตรการเคารพซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจกัน และความอบอุ่นเป็นกันเอง

ในต้นปี ค.ศ. 1940 โดย เฮมฟิล (Hemphill) และคูนซ์ (Coons) ได้ร่วมกันวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ โดยให้ผู้ทำงานหลายสาขาช่วยกันระบุพฤติกรรมผู้นำ และรวบรวมได้ถึง 1,800 ตัวอย่าง ภายหลังได้สรุปพฤติกรรมผู้นำเป็น 9 มิติ คือ

1. การกระทำของผู้นำที่พยายามให้เกิดความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงานแทนที่จะทำงานแข่งขันกัน
2. การกระทำที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และความเข้าใจความเป็นไปของกลุ่ม
3. การกระทำซึ่งก่อให้เกิดความสำเร็จ ได้ผลผลิตที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพ
4. การกระทำที่เป็นตัวแทนของกลุ่มเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น ๆ
5. ความพยายามที่จะให้รางวัลหรือลงโทษ หรือตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง
6. ความพยายามที่จะทำให้ผู้นำเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม
7. การกระทำซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมของกลุ่ม

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

8. การกระทำซึ่งแสดงว่าไม่ยอมรับนับถือความคิดของผู้อื่น

9. ความพยายามที่จะจำแนกหน้าที่และนโยบายในการดำเนินงาน

ฮัลปิน และไวเนอร์ (Halpin and Winer) ได้ปรับปรุงเครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำขึ้น และใช้ทดสอบกับผู้บังคับการบิน โดยให้นักบิน 52 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม และให้นักบินอีก 300 คน บรรยายพฤติกรรมของผู้นำของเขา ผู้วิจัยได้รวบรวบและบรรจุพฤติกรรมผู้นำลงในมิติทั้ง 9 ให้เหลือเพียง 4 มิติด้วยกัน คือ

1. พฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration)

2. พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure)

3. พฤติกรรมผู้นำด้านเพิ่มผลผลิต (Production Emphasis)

4. พฤติกรรมผู้นำด้านการรับรู้ (Sensitivity)

ต่อมา ไฟลซ์แมน (Fleisman) ได้ทำการศึกษาในโรงงานอุตสาหกรรม พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างมิติทั้งสอง คือ พฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์ และด้านกิจสัมพันธ์มีอย่างชัดเจน และได้ยืนยันมาอีกครั้งหนึ่ง ด้วยเหตุนี้แบบทดสอบเดิมจึงถูกตัดทอนเหลือเพียงมิติด้านมิตรสัมพันธ์ และด้านกิจสัมพันธ์เท่านั้น แบบทดสอบนี้ได้ชื่อว่า Leader Behavior Description Questionnaire รู้จักกันทั่วไปในนามของ LBDQ และได้นำไปใช้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำอย่างกว้างขวาง (วิจิตร ธีระกุล. 2525 : 19 – 21)

ต่อมาได้มีการปรับปรุงแบบสอบถาม LBDQ โดย ฮัลปิน และไวเนอร์ แบบสอบถามนี้มี 30 ข้อ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มกิจสัมพันธ์ และกลุ่มมิตรสัมพันธ์ กลุ่มละ 15 ข้อ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม โดยเลือกพฤติกรรมของผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งในลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า คือ ไม่เคยเกิดขึ้นเลย นาน ๆ ครั้ง บางครั้ง บ่อยครั้ง หรือเสมอๆ แต่ละพฤติกรรมจะมีค่าเป็น 0 1 2 3 และ 4 ตามลำดับ ส่วนข้อใดที่มีพฤติกรรมเป็นลบจะให้ค่าคะแนนกลับกัน ดังนั้นคะแนนในแต่ละกลุ่มจะมีค่าตั้งแต่ 0 ถึง 60 คะแนน คะแนนเฉลี่ยของคะแนนแต่ละกลุ่มคือ 30 คะแนน หลังจากที่มีผู้ตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ก็นำคะแนนที่ได้มาหาคะแนนเฉลี่ยของแต่ละกลุ่ม ถ้าคะแนนกลุ่มใดมีค่าน้อยกว่าคะแนนเฉลี่ยกลุ่มนั้นจะมีค่าเป็นลบ ถ้ากลุ่มใดได้ค่าคะแนนเฉลี่ยมากกว่า 30 คะแนน กลุ่มนั้นก็จะมีค่าเป็นบวก ซึ่งจะสามารถทราบได้ว่าคนคนนั้นมีพฤติกรรมอย่างไร โดยเปรียบเทียบดูจากภาพประกอบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครพนม

คะแนนเฉลี่ยของกิจสัมพันธ์

(4) กิจสัมพันธ์ (-) มิตรสัมพันธ์ (+)	(1) กิจสัมพันธ์ (+) มิตรสัมพันธ์ (+)
(3) กิจสัมพันธ์ (-) มิตรสัมพันธ์ (-)	(2) กิจสัมพันธ์ (+) มิตรสัมพันธ์ (-)

คะแนนเฉลี่ย
ของมิตรสัมพันธ์

(ที่มา : ธนัทพงศ์ ธนพุทธิวิโรจน์. 2532 : 13)

ถ้าคะแนนเฉลี่ยของกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ที่คำนวณได้มีค่าเกิน 30 คะแนน พฤติกรรมของผู้นำก็จะอยู่ในส่วนที่ (1) ถ้ากิจสัมพันธ์มีค่าเกินกว่า 30 คะแนน แต่มิตรสัมพันธ์มีค่าต่ำกว่า 30 คะแนน พฤติกรรมผู้นำจะอยู่ในส่วนที่ (2) ถ้ากิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์มีค่าต่ำกว่า 30 คะแนน พฤติกรรมผู้นำก็จะอยู่ในส่วนที่ (3) และถ้าคะแนนเฉลี่ยกิจสัมพันธ์ต่ำกว่า 30 คะแนน มิตรสัมพันธ์มีค่าเกินกว่า 30 คะแนน พฤติกรรมผู้นำก็จะอยู่ในส่วนที่ (4) โดยทั่วไปผู้นำทุกคนปรารถนาที่จะอยู่ในส่วนที่ (1) หมายความว่า เขาเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แต่มีข้อสังเกตว่าเมื่อผู้นำได้เน้นความสำคัญด้านหนึ่ง ความสำคัญอีกด้านหนึ่งอาจจะลดน้อยลง (สุเมธ เดียวอิศเรศ. 2527 : 62 – 65)

พฤติกรรมผู้นำตามที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแยกออกได้สองพฤติกรรม คือ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นงานเป็นหลัก กับพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นคนเป็นหลัก และทั้งสองพฤติกรรมก็ต้องเดินควบคู่กันไป

3. ความพึงพอใจในการทำงาน

3.1 **ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน** ความพึงพอใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์การ ย่อมเป็นตัวจักรสำคัญในการที่จะทำให้บุคลากรในองค์การมีความพึงพอใจในการทำงาน (คำนึง นกแก้ว. 2524 : 10) ซึ่ง กิติมา ปรีดีดิลก (2529 : 321) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจในการทำงานไว้ว่า ความรู้สึกที่ชอบหรือพอใจที่มีต่อองค์ประกอบ และสิ่งจูงใจในด้านต่าง ๆ ของงาน และผู้ปฏิบัติงานนั้นได้รับการตอบสนองตามความต้องการของเขาได้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ความพึงพอใจในการทำงานเป็นผลรวมความรู้สึกด้านจิตใจที่เกี่ยวกับร่างกาย และสภาพแวดล้อม เป็นเหตุให้บุคคลแสดงความรู้สึกว่าเขามีความพอใจในการทำงานของเขาเอง (Hoppock. 1935 : 47) ส่วนสเตราส์ และเซเลส (Strauss and Sayless. 1960 : 119 – 121)ให้ความหมายว่าเป็นความรู้สึกพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การบุคลากรจะรู้สึกพอใจในงานเมื่อมีผลประโยชน์ตอบแทน ทั้งวัตถุและจิตใจ คือการตอบสนองความต้องการของตนเองได้ บุคลากรจะมีทัศนคติที่ดีต่องาน ถ้ามีความพึงพอใจสูง ในทางตรงข้าม คนที่มี ทัศนคติที่ไม่ดีต่องาน เป็นผลให้ความพึงพอใจในการทำงานต่ำลงนั่นเอง นอกจากนี้ ซีคอร์ด และแบคแมน (Secord and Backman. 1964 : 391) ได้ให้ความหมายว่า เกิดจากความต้องการของบุคคลในองค์การ บางคนพอใจเนื่องจากผลงานของตนสำเร็จ บางคนพอใจเพราะลักษณะของงานถูกใจ แต่บางคนพอใจเพราะถูกใจเพื่อนร่วมงาน

จากความหมายดังกล่าวพอจะสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ทำ เนื่องมาจากได้รับการตอบสนองทั้งทางร่างกาย จิตใจ และสภาพแวดล้อม จึงมีความพอใจที่จะทำงาน

3.2 **องค์ประกอบและปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ** ในการบริหารงานผู้บริหารย่อมต้องการให้งานในหน่วยงานของตนประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิผล และประสิทธิภาพ และต้องการให้สมาชิกในองค์การมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วย ซึ่ง ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์ (2523 : 1 – 2) ได้เสนอแนวคิดในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ เกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้

1. ด้านการจัดระบบองค์การ ถ้าองค์การใดมีระบบรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางมาก ความพึงพอใจจะต่ำ ผู้ที่มีวุฒิสูง มีความสามารถ ความพึงพอใจจะสูง มีขั้นตอน ระเบียบวิธีการมาก ความพึงพอใจจะต่ำ มีการแบ่งลำดับมาก ความพึงพอใจจะต่ำ

2. ด้านการบริหารงานทั่วไป สาเหตุที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ มีสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับภายในกิจการของงานนั้น ๆ โดยตรง

3. ด้านจิตวิทยา สิ่งจูงใจที่สำคัญของมนุษย์ คือ ความต้องการ ความสัมฤทธิผลในหน้าที่การงาน

ส่วน สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 279 – 281) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของบุคคลในการปฏิบัติงานไว้ 10 ประการ คือ

1. ความมั่นคงในการทำงาน หมายความถึงว่า ในการปฏิบัติงานนั้นจะต้องมีหลักประกันว่า ตราบที่ตนปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถและผลงานถึงมาตราฐานของงาน ได้แก่องค์การก็สามารถปฏิบัติงานนั้นได้ตลอดไป

2. ความพอใจในการทำงาน ถ้าบุคคลได้ทำงานที่ตนพอใจ มีความสุขในการทำงานผลงานย่อมดีกว่าผู้ที่ทำงานด้วยความจำใจ หรือทำตามหน้าที่

3. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง งานที่กระทำนั้น เป็นงานที่มีโอกาสก้าวหน้า ตราบใดที่คนยังมีความหวังที่จะก้าวหน้าก็ย่อมจะมีกำลังใจที่จะฟันฝ่าอุปสรรคในการปฏิบัติงาน นั้น ๆ แต่ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกหมดหวังในความก้าวหน้า ก็ย่อมขาดกำลังใจในการทำงานและไม่รักงาน เช่น ผู้ที่ปฏิบัติงานที่เงินเดือนเต็มขั้น

4. การได้รับการยกย่องนับถือ ทุกคนย่อมพึงพอใจในความสำเร็จแห่งกิจกรรมของตน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงพึงยกย่องและชมเชย สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานสำเร็จ เพื่อที่จะเสริมสร้างกำลังใจในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และส่วนรวม

5. การมีผู้บังคับบัญชาที่สามารถ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานย่อมปรารถนาที่จะมีผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีความรู้ความสามารถ เพราะหัวหน้างานนั้นเป็นจุดรวมแห่งพลังรวมของการทำงาน ผู้นำสามารถย่อมประสานทั้งงานและน้ำใจของคนในองค์การให้ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้นำยังเป็นตัวอย่างในการทำงานและปฏิบัติงานอีกด้วย

6. การได้รับค่าจ้างโดยธรรม อัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างเป็นสิ่งตอบแทนโดยตรง และเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นการกำหนดอัตราเงินเดือนก็ดี การเลื่อนขั้นเงินเดือนโดยธรรม จึงมีความสำคัญในด้านจิตใจของผู้ปฏิบัติงานมาก มีองค์การจำนวนมากที่ต้องประสบความล้มเหลวในการดำเนินงานอันเนื่องมาจากความไม่ยุติธรรมในการกำหนดอัตราเงินเดือน การเลื่อยขั้นแก่พนักงานเจ้าหน้าที่องค์การนั้น ๆ

7. ความเสมอภาค ในที่นี้หมายถึง ความเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงานของคนในองค์การ ไม่มีการแบ่งแยกผิวพรรณ เชื้อชาติ เล่นพวกเล่นพ้อง หรือลำเอียงในการปกครองบังคับ

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บัญชา เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นมูลเหตุที่ทำลายขวัญในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และจะทำลายสามัคคีธรรมของหมู่คณะ และองค์การในที่สุด

8. ความนุ่มนวลและแนบเนียน การมีปิยวาจาย่อมเป็นที่พอใจรักใคร่แก่ผู้วิสาสะ และผู้ร่วมงานเสมอ ผู้บังคับบัญชาที่ดีควรพึงระมัดระวังฝึกสอนแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อทำงานผิดพลาด ควรชี้แจงแนะนำสั่งสอนอย่างสุภาพนุ่มนวล เพื่อป้องกันมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความท้อถอยในการทำงาน การทักทายปราศรัย ไต่ถามสารทุกข์สุกดิบย่อมเป็นวิธีสร้างสัมพันธภาพในการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชาได้ดี และแนบเนียนวิธีหนึ่ง

9. การยอมรับนับถือ มนุษย์เป็สัตว์สังคมเมื่อเราอยู่ที่ใดได้รับการยอมรับว่าเป็นพวกเดียวกันกับสมาชิกส่วนใหญ่ เราย่อมมีความสุขใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ในฐานะที่เป็นสมาชิกหรือส่วนหนึ่งของสังคม หรือองค์การนั้น ๆ บุคคลที่ถูกทอดทิ้งอยู่โดดเดี่ยวแต่โดยลำพังย่อมเกิดความวิตกกังวล เกรงกลัว และไม่สามารถปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดี ดังนั้นการยอมรับนับถือจึงเป็นสิ่งสำคัญมากในการปฏิบัติงาน

10. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงานนั้นนอกเหนือจากเพื่อนร่วมงานที่ดีแล้ว สภาวะแวดล้อมและสภาพของงานนับว่ามีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานมาก สภาพของการทำงานที่ดีควรประกอบด้วยการมีอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ และเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เช่น มีแสงสว่างเพียงพอ มีอุณหภูมิพอเหมาะ มีการถ่ายเทอากาศถูกสุขลักษณะ เป็นต้น

นอกจากนี้ กิเชลลิ และบราวน์ (Ghiselli and Brown. 1965 : 430) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจไว้ 5 ประการ คือ

1. ระดับอาชีพ หมายถึง สถานะหรือความนิยมของคนต่ออาชีพ ถ้าอาชีพนั้นอยู่ในสถานะสูง ย่อมเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ก็จะเป็นที่พอใจของผู้ประกอบอาชีพนั้น

2. สถานะทางสังคมและสภาพการทำงานต่าง ๆ ต้องอยู่ในสภาพที่ดีเหมาะสม ต่อสภาพของผู้ปฏิบัติงาน ครูที่ปฏิบัติงานมานาน ควรได้รับเกียรติ ได้รับการยกย่อง ได้รับตำแหน่งหน้าที่ที่ดี ครูหรือผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น

3. อายุของผู้ปฏิบัติงานทำให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน คือ ผู้ที่มีอายุระหว่าง 25 – 34 ปี และ 45 – 54 ปี มีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าผู้ที่มีอายุในกลุ่มอื่น

4. สิ่งจูงใจทางด้านรายได้ ทั้งรายได้ประจำและรายได้พิเศษ ก็เป็นสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่ง ที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

5. คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน คนงาน หรือผู้บริหารโรงเรียนกับครู รวมทั้งการเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงานหรือครู ก็เป็นผลต่อความพึงพอใจในการทำงานเช่นเดียวกัน

นอกจากองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานแล้ว ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่เป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลในองค์การเกิดความพึงพอใจได้ ซึ่ง บาร์นาร์ด (Barnard. 1966 : 142) ได้กล่าวถึง สิ่งจูงใจที่หน่วยงานอาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน สิ่งของ หรือสภาวะการทางกายภาพ ที่ให้แกบุคลากรในการปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงาน

2. โอกาสของบุคคลที่ไปเกี่ยวข้องกับวัตถุ หมายถึง โอกาสที่บุคคลจะได้รับแตกต่างกันออกไปจากบุคคลอื่น เช่น ได้รับเกียรติยศ ได้รับพิเศษส่วนตัว และโอกาสที่จะได้รับตำแหน่งที่มีอำนาจกว่าเดิม

3. สภาพทางกายอันเป็นที่พึงปรารถนา ได้แก่ การปรับปรุงสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ในสำนักงาน วัตถุสิ่งของต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากร ให้อยู่ในสภาพที่พอใจของทุกคน

4. ผลประโยชน์ของอุดมคติ เป็นผลประโยชน์ที่มีอำนาจมาก เช่น การที่หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้สนองอุดมการณ์ของตนเอง เช่น ความภูมิใจที่ได้แสดงความสามารถ ความรู้สึกพอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บุคลากรมีความสุขและความพอใจ

5. ความดึงดูดใจทางสังคม หมายถึง การคบหาสมาคมกันเองในหมู่บุคลากรทุกคนในหน่วยงานนั้น ๆ

6. การปรับสภาพการทำงานให้ตรงกับวิธีการที่บุคลากรเคยทำเป็นนิสัย และตรงกับทัศนคติของบุคลากร ช่วยให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

7. โอกาสของการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงานทุกชนิดซึ่งหน่วยงานจัดขึ้น จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเป็นคนสำคัญของหน่วยงาน ซึ่งจะร่วมมืออย่างดีในการทำงาน

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจตามทัศนะของ คูเปอร์ (Cooper. 1958 : 31 – 32) ได้แบ่งออกเป็น 7 ด้าน คือ งานที่เขาสนใจ มีอุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน มีค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สภาพการทำงานที่ดี ชั่วโมงการทำงานและสถานที่เหมาะสม ความสะดวกในการไปและกลับ ตลอดจนสวัสดิการอื่น ๆ การทำงานร่วมกับผู้บังคับ

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

บัญชาที่เข้าใจในการควบคุม เซลซนิค และคนอื่น ๆ (Zaleznik and others. 1958 : 40) ได้แบ่งปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานออกเป็น 2 ประเภท คือ รางวัลภายนอก ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน และรางวัลภายใน ได้แก่ ความเป็นมิตร ความรัก ความซื่อสัตย์ เป็นต้น

สรุปได้ว่า องค์ประกอบและปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานนั้นขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจทั้งที่เป็นวัตถุ อันได้แก่ เงิน สิ่งของ และสิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับความรู้สึกและจิตใจ อันได้แก่ ชื่อเสียง เกียรติยศ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ และความภาคภูมิใจ

3.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน ในเรื่องทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานนี้ ได้มีผู้ศึกษาค้นคว้าและเขียนไว้มากมายมีทั้งที่คล้ายคลึงและแตกต่างกัน ทฤษฎีที่เป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปมีดังนี้

<u>ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของคน</u> ทฤษฎีลำดับความต้องการของคน มาสโลว์ (สมยศ นาวีการ. 2521 : 89 – 95; 160 – 161; อ้างอิงมาจาก Maslow. 1943 : 85 – 91) ได้วางหลักไว้ว่าคนที่อยู่ภายในสถานที่ทำงานนั้นจะถูกจูงใจหรือกระตุ้นให้ปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองความต้องการบางอย่างที่อยู่ภายในเค้าโครงทางทฤษฎีของมาสโลว์ จะอยู่บนพื้นฐานข้อสมมติฐานที่เป็นรากฐาน 3 ประการ คือ

1. คนมีความต้องการและความต้องการจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขา เฉพาะความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น จึงจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นตัวจูงใจอีกต่อไป

2. ความต้องการของบุคคลใดบุคคลหนึ่งจะถูกจัดลำดับตามความสำคัญจากความต้องการเบื้องต้น เช่น อาหารและที่อยู่อาศัย ไปจนกระทั่งถึงความต้องการที่มีความซับซ้อน เช่น ความมีชื่อเสียงและความสำเร็จ

3. บุคคลจะมีความต้องการในลำดับต่อไปก็ต่อเมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว

มาสโลว์ แบ่งความต้องการของคนออกเป็น 5 ประเภท เรียงลำดับตามความสำคัญ ความต้องการเหล่านี้ คือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการดำรงชีวิต ได้แก่ อาหาร อากาศ น้ำ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน และความต้องการทางเพศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัย (Safety needs) เป็นความต้องการที่อยู่ในระดับสูงขึ้นไป จะมีความสำคัญก็ต่อเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการด้านความปลอดภัยจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการป้องกันเพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับร่างกาย ความเจ็บป่วยและความสูญเสียทางเศรษฐกิจ

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางด้านสังคมจะเริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคน เป็นความต้องการที่จะเข้าร่วมในสังคม การได้รับการยอมรับนับถือและความรักจากเพื่อนร่วมงาน

4. ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นหรือมีชื่อเสียง (Esteem Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับจิตใจ เกี่ยวกับความมั่นใจในตนเองในเรื่องความรู้ ความสามารถ มีความต้องการที่จะให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญ และความต้องการทางด้านสถานภาพ เป็นต้น

5. ความต้องการความสมหวังในชีวิต (Self – Actualization Needs) เป็นความปรารถนาที่จะเป็นในสิ่งที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งสามารถจะเป็นได้ คือ สามารถใช้ความรู้ความสามารถของตนเองได้เต็มที่ด้วยตนเองอย่างแท้จริง สามารถคิดเอง สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้เองโดยไม่ต้องอยู่ใต้ใคร รับคำสั่งใคร หรืออาศัยคนอื่น

<u>ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์</u> ธงชัย สันติวงษ์ (2530 : 400 – 404) ได้กล่าวอ้างอิงถึงทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960 : 33 – 48) ได้สรุปข้อสมมติฐานเกี่ยวกับตัวมนุษย์ทั้งเป็นทฤษฎี X และทฤษฎี Y อธิบายถึงลักษณะและการทำงานของมนุษย์ไว้ 2 แบบ คือ

แบบที่ 1 เรียกว่าทฤษฎี X เนื้อหาของทฤษฎีนี้มีว่า มนุษย์มีสัญชาตญาณที่จะหลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้ อันมีสาเหตุจากไม่ชอบการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องใช้วิธีการบังคับ ใช้อำนาจควบคุม สั่งการ หรือข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษ ทั้งนี้เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ที่แมคเกรเกอร์เกิดความคิดต่อมนุษย์เช่นนี้ เพราะแต่เดิมคนส่วนมากมีความทะเยอทะยานน้อย ต้องการเพียงความปลอดภัยมากกว่าสิ่งอื่น การปฏิบัติต่อคนงานในแนวนี้จัดเป็นการจูงใจในทางลบ ซึ่งใช้ได้น้อยในปัจจุบัน เพราะใครบังคับควบคุมและลงโทษผู้ปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดปฏิกิริยารุนแรงขึ้น และเป็นผลร้ายแก่ผู้บริหารในที่สุด

แบบที่ 2 เรียกว่าทฤษฎี Y ปัจจุบันนี้มนุษย์ไม่ได้ทำงานเพียงให้ได้เงินอย่างเดียว แต่ยังมีส่วนประกอบอีกหลายอย่างที่เป็นสิ่งจูงใจให้พอใจในการทำงาน ซึ่งแมคเกรเกอร์ได้ตั้งสมมติฐาน โดยสรุปได้ว่า คนไม่หลีกเลี่ยงงานเสมอไป การบังคับข่มขู่ไม่ใช่วิถีทางที่จะช่วยให้งานสำเร็จ

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

การเปิดโอกาสให้คนได้แสดงความสามารถรับผิดชอบควบคุมตนเอง จึงจะเป็นวิถีทางทำให้งานสำเร็จและเป็นผลทำให้คนรู้สึกผูกพันกับหน่วยงานด้วย ถ้าหากงานได้มีการจัดอย่างเหมาะสม คนก็จะยอมรับและยินดีรับผิดชอบในผลสำเร็จของงานด้วย

<u>ทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก</u> ทฤษฎีแรงจูงใจนี้ได้มาจากงานวิจัยของเฮิร์ซเบิร์ก และเพื่อนร่วมงาน (เด่น ชะเนติยัง และจิตตินันท์ วุฒิกร. 2534 : 145 – 147; อ้างอิงมาจาก Herzberg. 1959 : 113 – 115) ซึ่งได้สัมภาษณ์นักวิศวกรและนักบัญชี 200 คน เพื่อดูความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในงานกับประสิทธิภาพของผลผลิต และเพื่อตอบคำถามที่ว่า สิ่งใดทำให้ลูกจ้างคนงานรู้สึกดีหรือไม่ดี พอใจหรือไม่พอใจเกี่ยวกับงานที่พวกเขาทำ จากผลการวิจัยเขาได้สรุปเป็นแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มแรก ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในงานที่ทำ ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกทางบวกกับงานที่ปฏิบัติและเกี่ยวข้องกับเนื้องานที่ปฏิบัติเอง บุคคลจะได้รับการจูงใจหรือแรงจูงใจ ให้เพิ่มผลผลิตด้วยปัจจัยเหล่านี้ ซึ่ง เฮิร์ซเบิร์ก เรียกว่า ปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factors) ประกอบด้วยความสำเร็จในงานการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ลักษณะของงานและความก้าวหน้า ปัจจัยเหล่านี้เฮิร์ซเบิร์กเชื่อว่าเป็นตัวหนุนกำลังให้มนุษย์ทำงานหนักขึ้น เป็นตัวกำหนดให้บุคคลมีท่าที และมีความรู้สึกอย่างไรต่องานที่เขาทำ ปัจจัยเหล่านี้จะทำให้บุคคลเกิดความพอใจ ถ้าเขามีสิ่งเหล่านี้ และจะรู้สึกไม่พึงพอใจถ้าไม่มีสิ่งเหล่านี้

กลุ่มสอง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในงานนั้น เกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์ความรู้สึกในทางลบกับงานที่ปฏิบัติ และเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่พวกเขาทำงาน เฮิร์ซเบิร์ก เรียกปัจจัยนี้ว่า ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ประกอบด้วยนโยบายและการบริหารงาน การควบคุมบังคับบัญชา เงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและสภาพการทำงาน (จุมพล นิมพานิช. 2525 : 66) เป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความไม่พอใจถ้าไม่มีสิ่งเหล่านี้ แต่ถ้าสิ่งเหล่านี้มีไม่ได้ช่วยให้เกิดความพอใจมากนัก เพราะบุคลากรอาจรู้สึกว่าถึงอย่างไรก็มีให้อยู่แล้ว และเป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้นที่ป้องกันไม่ให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้นเอง

ในทำนองเดียวกับ สุเมธ เดียวอิศเรศ (2527 : 10 – 12) กล่าวถึง เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) และคณะ ว่าได้ศึกษาวิจัยทฤษฎีจูงใจ – สุขอนามัย พบว่า ปัจจัยหลายอย่างที่มีผลต่อการทำงานของคนงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้สามารถจัดเป็นกลุ่มได้ 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยทั้ง 2 ชนิดนี้เป็นปัจจัยที่แยกจากกันไม่มีความสัมพันธ์กันแต่อย่างใด มีรายละเอียดต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

1. ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) ปัจจัยนี้เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ มีความสัมพันธ์โดยตรงกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เป็นแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากภาวะการทำงาน อันได้แก่

1.1 นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) หมายถึง การทำงานซ้ำซ้อนกัน การแก่งแย่งอำนาจ และการดำเนินการที่ขาดความเป็นธรรม ตลอดจน การบริหารงานที่ไร้ประสิทธิภาพ

1.2 วิธีการบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาขาดความรู้ ความสามารถในการปกครอง มีอคติ ไม่ยุติธรรม รวมทั้งไม่สามารถเป็นผู้นำทางวิชาการและ เทคโนโลยีได้

1.3 สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Supervisor) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาไม่มีมนุษยสัมพันธ์ วางตนสูง และไม่ให้ความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน

1.4 สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Peers) หมายถึง การที่ ต่างคนต่างทำงานโดยไม่คำนึงถึงมิตรภาพ มีการแข่งขันชิงดีชิงเด่น และเอาตัวรอดโดยการทับถม ผู้อื่น

1.5 สภาพการทำงาน (Work Conditions) หมายถึง สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ในการ ทำงานไม่เหมาะสม เช่น สถานที่ตั้งหน่วยงานไม่ดี ไม่มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการ ทำงาน ปริมาณงานมีมากหรือน้อยเกินไป

ปัจจัยสุขอนามัยนี้เป็นสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) เชื่อว่าไม่มี ความสัมพันธ์ หรือมีความสัมพันธ์ในระดับน้อยมากกับแรงจูงใจของพฤติกรรมที่จะทำงาน ปัจจัย นี้จะนำไปสู่ความไม่พอใจ และมิได้ช่วยให้เกิดความพอใจมากนัก นอกจากนั้นแล้วปัจจัยนี้ยังจะ เป็นตัวกำหนดให้บุคคลมีท่าทีความรู้สึกต่อหน่วยงานที่เขาทำงานอีกด้วย

2. ปัจจัยแรงจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ มี ความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจภายในที่เกิดจากงานที่ทำ ได้แก่

2.1 ความสำเร็จในการงาน (Achievement) หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจและ ปลาบปลื้มใจในผลสำเร็จของงาน เมื่อเขาได้ทำงานหรือสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้เป็น ผลสำเร็จ ปัจจัยนี้นับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด

2.2 การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชย ยอมรับนับถือ หรือได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน หรือบุคคลอื่น ทำให้ เกิดความภาคภูมิใจ ปัจจัยนี้มักจะเกิดขึ้นควบคู่กับความสำเร็จในการงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

2.3 ลักษณะของงาน (Work Itself) หมายถึง ลักษณะงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถ งานที่ต้องใช้ความคิด ประดิษฐ์คิดค้นหาสิ่งใหม่ ๆ แบบใหม่ ๆ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ

2.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่ผู้ทำงานได้รับผิดชอบต่อการทำงานของตนอย่างเต็มที่ โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบ หรือควบคุมมากจนเกินไป

2.5 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนเงินเดือน หรือตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมถึงโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงานด้วย

ปัจจัยแรงจูงใจนี้ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) เชื่อว่าเป็นตัวกระตุ้นให้มนุษย์ทำงานหนักขึ้น กำหนดให้บุคคลมีท่าทีและความรู้สึกต่องานที่ทำ ปัจจัยนี้ทำให้บุคคลเกิดความพอใจ

ลูธันส์ (Luthans. 1985 : 201) ได้กล่าวถึงทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮิร์ซเบิร์ก ซึ่งแบ่งออกเป็นปัจจัย 2 ด้าน ดังนี้

1. ปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factors) หรือองค์ประกอบด้านแรงจูงใจ เป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในทางบวก ซึ่งจะเป็นผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในการทำงาน มีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของงานโดยตรง ซึ่งแบ่งได้ดังนี้

1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement)

1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition)

1.3 ความก้าวหน้าของงาน (Advancement)

1.4 ลักษณะของงาน (The Work Itself)

1.5 ความรับผิดชอบ (Responsibility)

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) หรือองค์ประกอบด้านอนามัยเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อม หรือส่วนประกอบของงาน ปัจจัยด้านนี้ได้แก่

2.1 นโยบายและการบริหารงาน (Policy and Administration)

2.2 การนิเทศงาน (Supervision)

2.3 สภาวะการทำงาน (Working Conditions)

2.4 ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน (Interpersonal Relations)

2.5 เงินเดือน (Salary)

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารส่วนมากมักให้ความสำคัญด้านปัจจัยค้ำจุน เช่น เมื่อเกิดปัญหาว่าผู้ปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพในการทำงาน มักแก้ไขโดยการปรับปรุงสภาพในการทำงาน หรือรับเงินเดือนให้สูงขึ้น การปฏิบัติดังนี้เป็นการแก้ไขไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน แต่มิได้เป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารควรเน้นถึงปัจจัยกระตุ้นที่ก่อนให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น มอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น หรือ ส่งเสริมความก้าวหน้าของคนงาน จะเป็นการกระตุ้นให้คนทำงานได้ดีกว่าที่จะให้ทำงานในตำแหน่งเดิมแต่เพิ่มเงินเดือนให้ แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องพยายามรักษาปัจจัยค้ำจุนให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจการทำงาน (ศิริโสภาคย์ บูรพาเดชะ. 2528 : 69)

ดังนั้น การนำทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์กไปประยุกต์นั้น จึงต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งสองด้านควบคู่กันไป ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงานก็มีส่วนสำคัญไม่น้อย โดยเฉพาะในสภาพสังคมปัจจุบัน ซึ่งคุณภาพชีวิตและเทคโนโลยีต่าง ๆ เจริญก้าวหน้ามาก นอกจากจะช่วยสร้างความพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นตัวช่วยให้ปัจจัยกระตุ้นมีพลังแรงขึ้นด้วย (วิจิตร วรุตบางกูร. 2525 : 78)

ผลดีของแนวคิดตามทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮิร์ซเบิร์ก คือ ทำให้เกิดความก้าวหน้าในการพัฒนาองค์การพอสรุปได้ 5 ประการ (นิพนธ์ ศศิธร. 2523 : 148 – 150) ดังนี้

1. การฝึกอบรมในขณะทำงาน เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเติบโตด้วยตนเองจากการทำงาน โดยความเข้าใจในงานของตน มีความรู้เทคนิคใหม่ ๆ ที่จะพัฒนาการทำงานของตนให้ดีขึ้น

2. การสร้างสรรค์ตามความต้องการทางสังคม ให้บุคลากรมีโอกาสทำงานเป็นหมู่คณะที่เป็นการทำงานตามความชำนาญเฉพาะ

3. การยกศักดิ์ศรีและสาระของงานให้สูงขึ้น เพื่อให้เกิดความสำนึกในความสำเร็จและความรับผิดชอบสูงขึ้น เพราะมีเกียรติที่จะตัดสินใจด้วยตนเองมากที่สุด

4. การปรับปรุงระบบการติดต่อ ให้เกิดความสำนึกในความรับผิดชอบสูงขึ้น โดยมุ่งเน้นให้ผู้นำเป็นผู้คิดเอง

5. การปรับปรุงภาวะผู้นำ โดยทุกคนมีโอกาสร่วมกันในการตัดสินใจมีสิทธิเท่าเทียมกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ดังนั้นความพึงพอใจในการทำงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษา หรือหน่วยงานต่าง ๆ ต้องสร้างให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับสถานศึกษาหรือหน่วยงานนั้น ๆ

4. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ บัญญัติให้สถานศึกษาเป็น “นิติบุคคล” นับเป็นการปฏิรูปการศึกษาครั้งสำคัญของประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่มุ่งหวังยกระดับการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐาน และจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึงมีคุณภาพ โดยได้บัญญัติให้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่โดยตรง

การมีกฎหมายกำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลมีจุดมุ่งหมายสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษามีอิสระ มีความเข้มแข็งในการบริหาร เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างคล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และประเทศชาติโดยรวมอย่างไรก็ตามการบริหารสถานศึกษาที่มีสถานะเป็นนิติบุคคลให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมาย มีแนวทางหรือเงื่อนไขที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรคำนึงดังนี้

1. **รวบรวมและจัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน** การบริหารแนวทางใหม่ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องบริหารและตัดสินใจ โดยอาศัยข้อมูลมากกว่าสามัญสำนึก ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นจะต้องรวบรวม จัดระบบ และใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและตัดสินใจให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

2. **วางแผนและดำเนินงานตามแผนที่วางไว้** การวางแผนมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารมีทิศทางในการบริหาร

3. **ศึกษากฎหมาย กฎ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง** ในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลผู้บริหารมีอำนาจบริหารอย่างอิสระ ขณะเดียวกันก็รับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนอย่างเต็มที่เช่นกัน ดังนั้น เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดเชิงกฎหมายและการตัดสินใจของตน ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องศึกษา และทำความเข้าใจกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างแท้จริง รวมทั้งควรมีที่ปรึกษาทางกฎหมายคอยให้คำปรึกษา และเสนอแนะก่อนการตัดสินใจที่ตนเองขาดความมั่นใจ

4. **การบริหารและการตัดสินใจโดยองค์คณะบุคคล** การศึกษาเป็นการบริหารกิจการสาธารณะที่มีผู้เกี่ยวข้องและได้รับผลจากการบริการจำนวนมาก ดังนั้น เพื่อให้การบริหาร

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

และการตัดสินใจมีความถูกต้อง และก่อประโยชน์สูงสุดต่อผู้รับบริการมากที่สุด ผู้บริหารควรดำเนินการโดยใช้องค์คณะบุคคลเข้ามีส่วนร่วมในการพิจารณาตัดสินใจ ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

5. **จัดระบบบัญชีให้ครบถ้วนถูกต้อง** แม้ผู้บริหารจะมีอำนาจอิสระในการบริหารและตัดสินใจก็ตาม แต่อำนาจอิสระนั้นมิใช่เป็นไปโดยปราศจากการควบคุมตรวจสอบของทางราชการ โดยเฉพาะด้านการเงินซึ่งส่วนใหญ่มาจากงบประมาณแผ่นดิน จะมีหน่วยงานที่ รับผิดชอบการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินของสถานศึกษาทั้งในช่วงก่อนใช้ ระหว่างใช้ และภายหลังการใช้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นจะต้องจัดทำระบบบัญชีให้ครบถ้วนถูกต้องตามระเบียบของทาง ราชการ

แนวทางส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารจัดการของสถานศึกษาซึ่งมีหน้าที่ให้บริการการศึกษาแก่ประชาชน และเป็นสถานศึกษาของรัฐ จึงต้องนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งเรียกกันโดยทั่วไปว่า “ธรรมาภิบาล” มาบูรณาการในการบริหารและจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียนในฐานะที่เป็นนิติบุคคลด้วย หลักการดังกล่าว ได้แก่

1. หลักนิติธรรม
2. หลักคุณธรรม
3. หลักความโปร่งใส
4. หลักการมีส่วนร่วม
5. หลักความรับผิดชอบ
6. หลักความคุ้มค่า

หลักธรรมาภิบาลอาจบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาซึ่งได้แก่การดำเนินงานด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป เป้าหมายในการจัดการศึกษาคือทำให้ผู้เรียนเป็นคนดี เก่ง และมีความสุข

ขอบข่ายและภาระกิจการบริหารและการจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขอบข่ายและภารกิจของการบริหารและการจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็น 4 งาน ดังนี้

1. **การบริหารวิชาการ**

แนวคิด

งานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น

2. เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพสอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนา ตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก

3. เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

4. เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ของสถานศึกษาและของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง

ขอบข่าย/ภารกิจ

- การพัฒนาหลักสูตร
- การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
- การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- การนิเทศการศึกษา
- การแนะแนวการศึกษา
- การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

- การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครองครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2. การบริหารงบประมาณ

แนวคิด

การบริหารงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจักหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้
2. เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ
3. เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้อย่างเพียงพอ และมีประสิทธิภาพ

ขอบข่าย/ภารกิจ

1. การจัดทำและเสนอของบประมาณ
   1.1 การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา
   1.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา
   1.3 การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของบประมาณ
2. การจัดสรรงบประมาณ
   2.1 การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา
   2.2 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ
   2.3 การโอนเงินงบประมาณ
3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
   3.1 การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
   3.2 การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

4. การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา
   4.1 การจัดการทรัพยากร
   4.2 การระดมทรัพยากร
   4.3 การจัดหารายได้และผลประโยชน์
   4.4 กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา
   4.5 กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา
5. การบริหารการเงิน
   5.1 การเบิกเงินจากคลัง
   5.2 การเก็บรักษาเงิน
   5.3 การจ่ายเงิน
   5.4 การนำส่งเงิน
   5.5 การกันเงินไว้เบิกเหลื่อมปี
6. การบริหารบัญชี
   6.1 การจัดทำบัญชีการเงิน
   6.2 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
   6.3 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน
7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
   7.1 การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา
   7.2 การจัดหาพัสดุ
   7.3 การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะ และจัดซื้อจัดจ้าง
   7.4 การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

3. การบริหารงานบุคคล

แนวคิด

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหาร งานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญ กำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

วัตถุประสงค์

1. เพื่อการดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

2. เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และ มีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

3. เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพโดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ

4. เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้มาตรฐานวิชาชีพ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ขอบข่าย/ภารกิจ

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
2. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
4. วินัยและการรักษาวินัย
5. การออกจากราชการ

4. การบริหารทั่วไป

แนวคิด

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยการ ความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและจัด การศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจน การมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และ องค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยการ ให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณะ ซึ่งจะก่อให้เกิด ความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธาและให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

ขอบข่าย/ภารกิจ

1. การดำเนินงานธุรการ
2. งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
4. การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์การ
6. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
7. การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป
8. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
9. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
10. การรับนักเรียน
11. การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
12. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
13. การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
14. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
15. การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
16. งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
17. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
18. งานบริการสาธารณะ
19. งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

จากที่กล่าวถึงภารกิจและหน้าที่ที่ผู้บริหารสถานศึกษามาทั้งหมด จะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จะต้องมีพฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของครูในสถานศึกษา จึงจะทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษาเกิดขึ้นได้ตามความต้องการของหน่วยงาน และประเทศชาติ

5. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน

ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชามีความสำคัญยิ่งสำหรับหน่วยงานหรือองค์การ เพราะผู้นำเป็นผู้วินิจฉัยสั่งการ กำหนดนโยบาย วางแผน จูงใจให้ผู้อื่นร่วมภารกิจและกระทำในสิ่งเป็นประโยชน์ต่อองค์การ รวมทั้งเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมาย (อัญชลี แจ่มเจริญ, 2527 : 99) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ผู้นำเป็นกุญแจดอกสำคัญที่จะทำให้การบริหารองค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำของผู้บริหารตำแหน่งสำคัญ ๆ นับเป็น ตัวแปรที่สำคัญยิ่ง การบริหารองค์การจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับว่า ผู้นำจะสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการทำงานได้มากน้อยเพียงใด (เอกวิทย์ ณ ถลาง. 2532 : 85) ดังที่ กิติพันธ์ รุจิรกุล (2529 : 13) ให้ข้อสังเกตว่า ปัจจุบันมักมีการเรียกร้องหาหัวหน้าหรือผู้นำที่ดีมีคุณภาพ ทั้งนี้เพราะหน่วยงานต่าง ๆ มีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติที่ซับซ้อนขึ้นกว่าเดิม แต่มีปัญหาที่ต้องเผชิญอยู่ประการหนึ่ง คือ ทำอย่างไรจะช่วยให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ ซึ่ง ศิริวรรณ ศิริอารยา (2530 : 73 – 75) ได้กล่าวไว้ว่า ปัญหาดังกล่าวมีสาเหตุสำคัญมาจากผู้บังคับบัญชาแต่ละคนมีนิสัยหรือพฤติกรรมการเป็นผู้นำแตกต่างกัน บางคนเคยชินกับการสั่งการ บางคนชอบประนีประนอม บ้างก็ชอบปรึกษาหารือหรือชอบโน้มน้าว จิตใจบุคคลอื่น ให้ปฏิบัติตามที่ตนต้องการ และเมื่อมีพฤติกรรมแบบใดแล้ว ก็มักจะยึดมั่นอยู่กับแบบที่เคยปฏิบัติตามมานั้นตลอดไป โดยไม่คำนึงถึงองค์ประกอบอื่น ๆ ดังนั้นปัจจัยที่สามารถทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในการบริหารงานก็คือ การได้รับความร่วมมือจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งความร่วมมือนั้นเป็นผลสืบเนื่องมาจากความมีสัมพันธ์อันดีที่ผู้บริหารได้พยายามก่อให้เกิดขึ้น และคงจะไม่มีใครปฏิเสธว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้จัดการกับพนักงานเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง อันจะมีผลต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผู้จัดการที่มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการทำให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ย่อมเป็นผู้มีโอกาสที่จะได้รับความสำเร็จในการบริหารงานได้มากกว่าผู้จัดการที่ไม่มีความสามารถเช่นนั้น ผู้จัดการจะไม่ได้รับความสำเร็จในการบริหารงานตามเป้าหมาย ถ้าพนักงานไม่มีความ พึงพอใจในหน้าที่การงานที่ทำอยู่ ดังนั้นผู้จัดการจำเป็นต้องคอยเสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน (สุเมธ เดียวอิศเรศ. 2527 : 154 – 155) ส่วน ส. สมบัติ

มีสุนทร (2533 : 97) ได้เสนอแนะไว้ ในรายงานการวิจัยเรื่อง การศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามความต้องการของครูอาจารย์ สังกัด กรมสามัญศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช ว่าผู้บริหารควรมีแบบผู้นำที่สอดคล้องกับความต้องการของครูอาจารย์ โดยใช้แบบประชาธิปไตยมากกว่าแบบเผด็จการและแบบเสรีนิยม และ ทำนอง รังสีปัญญา (2531 : 71) ได้พิจารณาพฤติกรรมผู้นำในสองด้าน คือ ด้านให้ความสำเร็จกับคน และด้านให้ความสำคัญกับผลผลิต และเสนอแนะว่า ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้งสองด้าน จึงจะบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงงานนั้นบรรลุเป้าหมาย และ ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ ศิริวรรณ ศิริอารยา (2530 : 76) ได้เสนอว่าผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจได้ ควรจะมีการยืดหยุ่น และปรับตัวให้เข้ากับองค์ประกอบสามประการ ประการแรก พลังหรือความสามารถของผู้นำเอง ประการที่สอง พลังหรือความสามารถของผู้ร่วมงาน และประการที่สาม สภาวะแวดล้อมในองค์การ หรือสถานการณ์ในขณะนั้น ดังนั้น ผู้นำจึงต้องรู้จักวิเคราะห์ตนเอง วิเคราะห์ผู้ร่วมงาน และวิเคราะห์สถานการณ์ พร้อมกันนั้นต้องเป็นผู้มองการณ์ไกล มุ่งถึงอนาคตสามารถวางแผนและคาดคะเนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ข้อเสนอดังกล่าวสอดคล้องกับทัศนะของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2531 : 26 – 27) ที่เสนอไว้ว่า ผู้นำจะต้องเข้าใจพฤติกรรมบุคคล พฤติกรรมกลุ่ม และพฤติกรรมองค์การ รวมทั้งเข้าใจโครงสร้างหน้าที่ และวิทยาการสมัยใหม่ด้วย ทัศนะดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้นำที่ดีควรเน้นความสำคัญของคนและความสำคัญของงานควบคู่กันไป

สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารนั้นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา หรือบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ และความพึงพอใจในการทำงานก็มีผลต่อประสิทธิภาพของงาน ถ้าผู้บริหารต้องการให้สถานศึกษา หรือหน่วยงานที่ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่อยู่เป็นสถานศึกษาหรือหน่วยงานที่มีคุณภาพ ผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู หรือบุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

นิโรธ งะสมัน (2527 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารตามความต้องการของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 2 กลุ่มตัวอย่างเป็นครู

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 502 คน จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ อายุ วุฒิ จังหวัด ศาสนา หมวดวิชา และโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูแสดงความต้องการพฤติกรรมผู้นำในระดับสูงทั้งสองมิติ ในทุกกลุ่มตัวแปร และมีความต้องการพฤติกรรมผู้นำมิติมิตรสัมพันธ์สูงกว่ากิจสัมพันธ์ โดยมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 6 ปี ต้องการให้ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติในระดับสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 6 ปีขึ้นไป โดยมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ครูที่นับถือศาสนาอิสลามต้องการให้ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมผู้นำมิติมิตรสัมพันธ์สูงกว่าครูที่นับถือศาสนาพุทธ โดยมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนความต้องการพฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

4. ความต้องการพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติในกลุ่มตัวแปรอื่น เช่น เพศ อายุ วุฒิ จังหวัดที่ทำการสอน ฝ่าย / หมวดวิชา และขนาดของโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

อัญชลีรัตน์ บุญชินวุฒิกุล (2530 : บทคัดย่อ) ศึกษาความต้องการในการพัฒนาหัวหน้า ภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า สมรรถภาพที่สำคัญที่ควรฝึกอบรมให้แก่ หัวหน้าภาควิชา ได้แก่ ความสามารถในการสร้างสรรค์ ความสามารถในการจูงใจเพื่อนร่วมงาน ความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการ ความสามารถในการวางแผนปฏิบัติงาน และคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาที่ควรจะพัฒนามีอยู่ 3 ด้าน ที่อยู่ในเกณฑ์มากตามความต้องการทั้งของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ คือ ด้านความเป็นผู้นำเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ทักษะในการบริหารงาน และด้านวิชาการ ตามลำดับ

วสันต์ ช่างนาค (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี กลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี จำนวน 160 คน ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี ปรากฏว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการเข้าสังคมได้ดี ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการให้การยอมรับนับถือ ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข ด้านการโน้มน้าวจิตใจ ด้านการให้ความช่วยเหลือ และด้านการประสานงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

งานวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจ

นิพนธ์ จิราพงศ์ (2529 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยพลศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์วิทยาลัยพลศึกษา 17 แห่ง จำนวน 196 คน แยกเป็นอาจารย์ที่มีประสบการณ์มาก และอาจารย์ที่มีประสบการณ์น้อย โดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก ผลการวิจัยพบว่า ระดับความพึงพอใจของอาจารย์วิทยาลัย พลศึกษา ทั้ง 10 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยพลศึกษาที่มีประสบการณ์มาก และประสบการณ์น้อยแตกต่างกัน สองด้าน คือ ลักษณะของงานและความรับผิดชอบ ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบรวมในลักษณะของปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ประสบการณ์ต่างกัน แต่ปัจจัยทั้งสองไม่แตกต่างกัน

ค ณรงค์ ประชาเดชสุวัฒน์ (Narong Prachadetsuwat, 1985 : 1828-A) ได้ศึกษาที่มาของความพึงพอใจ และ ไม่พึงพอใจของอาจารย์ในสถานศึกษาอุดมศึกษาเอกชนของไทย พบว่า

1. ปัจจัยที่ทำให้อาจารย์พอใจตามทัศนะของอาจารย์เอง คือ ความรับผิดชอบ ความสำเร็จ และการได้รับการยอมรับ

2. ปัจจัยที่ทำให้อาจารย์พอใจตามทัศนะของผู้บริหาร คือ ความสำเร็จงานที่ทำ และการได้รับการยอมรับ

3. อาจารย์มีความเห็นว่า ปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน เป็นที่มาของความไม่พึงพอใจ

4. ผู้บริหารมีความเห็นว่า ปัจจัยค้ำจุนเป็นที่มาของความไม่พึงพอใจ

ประสาน นุ่มเนียม (2542 : บทคัดย่อ) ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลเมืองจันทบุรี ผลการศึกษาพบว่า พนักงานครูเทศบาลเมืองจันทบุรี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีค่าคะแนนร้อยละสูงสุดคือลักษณะของงานที่ทำอยู่มีลักษณะท้าทายและจูงใจให้อยากทำ

งานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน

โสภาค วิริโยธิน (2529 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาใน

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่าผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนมากมีพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์สูงกว่าด้านกิจสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำกิจสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูไม่แตกต่างกัน และในโรงเรียนที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์สูงกว่าด้านกิจสัมพันธ์ ครูมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่า ครูในโรงเรียนที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้ด้านกิจสัมพันธ์สูงกว่าด้านมิตรสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ธ ธนัทพงศ์ ธนพุทธิวิโรจน์ (2532 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร ใช้กลุ่มตัวอย่าง 425 คน โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ และแบบสอบถามความพึงพอใจในการทำงาน ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ และแบบกิจสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์สูง และความพึงพอใจในการทำงานของครูโดยเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์และแบบกิจสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิสูงและต่ำ แบบมิตรสัมพันธ์และแบบกิจสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูมีค่าไม่ แตกต่างกัน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มี ประสบการณ์สูงแบบมิตรสัมพันธ์และแบบกิจสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูมีค่าไม่แตกต่างกัน ส่วนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่ำแบบมิตรสัมพันธ์และแบบกิจสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูมีค่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พันธ์ศักดิ์ สถิระ (2538 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทยในภาคตะวันออก ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการธนาคารกสิกรไทยในภาคตะวันออกโดยภาพรวมแล้วมีพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ และมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

2. ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทยในภาคตะวันออก พบว่า โดยภาพรวมมีความพึงพอใจในการทำงานในปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน อยู่ในระดับปานกลาง

3. พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการธนาคารแบบกิจสัมพันธ์และแบบมิตรสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทยในภาคตะวันออก ในปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยค้ำจุน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จันทนา คูหะรัตน์ (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 12 พบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ในเขตการศึกษา 12 อยู่ในระดับมาก และ พฤติกรรมผู้นำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และประเภทของงาน

2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เขตการศึกษา 12 อยู่ในระดับมาก และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตาม วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และประเภทของงาน

3. พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ด้านบารมี การดลใจการกระตุ้นการใช้ปัญญา และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ด้านปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากงานวิจัยที่ได้กล่าวมา พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารจะมี 2 ด้าน คือ พฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ กับพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ และพฤติกรรมทั้ง 2 ด้านต่างก็มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษา หรือบุคลากรในหน่วยงาน และจากการศึกษาทฤษฎีความพึงพอใจพบว่า ความพึงพอใจเป็นปัจจัยกระตุ้นให้ครู หรือบุคลากรทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องศึกษาว่าองค์กรของเราต้องการพฤติกรรมผู้นำแบบใด และพฤติกรรมผู้นำแบบใดที่ส่งผลให้ครูหรือบุคลากรพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ คือ พอใจในการทำงานซึ่งจะทำให้ผู้บริหารและสถานศึกษาหรือองค์กรนั้นพัฒนาขึ้นและเป็นการนำพาสถานศึกษา หรือองค์กรนั้นไปสู่ความสำเร็จของงานในที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์