

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอรายละเอียดของแนวทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

1. ผู้นำและภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของผู้นำ
 - 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
 - 2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ
 - 2.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 3.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 3.2 คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 3.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. ความพึงพอใจ
 - 4.1 ความหมายของความพึงพอใจ
 - 4.2 องค์ประกอบของความพึงพอใจ
 - 4.3 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg's Two-factors Theory)
 - 4.4 การวัดความพึงพอใจ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยต่างประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยในประเทศ

ผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้วิจัย ได้ศึกษาความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ พร้อมทั้งองค์ประกอบและคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำจากนักการศึกษาและนักวิชาการหลาย ๆ ท่านดังต่อไปนี้

ความหมายของผู้นำ

ประเวศ วะสี (2541 : 13) ให้ความหมายว่า ผู้นำคือผู้ที่สามารถทำให้สังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกันและรวมพลังกันปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

อานันท์ ปันยารชุน (2541 : 37) ให้ความหมายว่าผู้นำ คือผู้ที่คนอื่นอยากเดินตาม
พระธรรมปิฎก (2544 : 2) ให้ความหมายว่า ผู้นำคือบุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลาย
รวมกัน ทั้งที่เป็นอยู่ด้วยกันหรือทำการร่วมกันเพื่อไปสู่จุดหมายที่ตั้งงาม

ไซมอน สมิทเบิร์ก และทอมป์สัน (Simon, Smithburg and Thomason. 1971 : 16)
ให้ความหมายว่า ผู้นำคือผู้ที่สามารถรวมคนให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันเพื่อสามารถบรรลุวัตถุประสงค์
ที่ตั้งไว้ให้ได้

สรุปได้ว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับและยกย่องให้
เป็นหัวหน้าที่ริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถ
ชี้นำและโน้มน้าวให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลความสำเร็จ
ตามเป้าหมาย พร้อมทั้งสนับสนุน ส่งเสริมให้ความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มดำเนินไปด้วยดี

ความหมายของภาวะผู้นำ

ราชบัณฑิตยสถาน (2546 : 453) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึงคุณสมบัติของผู้นำ เช่น
สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคล

ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2550 : 303) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถในการ
จูงใจ โน้มน้าวให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำวางวัตถุประสงค์ไว้

ลีธชา เสถียรวิริภาพ (2550 : 18) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการ อิทธิพล
ทางสังคมที่มีบุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามกำหนด รวมทั้ง
สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการทางอิทธิพลที่ช่วยให้องค์กร
สามารถบรรลุเป้าหมาย

ทีด (Tead. 1936 : 24) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมที่มีอิทธิพลทำให้คนร่วมมือกัน
ทำงาน เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งคนเหล่านั้นเองเห็นว่าเป็นสิ่งอันพึงปรารถนาของเขา

สต็อกคิล (Stogdill. 1950 : 28) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมของการที่จะสร้าง
อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม เพื่อที่จะก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุถึง
เป้าหมายที่กำหนดไว้

คูนท์ และดอนเนล (Koontz & Donnell. 1959 : 8) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นการสร้าง
อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จ ในวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

แทนเนนเบิร์ก (Tannenbaum. 1959 : 23) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึงการใช้อิทธิพล
ระหว่างบุคคลในสถานการณ์หนึ่ง ๆ โดยตรง โดยยกเว้นกระบวนการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้ได้มาซึ่ง
วัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง

เทอร์รี่ (Terry. 1960 : 12) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นการนำกิจกรรมเกี่ยวกับการสร้าง
อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์
ร่วมกัน

ริชาร์ด (Richard. 1961 : 31) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ความพยายามของบุคคล ที่จะชักจูงและกำหนดพฤติกรรม ทักษะคติความเชื่อ หรือค่านิยมของบุคคลอื่น เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือกระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน จูงใจให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ ซึ่งมีความสำเร็จขององค์กรเป็นเป้าหมาย โดยผู้นำสามารถกระทำให้คนส่วนมากซึ่งเป็นผู้ตามดำเนินการไปในทิศทางและวิธีการที่กำหนดเพื่อมุ่งเข้าสู่เป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

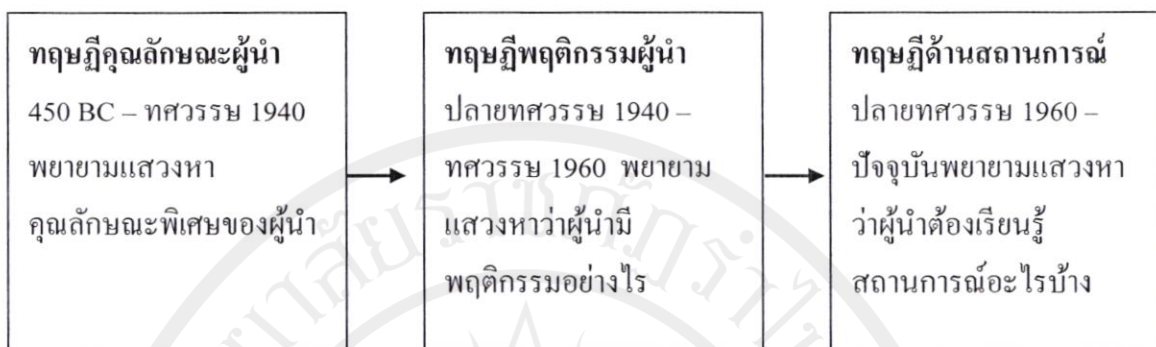
ภาวะผู้นำเป็นหัวข้อที่มีผู้สนใจศึกษามานานแล้วตั้งแต่สมัยกรีกจนถึงปัจจุบัน จะพบได้ว่า นักปราชญ์สำคัญในอดีต เช่น เพลโต ซีซาร์ ได้มีการพูดถึงผู้นำในอุดมคติกันมาแล้ว นักปราชญ์และนักวิชาการ แต่ละคนต่างศึกษาผู้นำไปตามแง่มุม ที่ตนเองถนัดหรือสนใจ อย่างไรก็ตามพอจะแบ่งการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในองค์กรตั้งแต่อดีต ถึงปัจจุบันออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ แต่ละกลุ่มต่างมีจุดเน้นหรือทฤษฎีที่โดดเด่นของตัวเอง โดยเฉพาะดังนี้ (ภารดี อนันต์นาคี. 2551 : 83 - 85)

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Approach) เป็นกลุ่มที่เน้นการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวผู้นำ เช่น สถิติปัญญา ความรับผิดชอบ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือกลุ่มแรกที่พยายามแสวงหาคำตอบว่า ผู้นำคือใคร มีคุณลักษณะอย่างไร
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Approach) เป็นกลุ่มที่เน้นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมา กลุ่มนี้พยายามแสวงหาคำตอบว่าผู้นำมีพฤติกรรมอย่างไร
3. ทฤษฎีด้านสถานการณ์ (Situational or Contingency Approach) เป็นกลุ่มที่เน้นศึกษาสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ กลุ่มนี้พยายามแสวงหาคำตอบว่าผู้นำจะต้องเรียนรู้สถานการณ์อะไรบ้างเพื่อที่จะนำคนอื่นได้

ทฤษฎีทั้งสามมีการพัฒนาการต่อเนื่องกันมา โดยกลุ่มแรกเป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นก่อนซึ่งสามารถนับย้อนกลับไปได้ตั้งแต่สมัยกรีกจนถึงช่วงทศวรรษที่ 1940 กลุ่มที่สองเกิดขึ้นในช่วงประมาณปลายทศวรรษที่ 1940 ถึงช่วงทศวรรษที่ 1960 และกลุ่มสุดท้ายเกิดขึ้นในช่วงประมาณปลายทศวรรษที่ 1960

ดั่งภาพประกอบ 2

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ภาพประกอบ 2 พัฒนาการทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำในองค์กร

กรีนเบิร์ก และบารอน (Greenberg and Baron, 1999 : 447 - 463) ได้กล่าวถึงทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำไว้ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะทางกายภาพ (The Great Person Theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณลักษณะของบุคลิกภาพหรือคุณลักษณะพิเศษ ซึ่งเกื้อกูลให้ประสบความสำเร็จ เช่น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักมีร่างกายสูงใหญ่ ร่างกายแข็งแรง ทฤษฎีนี้เชื่อว่าเกิดมาเพื่อนำ ดังผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในอดีต ได้แก่ พระเจ้าอเล็กซานเดอร์มหาราช (Alexander the Great) ราชินีอลิซาเบธที่ 1 (Queen Elizabeth I) ประธานาธิบดี อับราฮัม ลินคอล์น (Abraham Lincoln) หรือผู้นำในปัจจุบัน เช่น คอลิน เพาเวลล์ (Colin Powell) โรนัลด์ รีแกน (Ronald Reagan)
 2. ทฤษฎีผู้นำตามพฤติกรรม (Leadership Behavioral Theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บน สมมติฐานที่ว่าภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับการกระทำของผู้นำ พฤติกรรมทุก ๆ อย่างของผู้นำเป็นบ่อเกิดแห่งภาวะผู้นำ
 3. ทฤษฎีการเป็นผู้นำและผู้ตาม (Leaders and Follower Theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าถ้าปราศจากผู้ตาม ผู้นำก็ไม่สามารถจะนำได้
 4. ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change-Oriented Leadership Theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า การจะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถมองอนาคตได้อย่างชัดเจน
 5. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าผู้นำที่แท้จริงเป็นผู้นำที่สามารถนำได้ในทุก ๆ สถานการณ์เหนือกว่าผู้อื่น
- สรุปแนวคิดได้ว่าผู้นำคือ ผู้ที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่ม ที่ก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะเป็นบุคคลที่ตัดสินใจว่าควรทำอะไร และเป็นผู้นำสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ผู้นำมีบทบาทสำคัญที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหรืออิทธิพล

เหนือบุคคล แสดงถึงอำนาจในการบริหารเช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพและอื่น ๆ อำนาจนั้นอาจเกิดจากการยอมรับจากสมาชิก การกระตุ้นให้เกิดความเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

พรนพ พุกพันธ์ (2544 : 69) ได้อธิบายคุณลักษณะของผู้นำที่ดีมีดังนี้

1. เป็นผู้มีสติปัญญาดี ซึ่งประกอบไปด้วย ความสามารถทางจินตนาการ (Imagination) ความสามารถในการสร้างสรรค์ (Creative) มีวิจารณญาณดี (Judgment) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) และมีความรอบรู้ในเหตุการณ์ต่าง ๆ (Alertness) ทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม และปรับปรุงสถานการณ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2. เป็นผู้ทำงานหนักอยู่เสมอ ต้องขยันทำงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

3. คำนึงถึงขวัญของกลุ่ม

4. ผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะเหนือกว่าผู้ตาม

5. ผู้นำที่ดีจะต้องมีอารมณ์คงที่ (Well-balance) คือ มีความหนักแน่นไม่ใช้ อารมณ์

ส่วนตัวในการแก้ไขปัญหา

6. เป็นนักกลยุทธ์ (Strategic man)

7. ต้องมีอำนาจ (Power)

สทวารตัน สู่สุข (2548 : 26) ได้ศึกษาผลงานของโกเบิล (Goble) ซึ่งได้ทำการศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพโดยวิเคราะห์จากแบบสอบถามและเอกสารข้อมูล สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้

11 ประการ คือ

1. มีความทะเยอทะยาน

2. มีความอดสาหะพากเพียร

3. มีความกล้าหาญ

4. มีศรัทธามุ่งมั่น

5. มีจุดมุ่งหมาย

6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

7. มีความยุติธรรม

8. มีความยืดหยุ่น

9. มีความสามารถในการตัดสินใจ

10. มีวินัยต่อตนเอง

11. มีความสามารถในการปรับตัว

แนวความคิดของทฤษฎีนี้เชื่อว่า การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับลักษณะบุคคล ซึ่งอาจจะได้รับการถ่ายทอดทางพันธุกรรม หรือสิ่งแวดล้อมก็ได้ นักวิชาการในกลุ่มนี้จึงได้พยายามศึกษา วิเคราะห์ คุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำ เพื่อนำไปสรุปเป็นทฤษฎี เช่น อริสโตเติล (Aristotle) นักปราชญ์ชาวกรีก เชื่อว่าความเป็นภาวะผู้นำของบุคคลเริ่มต้นตั้งแต่กำเนิด จึงเกิดทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำโดยมุ่งเน้น การศึกษาคุณลักษณะทางกายและจิตใจของผู้นำ เพื่ออธิบายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงความเป็นภาวะผู้นำโดยจำแนกออกเป็น 3 ลักษณะ คือ (ชร สุนทรายุทธ. 2551 : 326)

1. ลักษณะของด้านร่างกาย หมายถึง รูปร่าง ความสง่างาม น้ำหนัก แววดตา ซึ่งจะพบว่า ลักษณะดังกล่าวมักจะปรากฏให้เห็นในผู้นำที่ประสบความสำเร็จ
2. ลักษณะทางด้านสติปัญญา หมายถึง ความฉลาด ความรู้ ความสามารถในการแก้ปัญหา พบว่า สติปัญญามีความสัมพันธ์กับความเป็นภาวะผู้นำ จึงให้กรยกย่องและยอมรับผู้มีลักษณะทางด้าน สติปัญญาสูงกว่าบุคคลอื่นในกลุ่ม
3. ลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ หมายถึง ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการปรับตัว ความมีมนุษยสัมพันธ์ การเข้าสังคม การเข้าใจและยอมรับผู้อื่น นิสัยและความประพฤติดี รวมทั้ง ความมีบุคลิกภาพที่โดดเด่น ซึ่งพบว่าคุณลักษณะดังกล่าวจะเกิดขึ้นในตัวผู้นำมากกว่าบุคคลอื่น ๆ โดยทั่วไป

ดังตฤณ (2553 : 4) กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำทุกระดับทางพระพุทธศาสนาจำแนกไว้ 7 ประการ ได้แก่

1. รู้จักหลักการ กฎ กติกา มารยาท ตลอดจนศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการนำคนของตนไปสู่ จุดหมาย เช่น หลักในการใช้คำที่ทำให้คนของตนเข้าใจ ตลอดจนหลักในการปกครองให้คนสบายใจ ไม่เกิดความรู้สึกกดดันหรือข่มเหง และสามารถอยู่ร่วมกันได้ด้วยความเกรงใจ เคารพสิทธิ์ซึ่งกัน และกัน

2. รู้จักตั้งเป้าหมาย คือ เห็นว่าการนำขบวนมวลชนให้ก้าวเดิน ไปข้างหน้านั้น หากปราศจาก เป้าหมายก็จะเดินอย่างไร้ทิศทาง หากปราศจากทิศทางก็จะเดินอย่างหลง วนเวียนไปมา หากฉลาดพอ ก็จะรู้ว่ากลุ่มของตนขาดอะไร ควรเดินไปทางไหน เอาสิ่งที่คุณขาดนั้นมา ก็ควรถูกยกย่องให้มีศักดิ์ศรี ตลอดจนน่าไว้วางใจพอจะเดินอยู่ตรงหัวขบวนได้

3. รู้จักตน คือ ตนเองเป็นอย่างไร มีข้อดีข้อเสียตรงไหนบ้างทั้งจากการทบทวนด้วยตนเอง และจากการยอมรับฟังคนอื่น

4. รู้จักประมาณ คือ ทราบว่าต่ำอยู่ตรงไหน สูงอยู่ตรงไหน จึงทราบว่าต่ำเกินไปคืออย่างไร สูงเกินขีดเป็นอย่างไร และพอดีสมควร สมฐานะ สมกับบุคคล ควรอยู่ที่ใด

5. รู้จักกาล คือ ทราบว่าจะไรเหมาะกับเวลาและสถานที่หรือเหมาะกับเวลาและสถานการณ์ ผู้นำที่ตัดสินใจถูกบ่อยครั้งจำเป็นต้องมีสัมผัสที่ไวต่อกาลเทศะ เพราะแค่มีความสามารถอันสำคัญนี้ ก็ชนะคนส่วนใหญ่ที่ไม่เข้าใจเรื่องกาลเทศะแล้ว

6. รู้จักชุมชน คือรู้จักธรรมชาตินิสัย และธรรมเนียมนิยมของหมู่ชน ทั้งเฉพาะถิ่นและในระดับกว้างกว่านั้น ถ้านึกว่าคนทุกประเทศสนิยมเดียวกันหมดก็เป็นตัวอย่างของการไม่รู้จักชุมชน

7. รู้จักบุคคล คือ บอกถูกว่าเขาเป็นอย่างไร มีข้อดีข้อเสียตรงไหน ตลอดจนอะไรที่คนอื่นมีแล้วตนไม่มี การเปรียบเทียบที่ดีทำให้รู้จักตนเองและคนอื่นว่าจะเอาส่วนที่มีของกันและกันมาเติมส่วนที่ขาดของอีกฝ่ายได้อย่างไร จึงกลายเป็นการร่วมงานที่สมบูรณ์

สต็อกคิล (Stogdill. 1950 : 84) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำ โดยจำแนกองค์ประกอบเกี่ยวกับผู้นำได้ 5 ประการ

1. มีความสามารถ มีความเฉลียวฉลาด แคล่วคล่อง การคิดคำนึง และการตัดสินใจที่ดี
2. ประสบผลสำเร็จเป็นผู้มีความรู้ดี
3. มีความรับผิดชอบ เป็นตัวของตัวเอง มีความคิดสร้างสรรค์ มีความมั่นใจในตนเองสูง
4. มีความสามารถเข้ากับบุคคลอื่นได้ดี มีความสามารถในการทำกิจกรรมทางสังคมร่วมมือทำงานและมีอารมณ์ขัน
5. มีฐานะทางสังคมที่ดีเป็นคนกว้างขวาง

แนวคิดนี้ไม่มีคุณลักษณะผู้นำที่แน่นอนตายตัว มีมากบ้างน้อยบ้างตามความเห็นของผู้ศึกษา อย่างไรก็ตามแนวคิดนี้ยังมีประโยชน์อยู่บ้างทำให้ทราบคุณลักษณะพื้นฐานที่จำเป็นของผู้นำ

โยค (Yukl. 1989 : 176 ; อ้างถึงใน ชร สุนทรายุทธ. 2551 : 328-329) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำ และทักษะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ การศึกษาผู้นำกลุ่มแนวคิดทางคุณลักษณะนี้มีหลากหลายแตกต่างกัน เช่น บางกลุ่มเชื่อว่าลักษณะทั้งห้าของคนหรือที่เรียกกันว่า โหงวเฮ้งหรือนรลักษณ์ห้าประการ ได้แก่ หู ตา จมูก ปาก และนิ้ว เพราะเชื่อว่าจะบ่งบอกอุปนิสัยของผู้นำได้จนแล้วจนรอดก็ไม่สามารถระบุได้ว่าลักษณะที่ผู้นำที่แท้จริงมีคืออะไรบ้าง เป็นเพียงแต่แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะต่าง ๆ เป็นคุณสมบัติที่พึงปรารถนาที่น่าจะมีในตัวผู้นำ ดังนั้นจึงต้องมีการศึกษาแนวทางอื่น ๆ เช่น ด้านพฤติกรรมและสถานการณ์ผู้นำ โดยอธิบายคุณลักษณะผู้นำที่ประสบความสำเร็จไว้ดังนี้

คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ 13 ประการ ประกอบด้วย

1. การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์
2. มีความรู้สึกไวต่อสิ่งแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลง
3. มีความกระตือรือร้นและมุ่งสู่ความสำเร็จ
4. เป็นผู้รักษาผลประโยชน์
5. ให้ความร่วมมือกับทุกฝ่าย

6. การตัดสินใจที่ถูกต้อง
7. มีอิสระในการคิดและทำ
8. การสร้างจุดเด่น
9. มีความมุ่งมั่น
10. ความมีชีวิตชีวา
11. ความเชื่อมั่นตนเอง
12. ความอดทนต่อความเครียด
13. ความพึงพอใจที่จะรับผิดชอบ

ทักษะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ 9 ประการ ประกอบด้วย

1. ทักษะทางสติปัญญา
2. ทักษะทางความคิด
3. ทักษะทางความคิดริเริ่ม
4. ทักษะทางการพูด มีไหวพริบ
5. ทักษะทางการพูด
6. ทักษะทางความรู้ความเข้าใจในงาน
7. ทักษะความสามารถในการบริหารงาน
8. ทักษะทางการชักชวน
9. ทักษะทางสังคม

คูซ และพอสเนอร์ (Kouzes and Posner. 2002 : 21) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับ
ผู้บริหารหรือผู้นำ ควรประกอบด้วยลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. มีความซื่อสัตย์ (Honest)
2. มองการณ์ไกล (Forward Looking)
3. มีความสามารถในการดลใจ (Inspiring)
4. มีศักยภาพในการทำงาน (Competent)
5. มีจิตใจเป็นธรรม (Fair-Minded)
6. ให้การสนับสนุน (Supportive)
7. ใจกว้าง (Board-Mind)
8. มีความเฉลียวฉลาด (Intelligent)
9. มีความกล้าหาญ (Courageous)
10. เป็นที่พึ่งได้ (Dependent)
11. มีความตรงไปตรงมา (Straightforward)

12. ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ (Cooperative)
13. มีจินตนาการ (Imagination)
14. เอาใจใส่บุคคลอื่น (Caring)
15. มีความสามารถในการตัดสินใจ (Determined)
16. มีความทะเยอทะยาน (Ambitious)
17. มีความจงรักภักดี (Loyalty)
18. มีวุฒิภาวะ (Mature)
19. ควบคุมตนเองได้ (Self-Control)
20. อิสระเป็นตัวของตัวเอง (Independent)

สรุปได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำที่กล่าวมานั้น เป็นลักษณะเฉพาะทางกายภาพของแต่ละบุคคล ผู้นำที่ดีจะต้องมีขีดความสามารถและศักยภาพในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และด้านบุคลิกภาพที่เหนือกว่าบุคคลอื่น สร้างความมั่นใจ ความพึงพอใจแก่สังคม ส่งเสริมใฝ่ตามมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

เนื่องจากทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำมีปัญหาบางประการทำให้นักวิชาการในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 เริ่มเบนความสนใจมาศึกษาพฤติกรรมผู้นำ นั่นคือศึกษาว่าผู้นำทำหรือแสดงพฤติกรรมอะไร ออกมาจริง ๆ แทนที่จะพยายามค้นหาคุณลักษณะภายในของผู้นำดังที่ทฤษฎีคุณลักษณะเคยศึกษาไว้ นักวิชาการในกลุ่มพฤติกรรมผู้นำพยายามศึกษาวิจัยและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ ในหน่วยงานต่างๆ โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญเบื้องต้น 2 ประการ คือ (การดี อนันต์นารี. 2551 : 86)

1. พยายามค้นหาว่ามีพฤติกรรมและประสิทธิผลนั้นจะใช้แบบฉบับพฤติกรรมกรรมการนำอย่างไร
2. พฤติกรรมแบบไหนมีประสิทธิผลดีที่สุด คือ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพอใจและแสดงผลงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพมากที่สุด ทฤษฎีต่าง ๆ ในกลุ่มนี้ต่างมีจุดมุ่งหมายทั้งสองข้อดังกล่าวรวมอยู่ด้วย

แนวคิดนี้มุ่งศึกษาแบบฉบับพฤติกรรมของผู้นำเพื่อค้นหาว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นจะใช้แบบฉบับพฤติกรรมกรรมการนำอย่างไรเพื่อที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำได้มีการศึกษาวิจัยถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำในองค์กรตลอดมาเพื่อค้นหาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จากการวิจัยของลิปปีทและไวท์แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวา ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำในปี ค.ศ.1930 พบว่าผู้นำมี 3 แบบคือ

1. แบบเผด็จการหรือ อັตคินิยม ผู้นำแบบเผด็จการมีพฤติกรรมการทำงานโดยยึดตนเองเป็นหลัก รวบอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองโดยเป็นผู้สั่งการให้พนักงานนำไปปฏิบัติ มีการควบคุมบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด กำหนดการทำงานที่ชัดเจน แสดงความเป็นนายต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการโทษหากพนักงานฝ่าฝืนหรือทำความผิดทำให้พนักงานมีความรู้สึกไม่พอใจในตัวผู้นำ

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย หมายถึง ผู้นำที่ให้เสรีภาพแก่พนักงานให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและมีอิสระในการทำงานเพราะมีความเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงาน

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม หมายถึง ผู้นำที่ปล่อยให้พนักงานทำงานได้อย่างมีเสรีภาพเต็มที่ โดยผู้นำจะไม่เข้ามาเกี่ยวข้องไม่มีบทบาทมากนัก เป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ห่าง ๆ เท่านั้น ทำให้บางครั้งพนักงานไม่สามารถหาข้อสรุปได้และอาจเกิดความขัดแย้งกัน

การศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ภารดี อนันต์นารี (2551 : 87-89) ได้ศึกษารวบรวมและนำเสนอต่อไปนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐ โอไฮโอ

สำนักวิจัยทางธุรกิจ มหาวิทยาลัยรัฐ โอไฮโอ เสนอ แผนงานวิจัยภาวะผู้นำและได้ดำเนินการเพื่ออธิบายพฤติกรรมของผู้นำโดยใช้แบบสอบถามบรรยายพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 มิติได้แก่

1. มิตिकำเนิ่งถึงตนเอง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ค้ำเนิ่งถึงตนเองเป็นหลัก ทั้งยังกำหนดบทบาทของพนักงานด้วย ผู้นำมีความคาดหวังผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ไว้สูง เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดและสำเร็จตามเวลาที่กำหนด เป็นผู้นำที่มีความสามารถและบทบาทต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการที่จะให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นทางการ โดยพยายามกำหนดช่องการสื่อสารที่ดีและแนวทางการทำงานให้สำเร็จ

2. มิติกำเนิ่งถึงผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงถึงความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็น รู้สึกเป็นพวกเดียวกัน เอาใจใส่ห่วงใยความเป็นอยู่ ยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน มีความกลมเกลียวระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน ดังภาพประกอบ 3

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ภาพประกอบ 3 แกนพฤติกรรมภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ

ผลงานวิจัยที่แสดงในภาพประกอบ 3 แสดงว่าพฤติกรรมผู้บริหารเมื่อพิจารณาในสองมิติแล้ว แยกออกจากกันอย่างชัดเจน คะแนนที่สูงในมิติหนึ่งไม่จำเป็นต้องต่ำในอีกมิติหนึ่ง ผู้บริหารบางคนมีลักษณะมุ่งกิจสัมพันธ์ หวังผลงานจึงเร่งกลุ่มทำงาน ในขณะที่อีกคนแสดงพฤติกรรมสูงทั้งสองมิติ ขณะที่อาจมีบางคนแสดงพฤติกรรมน้อยทั้งสองมิติเช่นกันในอัตราส่วนและปริมาณต่าง ๆ กัน

สรุปจากแนวคิดของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอพบว่าสมาชิกของกลุ่มต้องการผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลักแล้วคนงานจะมีการเปลี่ยนแปลงงานน้อยมากและมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูง ในทางกลับกันถ้าผู้นำเน้นตนเองเป็นหลักมากกว่าผู้อื่น คนงานจะมีความคับข้องใจและไม่พึงพอใจสูง

ทฤษฎีภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยมิชิแกน

ทฤษฎีภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยมิชิแกนเกิดขึ้นช่วงเดียวกับการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ จุดมุ่งหมายการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กระบวนการกลุ่มและการจัดการทำงานของกลุ่ม เพื่อทำการเปรียบเทียบความมีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารทำให้เกิดประโยชน์ที่แตกต่างกันในการจัดการ

จากการศึกษาระบุว่า มิติภาวะผู้นำ 2 ด้าน ร้อยละ 85 ของความผันแปรการบรรยายพฤติกรรมภาวะผู้นำ คือ คำนึงถึงตนเองและคำนึงถึงผู้อื่น ในระยะแรกจะมี 10 มิติ ซึ่งสุดท้ายได้นำมารวมกันเป็น 2 กลุ่ม พอสรุปได้ ดังนี้

1. พฤติกรรมมุ่งงานเป็นสำคัญ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะเห็นคุณค่าของเวลา และไม่พยายามทำงานประเภทเดียวกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจะมุ่งทำงานไปยังการวางแผน การกำหนดตารางเวลาการปฏิบัติงาน การประสานงาน จัดหา

ทรัพยากรและเครื่องใช้สอยที่จำเป็นและให้ความช่วยเหลือด้านต่าง ๆ รู้จักให้แนวทางในการกำหนดเป้าหมายการทำงานมีพฤติกรรมปรับตัวให้เข้ากับงานสูง คำว่า มุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรม ทักษะหรือการมุ่งทักษะมากกว่างานที่ปฏิบัติ งานทั้งหมดจะสัมพันธ์ กับกิจกรรม รวมโครงสร้างแบบผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลักด้วย การจำแนกผู้นำเป็นลักษณะการมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์เป็นสิ่งที่มิประโยชน์เพราะเสมือนกรอบการทำความเข้าใจทัศนคติ พฤติกรรม และการปฏิบัติเกี่ยวกับผู้นำ ทักษะและพฤติกรรมมุ่งงาน โดยจำแนกออกเป็น 8 ด้านดังนี้

1.1 ความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ผู้นำที่ยังไม่มีสมาชิกที่ยังไม่มีวุฒิภาวะจะต้องดูแลอย่างใกล้ชิด ถ้าสมาชิกของกลุ่มมีวุฒิภาวะและพึ่งพาตนเองได้การดูแลจะน้อยลงสามารถเลือกโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ความสามารถในการกำหนดยุทธวิธีจะสะท้อนให้เห็นถึงสติปัญญาของผู้นำในการรับรู้ต่อสถานการณ์

1.2 การกำหนดทิศทางหน้าที่สำคัญของภาวะผู้นำ คือการสร้างความเปลี่ยนแปลงซึ่งผู้นำจะต้องกำหนดทิศทางในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนและออกแบบ เพื่อสร้างผลลัพธ์อย่างเป็นขั้นตอนซึ่งมีความหมายมากกว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างธรรมดา

1.3 มาตรฐานการปฏิบัติงานสูง ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะสร้างสมาชิกของกลุ่มที่มุ่งให้ผลการปฏิบัติงานในระดับสูง การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสูงจะทำให้หัวหน้างานคาดหวังว่าพนักงานจะเพิ่มผลผลิต และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ถ้าผู้นำเชื่อว่าสมาชิกของกลุ่มจะบรรลุผลสำเร็จ ผู้นำจะสื่อสารความเชื่อนี้สู่พนักงานโดยไม่คำนึงถึงว่าพนักงานจะทำเช่นนั้นหรือไม่

1.4 ความกล้าเสี่ยงและการปฏิบัติงานโดยมองโลกในแง่ดี ผู้นำต้องมีความกล้าที่จะเผชิญความเสี่ยงและมองโลกในแง่ดีไว้ก่อน คือต้องมีการพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นซึ่งถือเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่ใช้ในการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร การใช้วิธีนี้มีความสัมพันธ์กับความเสี่ยงเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กร

1.5 ความสามารถในการเข้าใจสถานการณ์ ผู้นำจะสามารถกำหนดสถานการณ์หรือเงื่อนไขโดยพิจารณาสภาพแวดล้อม โดย

1.5.1 หาข้อมูลข่าวสารจากแหล่งอื่นให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

1.5.2 รู้วิธีการทำงานของตนเองเพื่อสนับสนุนองค์กร

1.5.3 วิเคราะห์ว่าสมาชิกของกลุ่มร่วมกันทำงานอย่างไร

1.5.4 รู้ขีดความสามารถของตนเอง และผู้อื่น

1.5.5 มีการจูงใจ

1.5.6 มีข้อมูลย้อนกลับอยู่เสมอ เป็นการให้สมาชิกส่งข้อมูลผลการปฏิบัติงานย้อนกลับให้อย่างสม่ำเสมอ เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำมากที่สุดเพราะผู้นำจะไม่มีอิทธิพลต่อการกระทำของสมาชิกเลยถ้าปราศจากข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสมของผลการปฏิบัติงาน ข้อมูลย้อนกลับมีลักษณะ 2 ประการ ได้แก่ สมาชิกจะได้รับข้อมูลว่าเขาทำงานดีหรือไม่อย่างไร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลมากขึ้นและการย้อนกลับของข้อมูลที่เป็นบวกจะเป็นเครื่องเสริมแรงให้แก่สมาชิกของกลุ่มสามารถปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้ได้ผลที่พอใจได้อย่างรวดเร็ว

1.5.7 ผลการปฏิบัติงานที่สม่ำเสมอ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะปฏิบัติงานด้วยอารมณ์มั่นคงสม่ำเสมอแม้ในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนด้วยการสร้างผลงานที่มีประสิทธิผลและสามารถช่วยสมาชิกของทีมให้ทำงานในสถานการณ์เหล่านั้นได้ตราบดีที่ผู้นำมีความสงบเยือกเย็น ในขณะที่เดียวกันสมาชิกของกลุ่มเข้าใจว่าสิ่งต่าง ๆ เป็นที่พอใจและเกิดความมั่นคงก็จะช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสงบในสถานการณ์ที่มีแรงกดดันได้เช่นเดียวกัน

1.5.8 การมุ่งตอบสนองความพอใจของผู้รับบริการอย่างแข็งแรง ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะสนใจและรับฟังข้อเรียกร้องของผู้รับบริการเกี่ยวกับการบริหารหรือบริการ ไม่ดีหรือมีปัญหาแล้วทำการแก้ไขปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงภายในเพื่อผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ ซึ่งจะเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์กร

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency or Situational Leadership Theories)

การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์เริ่มต้นประมาณ ค.ศ.1967 โดยมีแนวคิดที่เชื่อว่าประสิทธิผลในการทำงานของผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งนักวิจัยภาวะผู้นำยอมรับกันว่าทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำมีข้อจำกัดในการที่จะอธิบายว่าภาวะผู้นำแบบไหนจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่ากัน เพราะบางสถานการณ์พฤติกรรมของผู้นำบางอย่างอาจมีประสิทธิผล แต่ในบางสถานการณ์อาจใช้แล้วไม่เกิดประสิทธิผล ดังนั้นผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสถานการณ์นั้น ๆ ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ได้แก่

ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของคูบริน (Dubrin. 2010b : 134-139) ได้กล่าวถึงทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของคูบรินไว้ดังนี้ คูบรินและคณะได้ศึกษาแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วยหลักสำคัญ ดังนี้ 1) แบบภาวะผู้นำเกิดจากแรงจูงใจของผู้นำ 2) การควบคุมสถานการณ์ขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ บรรยากาศของกลุ่ม โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งผู้นำ และ 3) ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เหมาะสมระหว่างแบบของภาวะผู้นำกับการควบคุมสถานการณ์ ซึ่งแนวคิดของคูบรินได้มาจากการศึกษาวิจัยแบบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผลจากสถานการณ์ต่าง ๆ จนได้ข้อสรุปว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮร์เซย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ในค.ศ. 1977 พอล เฮร์เซย์ (Paul Hersey) และ เคนเนธ บลันชาร์ด (Kenneth H. Blanchard) นักวิจัยภาวะผู้นำได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์โดยให้ความสำคัญกับความพร้อม (Readiness) หรือวุฒิภาวะ (Maturity) ของผู้ตาม กล่าวคือถ้าการเลือกใช้แบบของภาวะผู้นำมีความสอดคล้องกับความพร้อมหรือวุฒิภาวะของผู้ตามก็จะทำให้งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดย พอล เฮร์เซย์ (Paul Hersey) และเคนเนธ บลันชาร์ด (Kenneth H. Blanchard) ได้นำแนวคิดภาวะผู้นำ 2 มิติของ ฟีดเลอร์ (Fiedler) คือ พฤติกรรมมุ่งงานกับพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์มาเป็นแนวทางในการแบ่งพฤติกรรมของผู้นำและวุฒิภาวะของผู้ตาม นอกจากนี้ยังมีแนวคิดของทฤษฎีที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ สถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการผู้นำที่ต่างกัน (Different Situations Demand Different Kinds of Leadership) ดังนั้น ในทฤษฎีนี้จึงประกอบด้วย 3 ส่วน คือ แบบของผู้นำ (Leadership Style) วุฒิภาวะของผู้ตาม (Follower Maturity) และการปรับแบบผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ (Yukl. 2010 : 173 - 174)

ทฤษฎีผู้นำแบบเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) ทฤษฎีผู้นำแบบเส้นทางสู่เป้าหมาย พัฒนาโดยมาร์ติน จี อีวาร์สัน (Martin G. Evan) ใน ค.ศ.1970 และได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดย โรเบิร์ต เจ เฮาส์ (Robert J. House) ใน ค.ศ. 1971 ซึ่งทฤษฎีนี้มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีแรงจูงใจและความคาดหวังและมีเป้าหมาย หลักของทฤษฎีคือการส่งเสริมการเพิ่มการปฏิบัติงานของพนักงานพร้อมกับความพึงพอใจของพนักงานให้สูงขึ้น มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดแรงจูงใจก็ต่อเมื่อตนเองเชื่อว่าตนเองมีความสามารถพอที่จะทำงานนั้น หรือการใช้ความพยายามของตนเองจะสามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จได้แน่นอนหรือเชื่อว่าผลตอบแทนที่ได้คุ้มค่ากับการใช้ความพยายามของตนเองในการทำงาน ทฤษฎีนี้เสนอว่า ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองได้ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำต้องมีความรับผิดชอบในการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถบรรลุเป้าหมายส่วนตนและบรรลุเป้าหมายองค์กร (Robert. 1971 : 321 ; อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ์ ชูสอน. 2557 : 132)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของวรูม เยตตัน และจาโก (Vroom-Yetton and Jago) ได้เสนอเกี่ยวกับแบบการตัดสินใจของผู้นำ 5 ประเภท โดยมีคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์จำนวน 8 คำถาม เพื่อการเลือกแบบของการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม ซึ่งรูปแบบของการตัดสินใจของผู้นำ (Decision-making Style) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาเรียงลำดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งแต่ระดับอัตตาธิปไตยสูงสุดจนถึงประชาธิปไตยสูงสุด โดยมีสัญลักษณ์ระบุไว้ว่า A เป็นลักษณะอัตตาธิปไตย C เป็นลักษณะการให้คำปรึกษาแนะนำ และ G เป็น

ลักษณะการตัดสินใจโดยกลุ่ม และมีเลขโรมันกำกับแสดงน้ำหนักความมากน้อย (Vroom-Yetton and Jago, 1964 : 89 ; อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุท ชูสอน, 2557 : 132)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟีคเลอร์ (Fiedler, 1967) กล่าวว่า การทำงานของผู้นำที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้เมื่อเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่แตกต่าง ผู้นำจะมีการปรับตัวและนำสถานการณ์ที่เกิดขึ้นมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องปรับตัวและใช้ภาวะความเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์แต่ละสถานการณ์ โดยที่ประสิทธิผลของผู้นำคือการนำกลุ่มหรือทีมให้บรรลุความสำเร็จของงานในระดับสูง ซึ่งจะเกิดขึ้นได้จากการใช้วิธίของผู้นำที่มีการควบคุมสถานการณ์ได้ดี ความมีประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกกลุ่ม ภายใต้สมมติฐานที่ว่ารูปแบบภาวะผู้นำรูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพสูงสุดจะอยู่ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ได้แบ่งรูปแบบของภาวะผู้นำที่คล้ายกับแนวคิดตามพฤติกรรมศาสตร์ เป็น 2 ประเภท คือ ผู้นำที่เน้นงาน (Task Oriented) กับผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ (Relationship Oriented) โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า “มาตรวัดนิสัยผู้ร่วมงานที่ได้รับความนิยมน้อยที่สุด” LPC (The Least-Preferred Co-works Scale) สำหรับสถานการณ์นั้น พิจารณาจากองค์ประกอบทั้งสามดังนี้ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-member Relationship) เป็นลักษณะที่เน้นคุณภาพของความสัมพันธ์ หากผู้ตามเคารพนับถือ เชื่อมั่น ไว้วางใจ และศรัทธาในผู้นำแล้ว ย่อมทำให้งานสำเร็จได้โดยง่าย และในทางกลับกัน หากความสัมพันธ์ไม่ดีผู้นำอาจต้องมีหลากหลายเพื่อให้งานบรรลุผล เช่น การใช้อำนาจบังคับข่มขู่ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัล หรือใช้คำสั่งที่เป็นทางการ ถ้าความสัมพันธ์เป็นไปในทางลบจะส่งผลให้เกิดผลงานที่ลดลงพร้อม ๆ กับการขาดงานของลูกน้อง

2. โครงสร้างของงาน (Task Structure) เป็นลักษณะของการกำหนดระเบียบขั้นตอนด้านการปฏิบัติการและเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อการมอบหมายงาน ถ้าหน่วยงานมีโครงสร้างที่เหมาะสมแล้วผู้นำและผู้ตามจะปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับอย่างเป็นทางการ หากโครงสร้างงานไม่ชัดเจนจะเป็นรูปแบบของการทำงานแบบอะลุ่มอล่วยหรือแบบยืดหยุ่น

3. อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ (Leader Position Power) เป็นลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำทั้งอำนาจตามกฎหมาย อิทธิพล การให้รางวัล และการลงโทษ ยิ่งตำแหน่งสูงขึ้นไปมากและมีความชัดเจน ผู้นำก็จะมีอำนาจมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานง่ายขึ้น และไม่เกิดความสับสน ซึ่งอธิบายได้ว่าภาวะผู้นำที่มุ่งงาน จะมีลักษณะเป็นแบบเน้นการควบคุมการทำงานเร็ว ส่วนภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์จะเป็นแบบตามใจลูกน้อง ไม่เน้นงาน เชื่องช้าและให้ความสัมพันธ์กับการสร้างความสัมพันธ์ โดยอยู่บนสมมติฐานที่ว่าผู้นำที่มุ่งเน้นสัมพันธ์ภาพจะได้รับความพึงพอใจในขั้นต้น

ด้วยการทำงานที่ดำเนินไปด้วยดีจนประสบความสำเร็จ แตกต่างกับผู้นำที่มุ่งเน้นสัมพันธภาพจะได้รับความพึงพอใจในขั้นการพัฒนาการก่อสร้างสัมพันธภาพที่ดี (วิเชียร วิททยอดม. 2550 : 73)

ธร สุนทรายุทธ (2551 : 327 - 366) ได้ศึกษาความสำคัญแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อว่าคนเป็นผู้นำ จะมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ภาวะอารมณ์และจิตใจ ความต้องการ แรงขับ และค่านิยมที่แตกต่างกับคนที่ไม่เป็นผู้นำ โดยคุณลักษณะที่มักพบในตัวผู้นำ ได้แก่ ความมีพลังและความทะเยอทะยาน ความต้องการนำผู้อื่น ความซื่อสัตย์มีจริยธรรม ยึดมั่นในหลักการ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเฉลียวฉลาด และความรอบรู้ในงาน อย่างไรก็ตามยังไม่มีข้อประกันว่าคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งมีผลต่อความสำเร็จของผู้นำเสมอไป

2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น จำเป็นต้องมีพฤติกรรม ทักษะ และเจตคติที่เหมาะสม โดยจำแนกพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการบริหารงานออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมมุ่งงานกับพฤติกรรมที่มุ่งคน และพฤติกรรมทั้งสองด้าน สามารถจำแนกออกเป็นแบบของผู้นำ (Leadership Style) ได้หลายแบบ ผู้นำแต่ละแบบจะมีความเชื่อและมุมมองต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน แต่เชื่อกันว่าแบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด มีพฤติกรรมที่มุ่งงานและมุ่งคนสูงทั้งสองด้าน

3. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อว่าแม้คุณลักษณะของผู้นำก็ดี พฤติกรรมซึ่งสะท้อนออกมาในรูปแบบของผู้นำก็ดี จะมีผลต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำก็ตาม แต่สถานการณ์เป็นองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้นำ ได้มีผู้เสนอแนวความคิดทฤษฎีในด้านนี้ขึ้นหลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีสถานการณ์ของฟีลเดอร์ ซึ่งเน้นการจับคู่ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับตัวแปรเฉพาะทางสถานการณ์ กล่าวคือ ต้องปรับเงื่อนไขของสถานการณ์ให้สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำ ส่วนทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาและลักษณะของงานเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ คนเหล่านี้จะเกิดแรงจูงใจก็ต่อเมื่อคนเชื่อว่ามีความสามารถที่จะทำงานนั้นได้ หรือเมื่อเชื่อว่าการใช้ความพยายามของตนในการทำงานจะประสบความสำเร็จแน่นอนหรือได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า ดังนั้นผู้นำจึงต้องใช้แบบผู้นำที่เหมาะสมในการสร้างแรงจูงใจ การจัดอุปสรรคขัดขวาง การพัฒนาความสามารถ ตลอดจนการให้ความช่วยเหลือต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจนเกิดความพึงพอใจในงานและมั่นใจต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้น

4. ทฤษฎีผู้นำเชิงความสามารถพิเศษ (Charismatic Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อว่า ผู้นำเป็นผู้มีความสามารถในการทำงานมากหรือความสามารถในการทำนายเหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างถูกต้อง มีความสามารถด้านวาทะในการจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามเลื่อมใสศรัทธา เป็นผู้นำที่

เป็นแบบอย่างในการวางตนได้เหมาะสม มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและรู้จักสร้างบริบทที่เหมาะสมในการทำวิสัยทัศน์ของตนสอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ผู้ตามจึงรู้สึกไว้วางใจและผูกพันกันทั้งต่อตัวผู้นำ และต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ

5. ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมุ่งการกระทำต่าง ๆ ที่ให้เกิดการปฏิรูปการเปลี่ยนแปลงที่ดีใหม่ ๆ และการสร้างความมีชีวิตชีวาใหม่ให้แก่องค์กร มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การมุ่งความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตาม การกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้นำเชิงปฏิรูปจึงแตกต่างกับทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ ที่มุ่งเน้นกระบวนการแลกเปลี่ยน โดยเมื่อผู้ตามปฏิบัติภารกิจสำเร็จก็จะได้รับผลตอบแทน ผู้นำเชิงปฏิรูปจึงมีแนวโน้มด้านความมีประสิทธิภาพสูงและเป็นที่ยอมรับมากในปัจจุบัน

สรุปได้ว่า ทฤษฎีผู้นำเป็นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมและลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ดังนี้ คือ 1) ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ 2) ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม 3) ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ 4) ทฤษฎีผู้นำเชิงความสามารถพิเศษ 5) ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป ผู้นำต้องเลือกที่จะแสดงพฤติกรรมหรือภาวะผู้นำมาปฏิบัติอย่างเหมาะสมภายใต้ข้อจำกัดของสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม เพื่อที่จะนำมาซึ่งการบรรลุเป้าหมายของหมู่คณะได้ตามต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540 : 15-16) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ใช้วิธีการต่าง ๆ ในการยกระดับความต้องการ ความตระหนักและความสำนึกของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามก้าวพ้นความสนใจในตนเองมาเป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานและมุ่งใช้ความพยายามอย่างสูงในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

รัตติภรณ์ จงวิศาล (2545 : 5-6) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงกระบวนการที่ผู้มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้ตระหนักรู้ในภารกิจ จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

ประยูทธ ชูสอน (2547 : 120) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันของสมาชิกต่อการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2550 : 4-14) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการ

เปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของ ผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำและผู้เปลี่ยนแปลง หน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของผู้นำระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์กร

เบิร์น (Burns. 1978 : 20) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการ ซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้น ซึ่งพลังอำนาจ ถูกยกขึ้นโดยภาวะผู้นำนี้ จะสามารถดำเนินการ ทำให้จุดประสงค์ที่วางไว้อย่างชัดเจนประสบความสำเร็จ ในการเปลี่ยนแปลงได้ดังที่ตั้งใจ

เบส (Bass. 1985 : 11) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือ ความสนใจของตนเองผ่านทางเครื่องมืออิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้น ทางปัญญาหรือการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำยกระดับวุฒิภาวะอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้อง ผลสัมฤทธิ์ การบรรลุสัจการแห่งตน ความรุ่งเรืองของสังคม องค์กรและผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจชี้แนะ หรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

กริฟฟิน (Griffin. 1996 : 524) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงพฤติกรรมของ ผู้นำที่ดำเนินการเหนือความคาดหวังปกติ โดยถ่ายโอนความรู้สึกร่วมกันต่อพันธกิจการกระตุ้นประสบการณ์ เรียนรู้ การตัดสินใจให้ใช้วิธีใหม่ในการคิด

มัสฮินสกาย (Mushinsky. 1997 : 373) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเป็น กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมติฐานของสมาชิกในองค์กรและสร้าง ความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตามแต่ผลกระทบของอิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตาม ให้กลับมาเป็นผู้นำและเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถูกมองว่าเป็นกระบวนการร่วมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำ ในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์กร

เดสเลอร์ (Dessler. 1998 : 202) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการ ใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติ และข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์กร และต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติ และข้อสมมติฐานขององค์กรและต่อการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร ผู้นำต้องตั้งใจทำงานเพื่อที่จะ

เปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบข้อเสนอของลูกน้องและปรับปรุงข้อเสนอเหล่านั้นเสียใหม่มากกว่าที่จะเชื่อว่าต้องทำงานให้ตรงกับความคิดหวังของลูกน้อง

เซาท์ (Schultz, 1998 : 211) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ความเป็นผู้นำซึ่งผู้นำไม่ได้ถูกจำกัด โดยการรับรู้ของผู้ตามแต่มีอิสระในการกระทำซึ่งจะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบมุมมองของผู้ตาม

ยูคส์ (Yulk, 2010 : 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์กรและเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันของสมาชิกต่อการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น โดยการรับรู้และมีอิสระในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและมุมมองที่ผู้นำและผู้ตามต่างระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้น

คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นรูปแบบของผู้นำยุคใหม่ ซึ่งนับว่าสอดคล้องในยุคปฏิรูปที่มีการพัฒนาคุณภาพของผลผลิตและการบริการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้นำจะมีความสามารถในการหยั่งรู้และคาดการณ์ในอนาคตได้อย่างแม่นยำ มีความคิดชัดเจนที่นำบุคลากรไปสู่องค์กรในการเปลี่ยนแปลง ด้วยศักยภาพและสมรรถฐานเต็มกำลังความสามารถ รวมทั้งเน้นการปฏิรูป และพลิกโฉมหรือยกเครื่ององค์กร สนับสนุนการถ่ายโอนวัฒนธรรมแนวใหม่ มีความสามารถในการจัดการเปลี่ยนแปลง สามารถตีความ เข้าใจเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถประยุกต์วิธีการต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ผู้นำจะมีแผนในใจโดยครอบคลุมในเรื่องใหม่ ๆ ที่เป็นเรื่องท้าทาย คุณลักษณะสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทั่ว ๆ ไป ประกอบด้วย (Tichy and Devanna, 1986 : 19 - 32)

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเปลี่ยนองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชซึ่งนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย ต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อเป็นผู้ชนะ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ

2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญหน้ากับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง

3. เชื่อมมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจและสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ

4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าเป้าหมายที่มีคุณค่า

5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเองเคยทำผิดพลาด ในฐานะที่เป็นบทเรียนและจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือและความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนสภาพจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงเสมอ

7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองเห็นไกล สามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

ฟูลเลน (Fullan, 1993) กล่าวถึง ลักษณะของผู้นำในสถานศึกษาแบบเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. ช่วยครูในโรงเรียนพัฒนา สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศแห่งการร่วมคิด ร่วมทำ
2. ให้โอกาสช่วยเหลือครูในการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
3. ช่วยแก้ปัญหาในกลุ่มครู-อาจารย์ และปรับเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเพื่อทำให้ครูทำงาน

ได้สะดวก มีเวลาในการพัฒนางานที่ตนเองรับผิดชอบ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1999 : 128) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 องค์ประกอบ คือ

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ร่วมงานจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำ สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้คือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงาน จะต้องมีความสม่ำเสมอมากกว่าการแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด มีสมรรถภาพ ตั้งใจเชื่อมั่นในตนเอง แน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความมั่นใจ ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ร่วมงานจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนเองในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ที่ร่วมงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานต่อผู้ร่วมงาน ผู้นำกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิต มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำช่วยให้ผู้ร่วมงานมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรช่วยให้ผู้ร่วมงานพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณค่าและกระตุ้นให้สามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ร่วมงานจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดในหน่วยงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา การเผชิญสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงานให้พยายามหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดและเหตุผลไม่วิพากษ์วิจารณ์แม้ว่าความคิดนั้นจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ดีที่ท้าทายและเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไขแม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ร่วมงานจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individually Consideration) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็น โค้ชและเป็น ที่ปรึกษาของผู้ร่วมงานแต่ละคน (Coach) และเป็น ที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ร่วมงานแต่ละคนเพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์และความเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยการให้โอกาส

ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การให้การสนับสนุนค้ำึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้ร้บกำล้งใจมากกว่า บางคนได้ร้บอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมาก บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดมากกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า มีการติดต่อสื่อสารสองทาง มีการจัดการโดยเดินดูรอบ ๆ (Management By Walking Around : MBWA) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นการส่วนตัวใส่ใจต่อความกังวลของผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะคอยดูแลให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุน และช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่โดยผู้ร่วมงานไม่รู้สึกกำล้งถูกตรวจสอบจากผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำ แบบส (Bass, 1999 : 125) โดยมีเบิร้น และแบส เป็นสองคนแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจเป็นผู้มีคุณธรรม และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกของที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสับสนอย่างในปัจจุบัน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและสมมติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในการบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำระดับต่าง ๆ ในหน่วยย่อยขององค์กร (Mushinsky, 1997 : 64)

จากการวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้นำจะมีการถ่ายโอนหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญ และจะขจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะแก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการการริเริ่ม การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแบ่งปันความคิด กระตระหนกในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งการส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการแก้ไขความขัดแย้งต่าง ๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารเพื่อกำหนดและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร (Yukl and Fleet, 1992 : 83) ซึ่งมีแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี

ในทศวรรษที่ 1920 แมกซ์เวเบอร์ (Max Weber) ได้นำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership Theory) เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ.1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยา และนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำเชิงบารมี เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและมีการฟื้นฟูองค์กรต่าง ๆ อย่างมากและผู้บริหารองค์กรในสหรัฐอเมริกาได้มีการยอมรับกันว่ามีความต้องการและจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง (Yukl and Fleet. 1992 : 173 - 187)

เฮาส์ (House. 1977 : 118-119 ; อ้างถึงใน Muchinsky. 1997 : 374) ได้เสนอทฤษฎีที่ชี้ว่า ผู้นำเชิงบารมีมีพฤติกรรมอย่างไร โดยระบุตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำเชิงบารมีว่าจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับปราศจากคำถามต่อผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟังด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมีนี้ระบุถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและมีความตั้งใจสูง พฤติกรรมของผู้นำเชิงบารมีจะประกอบด้วย

1. การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมั่นใจในตัวผู้นำ
2. ประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์เพื่อสร้างความผูกพันให้ผู้ตาม
3. สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม
4. แสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ตามเพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม

นอกจากนี้ผู้นำเชิงบารมีจะมีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตทำให้ผู้ตามมีชีวิตที่ดีและมีความหมายมากขึ้นและผู้นำจะสร้างตัวอย่างในพฤติกรรมของตนเพื่อเป็น โมเดลทางพฤติกรรมให้กับผู้ตาม (Behavior Modeling) และหากมีความจำเป็นผู้นำก็จะแสดงออกเพื่อกระตุ้นใจผู้ตามตามความเหมาะสมด้วย

คอนเกอร์ และคานันโก (Conger and Kanungo. 1987 : 637-647 ; อ้างถึงใน Yukl and Feet. 1992 : 241-243) ได้เสนอทฤษฎีผู้นำเชิงบารมีโดยยึดสมมติฐานที่ว่าผู้นำเชิงบารมีนั้นเป็นปรากฏการณ์แบบการเสริมสร้าง คือ ผู้ตามจะเป็นผู้เสริมสร้างคุณลักษณะพิเศษให้กับผู้นำโดยนำมาจาก การสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและผลจากพฤติกรรมนั้น พฤติกรรมเหล่านั้นประกอบด้วย

1. การกระตุ้นแนวคิดที่มีความแตกต่างจากแนวคิดเดิมอย่างมากแต่อยู่ในอัตราที่ผู้ตามยังสามารถรับได้
2. การนำตัวเข้าแลกหรือเสี่ยงกับการสูญเสียสถานะทางการเงินหรือสมาชิกภาพในองค์กร เพื่อแนวคิดที่ตนมุ่งหวัง
3. ดำเนินการในทางปกติมักไม่ทำกันเพื่อบรรลุในแนวคิดที่มีความแตกต่างจากแนวคิดเดิม

สำหรับคุณลักษณะพิเศษที่เพิ่มขึ้นของผู้นำประกอบด้วย

1. ความมั่นใจในตนเอง
2. ทักษะการจัดการในการสร้างความประทับใจ
3. ความสามารถในการรู้จัก ประเมินสถานการณ์และโอกาส รวมทั้งข้อจำกัด
4. มีความรู้สึกไวทางสังคมและมีความเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy)

ในความต้องการและค่านิยมของผู้ตาม ผู้นำเชิงบารมีมักเกิดขึ้นเมื่อมีวิกฤตการณ์ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ หรือผู้ตามไม่พอใจในสถานะเดิม อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะไม่ได้มีวิกฤตการณ์เกิดขึ้น ผู้นำแบบนี้มักจะแสดงสิ่งต่าง ๆ ที่เหนือธรรมดาในการจัดการเรื่องต่าง ๆ

นอกจากนี้ คอนเกอร์ (Conger, 1989 : 17-18 ; อ้างถึงใน Muchinsky, 1997 : 374-375) ได้อธิบายว่าภาวะผู้นำเชิงบารมีอาจมีลักษณะบารมีหรือบุคลิกภาพพิเศษ เช่น ผู้นำจะทำโครงการขนาดใหญ่เพื่อโฆษณาตนเองเกินจริง เนื่องจากผู้นำประเมินตนเองสูงเกินไปและการไม่ยินดีที่จะหาหรือยอมรับคำแนะนำจากคนอื่น ผู้นำแบบนี้จะล้มเหลวในการสร้างผู้สืบทอดที่มีความสามารถ ผู้นำแบบนี้มักจะทำให้ลูกน้องอ่อนแอและคอยพึ่งพาผู้นำ และอาจเป็นบ่อนทำลายหรือขจัดผู้ที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้สืบทอดผู้นำ

เบิร์น (Burns, 1978 : 4 ; อ้างถึงใน Muchinsky, 1997 : 374) ได้อธิบายคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงบารมี ว่าเป็นภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าเป็นผู้มีพรสวรรค์ มีความพิเศษและเหมือนคนทั่วไป ผู้ตามจะมีความเชื่อมั่น เคารพและบูชาในตัวผู้นำในลักษณะเป็นวีรบุรุษเหนือมนุษย์หรือเทพ

เบส (Bass, 1985 : 35 - 51) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำเชิงบารมี และได้แนะนำให้ขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย เบส เสนอว่า ผู้นำเชิงบารมีมักจะเกิดในที่ที่มีการใช้อำนาจแบบปกปิดล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤตการณ์และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อเดิมของผู้ตามแบบนี้ ดังนั้น ต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1991 : 15 ; อ้างถึงใน Bass, 1999 : 12) ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ (Idealized Influence) แทนคำว่าสร้างบารมี (Charisma) ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรม คือความไม่เห็นแก่ตัวซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่างดีที่สุดในสิ่งที่เขาจะทำที่สามารถทำได้ ซึ่งเบสได้ให้เหตุผลในการใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แทนคำว่าสร้างบารมี เนื่องจาก 1) การสร้างบารมี เป็นตัวแทนของความหมายในการโฆษณา เช่น การฉลองซึ่งมีลักษณะเป็นการ โอ้อวดหรือแสดงความตื่นเต้นเกินจริง 2) การสร้างบารมีมีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการและการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม เช่น ฮิตเลอร์ (Hitler) มุสโสลินี (Mussolini) 3) สำหรับผู้วิจัยบางคน เช่น เฮาส์ (House, 1995 : 132-157 ; อ้างถึงใน Bass, 1999 : 12) คอนเกอร์ และกานันโก

(Conger and Kanungo. 1988 : 474 ; อ้างถึงใน Bass. 1999 : 12) กล่าวว่า การสร้างบารมี คือการรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นในการฝึกอบรมและในวัตถุประสงค์ งานวิจัยของเบสจึงใช้คำว่า การเป็นผู้นำเชิงอุดมคติ แทนคำว่า การสร้างบารมี

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมีแล้ว ได้เกิดการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ที่ได้มีการกล่าวถึงคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์น ในปี ค.ศ.1978 และของเบส ในปี ค.ศ.1999 และทฤษฎี ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสนับสนุนมากมาย รวมทั้งการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามทฤษฎีด้วย คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีและแนวคิดของการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership Theory) เป็นแนวความคิดของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการความเชื่อทัศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้นเพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มองค์กรให้มีประสิทธิผล โดยมีแนวคิดว่าการศึกษาภาวะผู้นำในระยะเวลาที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจนและยังไม่รู้ว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับชีวิตในยุคปัจจุบันจึงทำให้เกิดแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นที่สนใจของนักวิชาการทางการบริหาร ทั้งในวงการอุตสาหกรรมธุรกิจและการศึกษาอย่างแพร่หลาย และควรที่จะได้มีการพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทศวรรษที่ 1990 อย่างแท้จริง (Avolio and Yammarino. 1991 : 60 ; อ้างถึงใน ธวัช บุญยมนี. 2550 : 62) ประกอบด้วย

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์น (Burns' s Transformational Leadership Theory) ที่อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกันซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

- 1.1 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)
- 1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
- 1.3 ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership)

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส (Bass's Transformational Leadership Theory) ที่อธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กรและได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์น

เบิร์น (Burns, 1978 : 4 ; อ้างถึงใน Yukl and Fleet, 1992 : 253-254) เป็นบุคคลแรกที่เสนอกระบวนการที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตอนเริ่มต้นใช้ชื่อเรียกว่าภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Transforming Leadership) โดยอธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อบุคคล (Individual) และในระดับที่กว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูประบบ ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์น (Burns' s Theory of Transformational Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตามโดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจากตัวตนในทุก ๆ วัน (Everyday Selves) ไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า (Better Selves) เบิร์นมีแนวความคิดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจมีการแสดงออกโดยผู้ใดในองค์กรในทุกตำแหน่งซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม และอาจเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกันสูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้

เบิร์น ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งในผู้นำและผู้ตาม เบิร์น เห็นว่าภาวะผู้นำ เป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงานถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามจะมีปฏิสัมพันธ์ในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ และยึดมั่นค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ สิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้เกิดความไม่พอใจต่อสภาพเดิม ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิมตามลำดับความต้องการของมาสโลว์ และระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์ต จึงดำเนินการการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงสุด

สภาวะผู้นำทั้ง 3 ลักษณะตามทฤษฎีของเบิร์นมีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่องภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกนตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส

แบส (Bass, 1985 : 18 ; อ้างถึงใน รัตติกรณีย์ จงวิศาล, 2556 : 249 -250) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กรและได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) แบส นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำจะเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น โดยยกระดับความต้องการของผู้ตามหรือชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจตนเอง ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำและได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่างๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรกหรือที่เรียกว่า ได้ผลการปฏิบัติงานที่เหนือความคาดหมาย (Performance Beyond Expectations) แบสเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (charisma) เขาเห็นว่าบารมีเป็นสิ่งจำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนอกจากนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพัน ในด้านแนวคิดภาวะผู้นำ แบสให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าของเบิร์น โดยไม่ใช่เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้นเพื่อเป็นการจูงใจด้วยแรงจูงใจภายในและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนแต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน แบสยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวก็อาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบในแต่สถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นักวิจัย และนักการศึกษาหลายคน ได้แก่ ตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสและอโวลีโอ

(Bass and Avolio. 1994) คุก และคอฟฟีย์ (Cook and Coffey. 1997) แมนนิงและแฮคคอก (Manning and Haddock. 1992) เดสเลอร์ (Dessler. 1998) เล็ชวูด และเพอร์นันเดซ ลูเนนเบอร์ก และออนสไตน์ (Lunenburg and Orstien. 2000) ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel. 2001) รัตติกรณัง จงวิศาล (2545) สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) แล้วนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถในการจูงใจครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้ปฏิบัติงานได้เต็มตามศักยภาพด้วยความเต็มใจ มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าเป้าหมาย สร้างความผูกพันต่อสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาแสดงคุณลักษณะเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษาที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงศักยภาพในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษาและเกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของสถานศึกษา ประกอบด้วยพฤติกรรม 4 ด้าน ดังนี้

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครู เป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ครูเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกับผู้บริหาร โดยครูพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้บริหารและต้องการเลียนแบบผู้บริหาร มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังครูอย่างสม่ำเสมอ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี้ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ครูและโรงเรียน มีความเฉลียวฉลาด มีสมรรถภาพ ตั้งใจ เชื่อมมั่นในตนเอง แน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของผู้บริหารสถานศึกษาจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของครูทำให้ครูรู้สึกเป็นพวกเดียวกับผู้บริหาร มีวิสัยทัศน์ละจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้บริหารสร้างความมั่นใจ และทำให้ครูมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ครูเลียนแบบพฤติกรรมของผู้บริหารจากการสร้างความมั่นใจในตนเองและความเคารพในตนเอง ผู้บริหารมีอิทธิพลในตนเองและบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติหน้าที่ของโรงเรียน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา ประพฤติในทางที่จูงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจกับครู โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายความสามารถในการปฏิบัติงานต่อครู กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงานให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีในแง่บวกที่ทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต สร้างและสื่อความหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน อุทิศตัวในการทำงานที่มีความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ช่วยให้ครูมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจ

ของโรงเรียน ทำให้ครูพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาว สร้างแรงบันดาลใจให้ครู โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ครูรู้สึกว่าคุณค่า และสามารถจัดการกับปัญหาที่พบได้

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดในโรงเรียน ทำให้ครูมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหาเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา การเผชิญสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยแนวคิดแบบใหม่ ๆ มีการสนใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ กระตุ้นให้ครูแสดงความคิดและเหตุผลที่แตกต่างจากความคิดเดิม ผู้บริหารทำให้ครูรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่นให้ครูว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไขแม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้บริหารพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของครูทุกคน ครูได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี พัฒนาความสามารถของครูในการตระหนัก เข้าใจ และแก้ปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individually Consideration) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับครูในฐานะเป็นผู้ให้การดูแลเอาใจใส่เป็นรายบุคคล ทำให้ครูรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้บริหารเป็นโค้ชและเป็นพี่เลี้ยงของครูทุกคน เอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของครูเพื่อความสัมฤทธิ์ผลและความก้าวหน้า พัฒนาศักยภาพของครูให้สูงขึ้น ให้โอกาสครูในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การให้การสนับสนุนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการจัดการโดยเดินดูรอบ ๆ มีความเป็นกันเองกับครู เอาใจใส่ต่อความกังวลของครู เปิดโอกาสให้ครูใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ คอยดูแลให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือให้ครูก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ

ความพึงพอใจ

ความพึงพอใจ (Satisfaction) เป็นความรู้สึกที่รับรู้ด้วยจิตใจ และอาจแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมต่าง ๆ ใ้บุคคลรอบข้างได้รู้

ลักษณะของความพึงพอใจ

บุณยธรรม กิจปริคาบวิสุทธิ (2549 : 189) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นสภาพความรู้สึกที่มีความสุข สดชื่น เป็นภาวะทางอารมณ์เชิงบวกที่บุคคลแสดงออกเมื่อได้รับผลสำเร็จทั้งปริมาณ และคุณภาพ ตามจุดมุ่งหมาย ตามความต้องการ ความพึงพอใจจึงเป็นผลของความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง โดยมีการจูงใจ (Motivation) หรือสิ่งจูงใจ (Motivators) เป็นสาเหตุ

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2551 : 98) กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ทัศนคติเกี่ยวกับงานของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมในงานของเขา เช่น ค่าตอบแทน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้า หัวหน้างาน ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อการรับรู้งานของบุคคล

มอร์ส (Morse. 1955 : 27) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจหมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถผ่อนคลายความเครียด ของผู้ที่ทำงานให้ลดน้อยลง ถ้าเกิดความเครียดมากจะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน และความเครียดนี้ มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์ เมื่อมนุษย์มีความต้องการมาก จะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้อง หาวิธีตอบสนอง ความเครียดก็จะลดน้อยลงหรือหมดไปความพึงพอใจก็มากขึ้น

บลัม และเนเลอร์ (Blum and Naylor. 1968 : 365) กล่าวว่า เจตคติก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ดี และได้รับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่าเป็นผลรวมของเจตคติต่าง ๆ ของบุคคลที่มีต่อองค์ประกอบของงาน

กิลเมอร์ (Gilmer. 1971 : 253) กล่าวว่า เจตคติก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจก่อให้เกิดขวัญดี ความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภายใน ได้แก่ การจูงใจ และองค์ประกอบภายนอกซึ่งออกมาในรูปที่เห็นได้ เช่น รางวัล

วอลเลอร์สไตน์ (Wallerstein. 1971 : 256) กล่าวว่า ความพึงพอใจหมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมายและอธิบายว่า ความพึงพอใจเป็นขบวนการทางจิตวิทยาไม่สามารถมองเห็น ได้ชัดเจน แต่สามารถคาดคะเนได้ว่า มีหรือไม่มีจากการสังเกตพฤติกรรมของคนเหล่านั้น การที่จะทำให้คนเกิดความพึงพอใจจะต้องศึกษาปัจจัยและองค์ประกอบที่เป็นสาเหตุของความพึงพอใจนั้น

กู๊ด (Good. 1973 : 7) กล่าวว่า ความพึงพอใจหมายถึง สภาพ หรือระดับความพึงพอใจที่เป็นผลมาจากความสนใจและเจตคติของบุคคลที่มีต่องาน

ล็อก (Locke. 1982 : 1319) กล่าวว่า การยอมรับของบุคคลต่าง ๆ ซึ่งก่อให้เกิดความตั้งใจ

มิทเชลล์ (Mitchell. 1982 : 393) กล่าวว่า ความพึงพอใจหมายถึง ตัวการที่ก่อให้เกิดการเพิ่มขวัญซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต

กรีนเบิร์ก และบารอน (Greenberg and Baron. 1993 : 181 : 183) กล่าวว่า เป็นปฏิกิริยาตอบสนองด้วยความคิดทางอารมณ์ในเชิงประเมินต่องาน ลักษณะความพึงพอใจในงานประกอบด้วยองค์ประกอบความพึงพอใจในงานแต่ละด้าน ซึ่งอาจสอดคล้องหรือแตกต่างกันก็ได้ เช่น บุคคลอาจมีความพึงพอใจต่อสิ่งตอบแทนที่ได้จากการทำงาน แต่ไม่พึงพอใจหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานก็ได้

สภาวะความพึงพอใจในงานบุคคล มีลักษณะค่อนข้างคงที่ตามประสบการณ์ในการทำงานและความคาดหวังของบุคคล

เฟรนช์ (French, 1994 : 111) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกิดจากการได้รับการตอบสนองทางอารมณ์ของบุคคล อาจเป็นเงินเดือน ผลประโยชน์ตอบแทน และการกำกับดูแลความพึงพอใจในงานสูงหรือต่ำขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ รวมทั้งความต้องการของบุคคล ลักษณะของงาน ขอบเขตของงาน สภาพการทำงานและบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล

แคมบริดจ์ (Cambridge University, 1995 : 1256) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจหมายถึงความรู้สึกพอใจเมื่อได้รับในสิ่งที่ต้องการหรือเมื่อรู้สึกว่าการประสบความสำเร็จในสิ่งที่ทำ

เดวิส และนิวสตรอม (Davis and Newstrom, 2005 : 175 - 177) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นทัศนคติที่ชอบหรือไม่ชอบของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานที่ทำ ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีข้อตกลงระหว่างความคาดหวังจากงานของผู้ปฏิบัติงานกับผลตอบแทนที่ได้รับจากงาน ระดับความพึงพอใจมีลักษณะไม่อยู่นิ่ง เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจของมนุษย์มีความสำคัญและก่อให้เกิดประโยชน์เป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารงานในหน่วยงาน เพราะผลงานที่มีประสิทธิภาพนั้นเกิดจากบุคคลปฏิบัติงานต้องการทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ มีผลนำไปสู่ความรู้สึก เจตคติที่ดีที่มีต่องานที่ทำ มีความพอใจเกี่ยวกับรายได้ การกระตือรือร้นและมีความสุขในการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องหาวิธีการที่เหมาะสมในการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ และยังเป็นที่ยังพอใจของบุคลากรในหน่วยงานอีกด้วย

องค์ประกอบของความพึงพอใจ

จากการศึกษาค้นคว้าองค์ประกอบของความพึงพอใจมีผู้นำเสนอเกี่ยวกับองค์ประกอบของความพึงพอใจไว้ดังนี้

บุญรัตน์ อินทรสมพัฒน์ (2542 : 13) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่อิทธิพลต่อความพึงพอใจของบุคคลในการเรียนว่าประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ 7 ประการ

1. ความสมหวังในชีวิต ความสมหวังเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา ปรารถนาให้ตนเองประสบความสำเร็จในชีวิตการเรียนในแนวทางที่ตนพึงพอใจ ก็ทำให้เกิดความทุ่มเทความพยายาม กาลังกายกำลังใจในการเรียนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแก่ตนเองทั้งในด้านความคิด ความสามารถ ทักษะและการเรียนรู้ที่ดีขึ้น

2. ความพอใจในการเรียน ถ้ามนุษย์เราได้เรียนในสิ่งที่เราพอใจก็จะมีมีความสุขและทำให้ประสบผลสำเร็จ ความพึงพอใจในการเรียนนั้นเกิดจากผลของการเรียนเป็นที่พอใจ การได้รับรางวัลจากการเรียน การได้รับการเสริมแรงในทางบวกของอาจารย์ผู้ฝึกสอนหรือครูฝึก เป็นต้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้เกิดความพึงพอใจในการเรียน

3. การยอมรับนับถือ มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ต้องการพึ่งพาอาศัยกัน ถ้ามมนุษย์หรือสมาชิกที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคมถูกทอดทิ้งให้อยู่ตามลำพัง โดดเดี่ยว เขาก็จะเกิดความวิตกกังวล เครียด ไม่สามารถเรียนหรือปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีได้ แต่ทางตรงข้ามถ้าสมาชิกนั้นเป็นบุคคลที่สังคมยอมรับนับถือและให้ความไว้วางใจ บุคคลนั้นก็ย่อมมีความสุขใจ มีความพึงพอใจต่อการเรียนหรือการทำงานนั้นให้สำเร็จบรรลุผลที่ตั้งใจไว้

4. ความก้าวหน้า เมื่อทุกคนเข้ามาเรียนสถาบัน สิ่งที่ทุกคนหวังคือความก้าวหน้า หมายถึง เมื่อเรียนจบหลักสูตรแล้ว โอกาสที่จะได้รับตำแหน่งหน้าที่การงานและเงินเดือนที่สูงขึ้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ย่อมเป็นกำลังใจให้มนุษย์เราพร้อมที่จะฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ ในการเรียนหรือการปฏิบัติงานนั้น ๆ

5. ความสนใจ ความสนใจเป็นภาวะที่จิตใจของบุคคลจดจ่อและปรารถนาที่จะรู้สิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อนำไปบำบัดความต้องการให้เป็นที่ยอมรับของสังคม ถ้าบุคคลนั้นมีความสนใจกับการเรียนก็จะทำให้มีความกระตือรือร้น ก่อให้เกิดแรงจูงใจอยากที่จะเรียน เมื่อมีแรงจูงใจก็จะเกิดการกระตุ้น ซึ่งย่อมทำให้การเรียนนั้นมีประสิทธิภาพมากกว่าการเรียนที่ไม่มีการกระตุ้น

6. ความเสมอภาค หมายถึง การเท่าเทียมกันในการเรียนของคนในสถาบัน ไม่มีการแบ่งแยกนักเรียนในระบบ นอกกระบบหลักสูตรหรือการลำเอียงของอาจารย์ผู้สอนเพราะสิ่งเหล่านี้ทำลายขวัญและกำลังใจในการเรียนของนักเรียนและจะทำลายความสามัคคีในสถาบันนั้น ๆ

7. สภาพของการเรียน หมายถึง การจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่จะทำให้ผู้เรียนสามารถรับรู้ ประสบการณ์ได้เต็มที่ด้วยความเข้าใจ ไม่เบื่อหน่าย ทำให้เรียนได้ความรู้มาก และผู้เรียนพร้อมจะร่วมมือด้วยความสนใจ กระตือรือร้น และมีความพึงพอใจกับการเรียน

มิลเล็ต (Millet. 1954 : 397-400 ; อ้างถึงใน ทรงศักดิ์ พลดาหาญ. 2543 : 35)) กล่าวว่า เป้าหมายสำคัญของการบริการ คือ การสร้างความพึงพอใจในการให้บริการประชาชน ความพึงพอใจที่มีต่อการให้บริการจะเกิดขึ้นได้หรือไม่นั้นจะต้องพิจารณาถึงลักษณะการให้บริการขององค์กร ประกอบกับระดับความรู้สึกรับบริการในมิติต่าง ๆ ของแต่ละบุคคลและขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. การให้บริการอย่างเสมอภาค หมายถึง ความยุติธรรมในการบริหารงานภาครัฐที่มีฐานะ คนที่ว่าคนทุกคนเท่าเทียมกัน ดังนั้นประชาชนทุกคนควรจะได้รับบริการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันในแง่ของกฎหมายไม่มีการแบ่งแยกกีดกันในการให้บริการ ประชาชนจะได้รับการปฏิบัติในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลที่ใช้มาตรฐานการบริการเดียวกัน

2. การให้บริการที่ตรงเวลา หมายถึง การให้บริการสาธารณะจะต้องตรงเวลา ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐจะถือว่าไม่มีประสิทธิผลเลย ถ้าไม่มีการตรงเวลาซึ่งจะสร้างความไม่พร้อมให้แก่ประชาชน

3. การให้บริการอย่างพอเพียง หมายถึง การให้บริการสาธารณะต้องมีลักษณะจำนวน การให้บริการและสถานที่ให้บริการอย่างเหมาะสม มิได้แต่เห็นว่าความเสมอภาคหรือการตรงเวลา จะไม่มีความหมายเลยถ้ามีจำนวนการให้บริการไม่เพียงพอและสถานที่ตั้งให้บริการสร้างความไม่ ยุติธรรมให้เกิดแก่ผู้รับบริการ

4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การให้บริการสาธารณะที่เป็นอย่างสม่ำเสมอ โดยยึดประโยชน์ของสาธารณะเป็นหลัก ไม่ใช่ยึดความพอใจของหน่วยงานที่ให้บริการว่าจะให้ หรือหยุดบริการเมื่อใดก็ได้

5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า หมายถึง การให้บริการสาธารณะที่มีการปรับปรุงคุณภาพ และผลปฏิบัติงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือการเพิ่มประสิทธิภาพหรือความสามารถที่จะทำหน้าที่ ได้มากขึ้น โดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม

นอกจากนี้ความพึงพอใจของประชาชนจะเกิดขึ้นได้จากองค์ประกอบ ดังนี้

1. ความถูกต้องของเอกสาร ผู้ให้บริการควรเขียนอย่างถูกต้องและลายมือสวยงาม
 2. ระยะเวลาการรับบริการ บางกรณีอาจลดขั้นตอนให้ง่าย ใช้เวลาน้อย การจัดลำดับ ก่อนหลังอย่างยุติธรรมและให้บริการอย่างต่อเนื่องรวดเร็ว
 3. ความสะดวกจากระบบงานทะเบียน ด้วยการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบว่า จะต้องนำหลักฐานใดมาบ้างและมีป้ายบอกงานชัดเจน
 4. ความสะดวกของสถานที่ โดยจัดที่นั่งรอ ช่องทางเดิน แสงสว่าง บริการน้ำดื่ม
 5. บุคลิกภาพของเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ พุดจาไพเราะ อ่อนหวาน และยิ้มแย้มแจ่มใส
 6. วิธีปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ต้องมีความกระตือรือร้นและมีความสำคัญต่อผู้รับบริการ
- จากการศึกษาองค์ประกอบของความพึงพอใจที่มีผู้กล่าวไว้ข้างต้น

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของความพึงพอใจ คือความหวังในชีวิต ความยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าและความพอใจในการรับบริการ

ส่วนปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job Satisfaction Factor) นั้น โปบโป และพอพเพตัน (Pobeaux and Poppleton. 1978 : 158-159) กล่าวว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานประกอบด้วย 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน ได้แก่ ระดับของงาน เนื้อหาของงาน และพฤติกรรมกรรมการบริหาร
2. ลักษณะที่เกี่ยวกับบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา และสุขภาพจิต

เดสชเลอร์ (Dessler. 1983 : 219 ; อ้างถึงใน ชรินทร สรรพกิจกำจร. 2542 : 24) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานดังนี้

1. ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่

- 1.1 อายุ
- 1.2 ระดับการศึกษา

2. ปัจจัยด้านสถานการณ์

- 2.1 ลักษณะแรงงาน
- 2.2 แบบของผู้ผู้นำ
- 2.3 ระบบการให้ค่าตอบแทนและนโยบายของหน่วยงาน
- 2.4 กลุ่มผู้ร่วมงาน

เตอร์ซอล และวิลเลียม (Dersal and William. 1986 : 28) กล่าวว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย

1. นโยบายและการบริหารองค์กร
2. การปกครองบังคับบัญชา
3. เงินเดือน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา
5. สภาพการทำงาน

สรุปได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่

1. ค่าตอบแทนในการทำงาน
2. ลักษณะของงานที่ทำ
3. ความก้าวหน้าในการทำงาน
4. ความมั่นคงของงานที่ทำ
5. สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของงานที่ทำ

จากความหมายของความพึงพอใจ องค์ประกอบของความพึงพอใจและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีนักการศึกษาและนักจิตวิทยาหลายท่านได้ทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจไว้ดังนี้

ทฤษฎีการจูงใจ

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need of Hierarchy Theory) จัดว่าเป็นทฤษฎีแรงจูงใจทฤษฎีแรกๆที่ มาสโลว์ นักจิตวิทยาชาวสหรัฐอเมริกาได้ทำการศึกษาและสร้างทฤษฎีนี้ขึ้นโดยสาระสำคัญของทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ คือ (Maslow. 1970 : 121)

1. คนมีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด (Wanting being) นั่นคือคนจะถูกกระตุ้นด้วยความปรารถนาที่จะได้รับความพึงพอใจในความต้องการหลาย ๆ อย่าง ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการจนพอใจจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมความต้องการ แต่ความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองความต้องการจนพอใจแล้ว (Satisfied needs) จะไม่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมความต้องการ

2. ความต้องการของบุคคลจะถูกจัดไว้เป็นลำดับขั้นตามลำดับความสำคัญและความจำเป็น จากความต้องการพื้นฐานที่สุดไปจนถึงความต้องการขั้นสูงสุด

3. ความต้องการของคนจะเกิดขึ้นเป็นลำดับจากระดับต่ำกว่าไปสู่ระดับที่สูงขึ้น เมื่อความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองความพอใจแล้วจึงเกิดพฤติกรรมความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

มาสโลว์ได้จัดลำดับความต้องการของคนไว้ 5 ชั้น โดยลำดับจากความต้องการขั้นต่ำสุดไปจนถึงความต้องการระดับสูงสุดซึ่งเป็นความต้องการที่จำเป็นน้อยลง ความต้องการทั้ง 5 ลำดับได้แก่

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอดของชีวิต เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็เพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน

3. ความต้องการสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ ความต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น

4. ความต้องการมีเกียรติและความภาคภูมิใจในตนเอง (Esteem Needs) เป็นความต้องการได้รับการยกย่องนับถือและสถานภาพสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือจากผู้อื่น ความต้องการมีความรู้ความสามารถ

5. ความต้องการความสำเร็จตามความนึกคิด (Self-actualization Needs) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกสิ่งอย่างเพื่อสนองความต้องการของตน

นอกจากความต้องการภายนอกแล้วยังมีความต้องการภายในจิตใจ คือความต้องการในการปรารถนาอยากรู้อยากเข้าใจ (Desire to Know and Understand) เป็นความต้องการอันมีค่าภายในจิตใจ

มากกว่าสิ่งอื่นจำเป็นต่อการดำรงชีวิต และความต้องการด้านสุนทรียภาพ (Aesthetic Needs) เป็นความต้องการด้านความดี ความงาม ความสงบร่วมเย็นในจิตใจของมนุษย์ เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของความสมบูรณ์ในชีวิตอย่างสูงสุด

ทฤษฎีความพึงพอใจของอัลเดอร์เฟอร์

อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ได้พัฒนาทฤษฎีอีอาร์จี (ERG) ขึ้นมาโดยการย่อจากทฤษฎีลำดับความต้องการ 5 ชั้น ของมาสโลว์ให้เหลือเพียง 3 ชั้น เรียกว่าทฤษฎีอีอาร์จี (ERG) ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Theory) ซึ่งถือเป็นแก่นของความต้องการของมนุษย์ คือ Existence (E) Relatedness (R) และ Growth (G) ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. Existence Needs เป็นความต้องการเพื่อความมีชีวิตอยู่รอดหรือความต้องการทางสรีระ เช่น ความหิว ความกระหาย ที่อยู่อาศัย เงินรายได้ ผลประโยชน์เกื้อกูล
2. Relatedness Needs เป็นความต้องการด้านสัมพันธภาพซึ่งหมายถึงความต้องการเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับคนอื่น เช่น สมาชิกครอบครัว ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เพื่อการแลกเปลี่ยน การยอมรับ การติดต่อ การเข้าใจกัน และการใช้อิทธิพล
3. Growth Needs ได้แก่ ความต้องการทั้งหมดที่เกี่ยวกับการคิดสร้างสรรค์หรือความงอกงามส่วนตัวบุคคล เปรียบเทียบกับทฤษฎีของมาสโลว์ ก็คือ ความต้องการความสำเร็จตามความนึกคิดของตนและความต้องการมีเกียรติชื่อเสียง

จากที่กล่าวมาข้างต้นทั้งทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์และทฤษฎีอีอาร์จี (ERG) ของอัลเดอร์เฟอร์ สรุปได้ว่าการที่มนุษย์จะมีพฤติกรรมแสดงออกมาหรือจะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด ออกมานั้นเกิดจากความต้องการของมนุษย์ (Human Needs) และแรงจูงใจ (Motivation) มนุษย์มีความต้องการเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม ต้องการมีส่วนร่วม ต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และต้องการความอยู่รอด ดังนั้นจึงมีความพยายามแสดงพฤติกรรมความต้องการออกมาในรูปแบบของการกระทำในการทำงานนั่นก็คือการแสดงความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีการจูงใจของแมคเกรเกอร์

แมคเกรเกอร์ (McGregor. 1960 : 33 - 48) ได้เสนอทฤษฎี X และ Y ไว้ดังนี้

แบบที่ 1 ทฤษฎี X เชื่อว่า มนุษย์มีสัญชาตญาณที่หลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้ อันมีสาเหตุมาจากไม่ชอบการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารต้องใช้วิธีบังคับ ใช้อำนาจควบคุม สั่งการ หรือข่มขู่ ด้วยวิธีการลงโทษ ทั้งนี้เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีตามวัตถุประสงค์ มนุษย์โดยเฉลี่ยชอบให้คอยแนะนำชี้แนวทางในการทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อยและต้องการความปลอดภัยมากกว่าสิ่งใด

แบบที่ 2 ทฤษฎี Y เชื่อว่า คนไม่หลีกเลี่ยงงานเสมอไป การบังคับข่มขู่ไม่ใช่วิถีทางที่จะช่วยให้งานสำเร็จ การเปิดโอกาสให้คนได้แสดงความสามารถ รับผิดชอบควบคุมตนเองจึงเป็นวิถีทางทำงานให้สำเร็จและเป็นผลทำให้รู้สึกผูกพันกับหน่วยงานด้วย ถ้าหากงานได้มีการจัดการอย่างเหมาะสม คนจะยอมรับและยินดีรับผิดชอบในผลสำเร็จของงานด้วย

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1991 : 113-115 ; อ้างถึงใน สมยศ นาวิกาน. 2543 : 310) ได้เสนอทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-factors Theory) หรือทฤษฎีการจูงใจและการคำนึง (The Motivation-hygiene Theory) หรือบางที่เรียกว่าทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Dual Factor Theory) ออกเผยแพร่ใน ค.ศ.1959 โดยอธิบายว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ที่มีความสัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ปัจจัยสองปัจจัยดังกล่าว คือ

1. ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivate Factor) หมายถึง สิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจและปลาบปลื้มใจในผลสำเร็จของงานหรือการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นผลสำเร็จ ปัจจัยนี้เน้นว่ามีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่

1.1 ความสำเร็จของงาน (Working Achievement) หมายถึง การทำงานได้สำเร็จเสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี เมื่องานประสบผลสำเร็จจึงเกิดความพึงพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น

1.2 การได้รับการยอมรับ (Recognition) หมายถึง การยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชาจากเพื่อน จากผู้ขอรับคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อยู่ในรูปแบบของการยกย่องชมเชย หรือการยอมรับความสามารถ

1.3 ความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Working Advancement) หมายถึง การได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อความรู้เพิ่มเติม

1.4 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทหาย หรืองานที่สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพัง

1.5 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่ผู้ทำงาน รับผิดชอบต่อการทำงานของตนอย่างเต็มที่ ไม่จำเป็นต้องตรวจตราหรือควบคุมมากเกินไป

2. ปัจจัยคำนึง (Hygiene Factor) หมายถึง สิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ (Dissatisfies) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เป็นแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากภาระการทำงาน ได้แก่

2.1 เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นที่น่าสนใจของบุคคลในหน่วยงาน

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possible of Growth) หมายถึง โอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งและได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Relationship with Supervisor and Peers) หมายถึง การที่บุคคลทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจอันดีและความสัมพันธ์อันดีกับผู้บัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

2.4 สถานะของอาชีพ (Job Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี

2.5 นโยบายและการบริหารงาน (Policy and Administration) หมายถึง การจัดการ และการบริหารองค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

2.6 สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน และสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ

2.7 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลถูกโยกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้ไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

2.8 ความมั่นคงในการทำงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

2.9 วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision-Technique) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหารปัจจัยค่าจ้างของเฮอรัชเบิร์ก

สรุปได้ว่า การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต้องอาศัยทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพื่อความชัดเจนในแง่มุมที่ต่างกัน คือทฤษฎีความพึงพอใจของอัลเดอร์เฟอร์ ซึ่งกล่าวว่า มนุษย์มีพฤติกรรมแสดงออกมาหรือจะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดนั้นเกิดจากความต้องการของมนุษย์ ทฤษฎีการจูงใจของแมคเกรเกอร์ ซึ่งกล่าวถึงทฤษฎี X เชื่อว่ามนุษย์มีสัญชาตญาณที่หลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้ ทฤษฎี Y เชื่อว่า คนไม่หลีกเลี่ยงงานเสมอไป การบังคับขู่ไม่ใช่วิธีทางที่จะช่วยให้งานสำเร็จ ส่วนทฤษฎี 2 ปัจจัย กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน หรือเรียกว่าการจูงใจ และปัจจัยที่อาจทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน หรือที่เรียกว่าปัจจัยเพื่อการคงอยู่ และทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ ไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรรหาทางยกระดับความพึงพอใจและป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

การวัดความพึงพอใจ

ความพึงพอใจถือได้ว่าเป็นสิ่งที่สำคัญประการหนึ่งที่หน่วยงาน องค์กรต้องมีการสำรวจอย่างต่อเนื่องเพราะมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานซึ่งวิธีที่ใช้ในการวัดความพึงพอใจที่น่าสนใจ มีดังนี้

วิถีปฏิบัติ กิจปรีชา (2541 : 105) กล่าวถึงวิธีการที่ใช้วัดความพึงพอใจมี 2 วิธี ดังนี้

1. การให้ค่าคะแนนเดี่ยวแบบกว้าง ๆ ซึ่งวิธีนี้ไม่มีอะไรซับซ้อนเพียงแต่คนงานถูกขอร้องให้ตอบคำถาม เช่น อาจถามว่าทุกสิ่งทุกอย่างในขณะที่คุณทำงานอยู่ทำให้คุณพอใจหรือไม่ ซึ่งผู้ตอบอาจใช้วิธีวงกลมล้อมรอบหมายเลขระหว่าง 1 ถึง 5 โดยให้สอดคล้องกับคำตอบจากความพอใจมากที่สุด จนถึงพอใจน้อยที่สุด

2. การให้ค่าคะแนนโดยแยกลักษณะงาน วิธีนี้ค่อนข้างที่จะซับซ้อนเพราะงานจะถูกแยกออกเป็น ส่วน ๆ เพื่อให้คนงานแสดงความคิดเห็น ซึ่งส่วนสำคัญเหล่านี้ ได้แก่ ธรรมชาติของงาน การควบคุมคุณภาพของสภาพแวดล้อม การให้คำแนะนำช่วยเหลือ และให้รางวัลตอบแทน และท้ายสุด ส่วนสำคัญของงานเหล่านี้จะถูกแบ่งย่อยลงไปได้อีก เช่น ความกดดันด้านเวลา โอกาสก้าวหน้าด้านอาชีพ และความเม้าเทียมกันในการจ่ายค่าตอบแทน โดยแต่ละข้อย่อยเหล่านี้ คนงานจะเป็นผู้ให้คะแนน แล้วนำมารวมกันเป็นค่าคะแนนของความพึงพอใจ

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดของทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์กมาใช้ในการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูและใช้วิธีวัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยวิธีการให้ค่าคะแนนโดยแยกลักษณะงาน โดย ผู้วิจัยวิเคราะห์และสังเคราะห์ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์กมาใช้วัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูหมายถึงความรู้สึกที่ดีของครูที่มีต่องานที่ปฏิบัติซึ่งมีองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

1. ความสำเร็จของงาน หมายถึง การใช้ความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการปฏิบัติงาน ทำงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จและพึงพอใจในผลสำเร็จนั้นซึ่งผลสำเร็จของงานมาจากการวางแผนและการช่วยเหลือจากผู้บริหารสถานศึกษาจนเกิดการยอมรับจากเพื่อนครู

2. การได้รับการยอมรับ หมายถึง การที่เพื่อนครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องให้การยอมรับ ยกย่องในผลสำเร็จของงานที่ได้ปฏิบัติ ทำให้เกิดความรู้สึกมีเกียรติและศักดิ์ศรีในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ การมีโอกาสดำเนินการได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานจนเป็นที่ยอมรับจากผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนครูและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง

3. ความก้าวหน้าในตำแหน่ง หมายถึง การมีโอกาที่จะได้เลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ในระดับที่สูงขึ้น เมื่อได้ปฏิบัติงานอย่างตั้งใจและประสบความสำเร็จ มีความชำนาญในงานที่ปฏิบัติและมีโอกาสได้เข้ารับการศึกษาต่อ

4. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ความน่าสนใจของงานที่รับผิดชอบอยู่ เป็นงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและท้าทายในการปฏิบัติ การได้มีโอกาสทำงานอย่างต่อเนื่อง และได้สร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ได้ปฏิบัติงานตามความสามารถและเหมาะสมกับความรู้ของตน

5. ความรับผิดชอบ หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่ผู้ทำงานได้รับผิดชอบต่อการทำงานของตนอย่างเต็มที่ ไม่จำเป็นต้องตรวจตราหรือควบคุมมากจนเกินไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยต่างประเทศ

เบส และคณะ (Bass and et al. 1987 : 73 - 87) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำตามการรับรู้และความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับต้น กลาง และสูง วิธีการศึกษา คือให้ผู้บริหารระดับต้นประเมินผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับกลางประเมินผู้บริหารระดับสูง ผลการศึกษาพบว่า การแสดงออกถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูง ส่วนการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูงมีความสูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง และการแสดงออกของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างบารมีมีการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคลิก การกระตุ้นปัญญา และการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของผู้บริหารระดับสูง ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับกลางที่มีสูงกว่าการรับรู้ส่วนการจัดการ โดยมีข้อยกเว้นของผู้บริหารระดับสูงตามความคาดหวังมีระดับต่ำกว่าการรับรู้

แมคเด และลาร์อชเชล (Medley and Larochelle. 1995 : 64JJ – 64NN) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้าผู้ช่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โดยมีกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พยาบาลประจำการจำนวน 112 คน ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลชุมชนขนาดกลางทางภาคตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) และ Index of Work Satisfaction (IWS) จากการศึกษาพบว่า การสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคลิก การกระตุ้นปัญญา และการให้รางวัลโดยเงื่อนไขจะอยู่ในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนการจัดการ โดยมีข้อยกเว้นจะอยู่ในภาวะผู้นำของการแลกเปลี่ยนของหัวหน้าหรือผู้ช่วย ส่วนความพึงพอใจในหรือผู้ช่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจของพยาบาลประจำการ โดยมีความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ

ซัลลิแวน (Sullivan. 1998 : 2486) ได้ศึกษา พฤติกรรมและการพัฒนาบุคคลในสถานศึกษา รัฐฟลอริดา ผลการศึกษาพบว่าประสบการณ์ในการพัฒนาบุคคลเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนา ลักษณะผู้นำ บทบาทและความรับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามผู้นำสถานศึกษาในฟลอริดา 9 แห่ง ยังขาดการสนับสนุนและการใช้กลยุทธ์ในการปรับปรุง โครงสร้างของสถานศึกษา ดังนั้นผู้นำจึงจำเป็นต้องรู้จักการบริหาร การปรับปรุงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพมีสติ มีทีมงานที่สามัคคีกัน

ท๊าฟฟ์ (Taff. 1998 : 2486) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทพฤติกรรมของผู้บริหารและความสำเร็จของสถานศึกษา โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาจากครู 536 คน ใน 25 สถานศึกษา เป็นครูที่สอนเต็มเวลาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ของรัฐอลาบามา สหรัฐอเมริกา พบว่า บทบาทพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา

งานวิจัยในประเทศ

อชยา คิสาลัง และคณะ (2554 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล เมืองนครพนม พบว่า 1) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ผู้บริหารกับครู ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และ 4) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาตามประสบการณ์ การปฏิบัติงานปรากฏว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 6) การวิจัยครั้งนี้ได้เสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม 4 ด้าน ได้แก่ ด้านกระบวนทางปัญญา ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ด้านการสร้างและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และด้านการ คาดหวังต่อผลงานสูง

จิตรา ทรัพย์โถม (2556 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็น ของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนตามความ คิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกัน ใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ใน โรงเรียนที่มีลักษณะการ เปิดสอนแตกต่างกันในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ไม่แตกต่างกัน 5) ประสิทธิผลการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและ ครูผู้สอนที่อยู่ใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 อยู่ใน ระดับมาก 6) ประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและ ครูผู้สอนที่อยู่ใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 7) ประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนตามความ

คิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ประสบการณ์การทำงานต่างกัน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

8) ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ไม่แตกต่างกัน 9) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มีความสัมพันธ์เชิงบวก และ 10) แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 คือ ผู้บริหารมีแนวนโยบายและแผนการดำเนินงานใหม่ ควรมีการตั้งเป้าหมายร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการแลกเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ โรงเรียนควรจัดทำสาระหลักสูตรสถานศึกษาตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาในการจัดการเรียนการสอน ความต้องการของชุมชนและสังคมภูมิปัญญา เสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งก่อนและระหว่างปฏิบัติ

ชั้นตร ไชยมงคล (2556 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในการทำงานของครู กลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมุ่งมั่นความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ความมีбарมี และการสร้างแรงบันดาลใจ 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เพื่อพิจารณาในแต่ละด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ คือ ความก้าวหน้าในงาน ความรับผิดชอบความสำเร็จในงาน การยอมรับนับถือ และลักษณะที่ปฏิบัติ และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

พุลสุข ธรรมสุนทร (2556 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน เครือข่ายตากสิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนเครือข่ายตากสิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประณตศึกษาระยะของ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเครือข่ายตากสิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประณตศึกษาระยะของ เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน เครือข่ายตากสิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประณตศึกษาระยะของ เขต 2 โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากและ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวม และรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน เครือข่ายตากสิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประณตศึกษา ระยะของ เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุริศักดิ์ แสงจันทร์ (2556 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์ จังหวัดภาคใต้ของประเทศไทย สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์ จังหวัดภาคใต้ของ ประเทศไทยประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์ของครูแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน จำแนก ตามขนาดของโรงเรียนและประสบการณ์ของครูแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์ จังหวัดภาคใต้ของประเทศไทยประชาธิปไตยประชาชนลาว มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุวรรณ คำมา (2556 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนใน โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเลย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก 2) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการเป็น แบบอย่างที่เหมาะสมอยู่ในระดับมาก 3) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 19 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับ มาก และ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนใน โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 อยู่ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นรินทร์สุดา พันธฤทธิ (2557 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันขององค์กรของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 และ 2) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและความผูกพันต่อองค์กรของครูจำแนกตามประสบการณ์การบริหาร และขนาดโรงเรียน อยู่ในระดับมาก และแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 โดยรวม และทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากผลการศึกษางานวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ความพึงพอใจในกรปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ตั้งแต่ระดับปานกลางจนถึงระดับสูง ซึ่งส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จต่อไป

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี