

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอเอกสารที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำและภาวะผู้นำ
  - 1.1 ความหมายของผู้นำ
  - 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.3 ความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำ
  - 1.4 บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำ
  - 1.5 พฤติกรรมภาวะผู้นำ
  - 1.6 แบบภาวะผู้นำ
  - 1.7 คุณลักษณะที่ดีของผู้นำ
  - 1.8 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
  - 2.1 ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
  - 2.2 ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
  - 2.3 ทฤษฎีพื้นฐานในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
  - 2.4 วิธีการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
  - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### พฤติกรรมผู้นำและภาวะผู้นำ

##### 1. ความหมายของผู้นำ (Leader)

การบริหารเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่ง ที่จะต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องราวต่าง ๆ คือ งาน องค์กร กลุ่มผู้ร่วมงาน และผู้นำ งาน หมายถึง ภารกิจที่หน่วยงานแต่ละหน่วยงานจะต้องกระทำเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้ องค์กร หมายถึง การจัดองค์กรหรือหน่วยงานให้เป็นระเบียบ และมี

การรวบรวมบุคลากรเป็นคณะ เพื่อปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย กลุ่มผู้ร่วมงาน หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในหน่วยงานแต่ละหน่วย ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินงานของหน่วยงานทั้งหมด ในหน่วยงานหนึ่งอาจมีผู้นำหลายระดับ แต่ผู้นำเหล่านั้น ต้องขึ้นตรงต่อผู้นำที่เป็นหัวหน้าสูงสุดเพียงคนเดียว ในสถานศึกษาผู้นำสูงสุด ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรืออธิการบดี ผู้นำอาจเป็นผู้บริหารงานหรือไม่ได้เป็นผู้บริหารงานก็ได้ แต่ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้นำของหน่วยงาน ผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีฐานะและบทบาทสำคัญที่สุดในการบริหารงานของสถานศึกษา ตรงกับคำกล่าวของนักการศึกษาที่ให้ทัศนะไว้หลายท่าน ดังนี้

กิติ ดยัคคานนท์ (2535 : 21) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้มีศิลปะที่จะสามารถมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และนำบุคคลเหล่านั้น ได้โดยที่เขาให้ความไว้วางใจและเชื่อใจอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งให้ความเคารพนับถือ ให้ความร่วมมือและมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำอย่างจริงจัง

ประเวศ ะสี (2540 : 10) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถก่อให้เกิดสังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และรวมพลังกันปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

อานันท์ ปันยารชุน (2542 : 9) ให้คำจำกัดความว่า ผู้นำไม่ใช่ผู้ที่จะนำคนอื่น แต่ผู้นำที่ดีคนอื่นอยากเดินตาม

พิมใจ โภภาณุรักษธรรม (2542 : 5) ได้สรุปความเป็นผู้นำว่า ความเป็นผู้นำเป็นลักษณะพิเศษที่บุคคลคนหนึ่งมีความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นหรือเหนือกลุ่มคน เมื่อมีสถานการณ์เอื้ออำนวยและบุคคลอื่นก็ยอมรับด้วย

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2544 : 3) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่พาผู้ตามไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ซึ่งเมื่อแรกเริ่มต้องเผชิญกับความยุ่งยากลำบากก่อนจึงจะพบความสำเร็จ ผู้นำจะต้องไม่กลัวที่จะมีคนไม่เห็นด้วย คนที่ไม่ชอบ คนที่ขัดขวาง ในการเป็นผู้นำต้องกล้ายืนหยัดในความเป็นตัวของเรา ในวิชาชีพ หรือในองค์กรที่เราเป็นตัวแทนอยู่

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 2) ได้กล่าวถึงผู้นำว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับ มอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

เทอร์รี่ (Terry. 1977 : 410 ; อ้างถึงใน มะลิวัลย์ ดันดิสันติสม. 2542 : 1) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

แทนเนนบวม และคนอื่น ๆ (Tannenbaum and Others. 1961 : 24 ; อ้างถึงใน มะลิวัลย์ ตันติสันติสม. 2542 : 1) กล่าวว่า ผู้นำ คือบุคคลใดบุคคลหนึ่งในบุคคลหลายคนที่มีอำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมี อิทธิพลเหนือการปฏิบัติงาน หรือพฤติกรรมของผู้อื่น

คุนทซ์ (Koontz. 1959 : 234 ; อ้างถึงใน พิมใจ โอภาณูรักษธรรม. 2542 : 2) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและใช้อิทธิพลนั้นเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย

ฮาลปิน (Halpin. 1966 : 24-28 ; อ้างถึงใน วรวิทย์ จินดาพล. 2542 : 21) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทต่อไปนี้

1. มีอิทธิพลในหน่วยงานมากกว่าบุคคลอื่น
2. มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น
3. มีบทบาทที่สุดในการทำงาน เพื่อให้หน่วยงานดำเนินไปสู่จุดหมาย และบรรลุ จุดมุ่งหมายที่วางไว้
4. บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำ
5. บุคคลที่ได้รับตำแหน่งหัวหน้างาน

ฟีเดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 8) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการ มอบหมายหน้าที่การทำงานที่จะต้องพึงกระทำต่อคนในกลุ่ม ในการอำนวยความสะดวกและการประสานงาน อันเกี่ยวกับกิจกรรมของกลุ่ม

จากนิยามความหมายของผู้นำ ตามที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยสรุปความหมายของผู้นำได้ ดังนี้ ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอำนาจ มีความสามารถ หรือมีอิทธิพลเหนือจิตใจคนอื่นสามารถจูงใจให้คนอื่น ปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ด้วยความเต็มใจ

## 2. ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นเรื่องที่มีผู้ทำการศึกษากันอย่างกว้างขวางทั้งกลุ่มนักวิจัย และ ผู้ปฏิบัติ ต่างก็พยายามแสวงหาแหล่งที่จะวิเคราะห์ และให้นิยามความหมายของผู้นำ จนถึงปัจจุบันได้ มีนักการศึกษาหลายท่านให้ความหมายของคำว่า “ ภาวะผู้นำ ” ไว้มากมายดังนี้

กิติ ดยัคคานนท์ (2535 : 20) ให้คำนิยามคำว่าภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือศิลปะหรือ ความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อ ปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายให้ร่วมใจกับตนดำเนินการจนกระทั่ง บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 99) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการวางแผน การจัดการองค์กร การสื่อสาร การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม

เป้าหมายขององค์กร

ทอชิงอินทร์ วงศ์โสธร (2538 : 165 - 166) ได้สรุปภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการชักชวนหรือชี้นำคนอื่นโดยปราศจากการใช้อำนาจตามตำแหน่งหรือเหตุการณ์ภายนอก
2. ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการใช้อิทธิพล (Influence) ต่อกิจกรรมของกลุ่มเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ (Goal Setting) ของกลุ่มและทำกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Goal Achievement)
3. ภาวะผู้นำ เป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่ซับซ้อนและสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง
4. ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผลแห่งความสัมพันธ์คือบุคคลหนึ่งในช่วงเวลาหนึ่ง ต้องรับผิดชอบต่อกิจกรรมและสวัสดิการของกลุ่ม ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเมื่อคนหนึ่งมีผลกระทบต่ออีกคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งในลักษณะที่ว่า การสั่งการให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์จากคนคนนั้นความสำเร็จของการเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับผู้อื่นเสมอ ไม่เคยเกิดขึ้นโดยลำพัง
5. ภาวะผู้นำ คือ การกระทำใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล (Any Act Influence) ต่อกิจกรรมขององค์กร

6. ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคลในสถานการณ์หนึ่ง โดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ประเวศ ะสี (2540 : 52) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้น ๆ ภาวะผู้นำอาจมีในบิดามารดา ครู ผู้นำชุมชน ผู้นำทางศาสนา ผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางการเมือง ภาวะผู้นำอาจจะมีในบุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้า หรือมิใช่ก็ได้

พระธรรมปิฎก (2542 : 3) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำก็คือคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม

วรวิทย์ จินดาพล (2542 : 24) ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้วิธีการนำ เพื่อนำกลุ่มให้บรรลุตามเป้าหมายร่วมกันขององค์กร โดยมุ่งเน้นอิทธิพล แรงจูงใจ วิสัยทัศน์ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สัมฤทธิ์ผล ในทุกสถานการณ์

ลีปพนนท์ เกตุทัต (2542 : 33) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ไว้ว่า การเป็นนักบริหารที่ดีมิใช่เป็นพรสวรรค์ที่แต่ละคนมีมาโดยกำเนิด ความสามารถทางการบริหารเป็นสิ่งที่สามารถอบรมพัฒนาและฝึกฝนได้ การรู้จักเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ พัฒนาความคิดและทัศนคติที่ดี ตลอดจนการฝึกฝนความสามารถให้มีความชำนาญ การมีประสบการณ์มากย่อมจะช่วยให้เป็นนักบริหารที่มีความสามารถได้เพราะนักบริหารที่ดีมักยอมผิดพลาดได้ครั้งเดียวในเรื่องเดียวกัน

ต่อไปก็จะเรียนรู้จากความผิดพลาดครั้งแรก

ผู้ที่ถือกำเนิดจากพ่อแม่ที่เก่ง เป็นผู้นำ อาจได้รับสายเลือดที่ดีตั้งแต่แรกถ้าได้รับการอบรมจากครอบครัวที่มีความรัก ความอบอุ่น ดำรงชีวิตอยู่ในบรรยากาศและบริบทที่เหมาะสม ได้ฝึกตั้งแต่เยาว์วัยให้เป็นผู้นำบ้างผู้ตามบ้าง ก็จะได้เปรียบผู้อื่น

ในการเป็นนักบริหารไม่ว่าระดับใดก็ตาม ต้องตระหนักถึงหลักการหนึ่งว่า ผู้นำที่แท้จริงต้องมีวิสัยทัศน์ มีทัศนะกว้างไกล และสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับ และยินดีปฏิบัติตาม การเป็นนักบริหารระดับสูงจะต้องเป็นผู้นำและมีหลักปรัชญา ดังต่อไปนี้

1. ทำใจว่าง จิตว่าง ไม่มีอารมณ์มาเกี่ยวข้อง ไม่เอาผลประโยชน์โดยตรงต่อคนใดคนหนึ่งเข้าผูกพัน
2. ใช้สมอง
  - 2.1 ปรีชาญาณ (Intellect) วิเคราะห์ให้กว้าง ให้รวบรวมทั้งผลดีและผลเสีย
  - 2.2 วิจารณ์ญาณ (Reasoning) พิจารณาอย่างเป็นเหตุผลที่สอดคล้อง รู้จักความพอดี พอดควร และรู้จักทางสายกลาง
3. ในการตัดสินใจต้องคำนึงถึงเรื่องที่กำลังพิจารณาและบริบททั้งหมด เวลาโอกาส และความเสี่ย มีสติตั้งมั่น ไม่กระทำในสิ่งที่รู้ว่าผิด
4. มองทิศทาง เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้
5. เลือกคนเก่งและดีมาร่วมปฏิบัติงาน จูงใจให้คนร่วมแรงร่วมใจร่วมปฏิบัติงาน
6. จัดโครงสร้างองค์กร กระบวนการ เลือกคนให้เหมาะกับงาน คำนึงถึงค่าใช้จ่าย ระยะเวลา งบประมาณ และการปฏิบัติงานให้บรรลุผล
7. มอบและกระจายอำนาจการตัดสินใจ
8. ติดตามงานแต่ละขั้นตอน ประเมินผลโดยมุ่งเป้าหมายประโยชน์ร่วมเป็นหลัก

ลักษณะของผู้นำ

มีความคิดกว้างไกล

มีทิศทาง

VISION



ปฏิบัติการ

มุ่งส่วนรวม

ACTION FOR ALL

ผู้นำต้องมีความคิดที่กว้างไกล และมีทิศทางที่ชัดเจน และสามารถโยงสู่การปฏิบัติอันจะเกิดผลดีต่อส่วนรวม

ภาวिका ชาราศรีสุทธิ (2547 : 5) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใด บุคคลหนึ่ง หรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549 : 7) ภาวะความเป็นผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่น ไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก บังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการ

ฮอลันเดอร์ (Hollander. 1978 : 1-7 ; อ้างถึงใน พิมใจ โอภาณุรักษ์ธรรม. 2542 : 7) กล่าวว่า กรอบความคิดสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำขึ้นพื้นฐานที่ว่า ผู้นำเกิดขึ้นเองไม่ได้ถูกสร้างขึ้น มีอยู่ในกลุ่มองค์กรจำนวนน้อย เพราะในความเป็นจริงแล้ว พฤติกรรมที่แสดงถึง ภาวะผู้นำ นั้น จะต้องรวมถึงปฏิสัมพันธ์ของบรรดาผู้ตาม (Follower) ด้วย ดังนั้น คำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) และคำว่าผู้นำ (Leader) จึงยังคงใช้ในความหมายที่เหมือนกัน ทั้ง ๆ ที่ ความหมายต่างกัน แต่โดยทั่วไปแล้วผู้นำมีอิทธิพลเหนือกลุ่มของตนโดยที่ภาวะผู้นำนั้น เราพบได้จากการแสดงออกโดยปัจเจกบุคคล ซึ่งไม่ได้หมายถึง บุคคลคนเดียว แต่เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

จากคำนิยามต่าง ๆ ผู้วิจัยได้สรุป ภาวะผู้นำ คือความสามารถในการใช้ศิลปะในการจูงใจให้คนอื่นเกิดความศรัทธาและนับถือ พร้อมทั้งจะให้ความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงาน ที่ได้รับมอบหมายให้เป็น ไปตามวัตถุประสงค์ตามที่ตนเองต้องการด้วยความเต็มใจ

### 3. ความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำ

การที่มนุษย์อยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มเป็นชุมชนเป็นองค์กรเพื่อวัตถุประสงค์บางประการนั้น มนุษย์ย่อมต้องการผู้นำที่มีความสามารถเพื่อวินิจฉัย สั่งการงานของกลุ่มขององค์กรให้ดำเนินไปอย่างมีระเบียบแบบแผนไปในทิศทางเดียวกัน และช่วยตัดสินใจแก้ปัญหาส่วนรวมในองค์กรด้วย ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำจึงเกิดขึ้นโดยปริยาย เพราะเมื่อคนอยู่ร่วมกันหลายคน ถ้าไม่มีหัวหน้าคอยชี้นำย่อมจะเกิดความสับสนวุ่นวาย ขาดการประสานงาน ขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงานไปด้วย องค์กรใดเมื่อการดำเนินกิจการงานไม่มีประสิทธิภาพย่อมไม่มีความมั่นคง ในที่สุดก็ต้องล้มเลิกไป ไม่อาจดำรงอยู่ในสังคมได้

ในการบริหารงานขององค์กรหรือหน่วยงานใด ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน คนเป็นปัจจัยที่สำคัญขององค์กร หรืองานที่จะช่วยค้ำจุนให้องค์การนั้นดำเนินกิจการไปได้ด้วยดี มีความมั่นคงเจริญก้าวหน้าและบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหรือ

ผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำของหน่วยงานนั้น ซึ่งจะเป็นผู้รวบรวมพลังทั้งหลาย ดำเนินงาน ปฏิบัติภารกิจหน้าที่รับผิดชอบและนำหน่วยงานนั้น ๆ ให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้

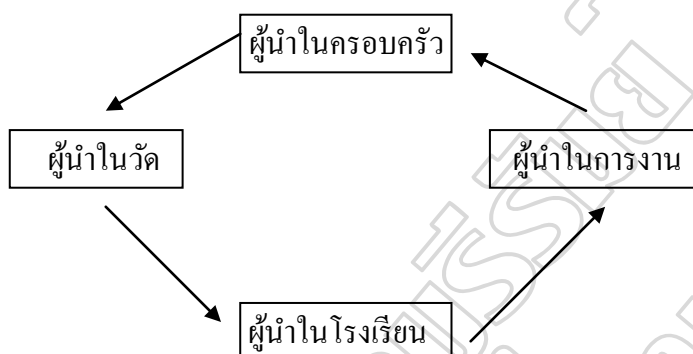
(พินิจ โอภาณรัศมีธรรม. 2542 : 16)

กิตติพันธ์ รุจิรกุล (2529 : 13) ได้กล่าวว่า เมื่อมีชุมชนหรือบุคคลที่อยู่ร่วมกันมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันเมื่อใด ย่อมเกิดบุคคลขึ้น 2 ประเภท คือ ผู้นำกับผู้ตาม ผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตามในอันที่จะร่วมมือกันปฏิบัติเพื่อที่จะให้กิจกรรมสำเร็จไปได้ด้วยดี ในการกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของหน่วยงานหรือกิจกรรมอันใดก็ตาม ขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง เหนือองค์ประกอบใด ๆ ทั้งนี้ เพราะหากไม่มีผู้นำ หรือมีแต่ผู้นำขาดคุณภาพ กิจกรรมของหน่วยงานนั้น ๆ ย่อมจะดำเนินไปด้วยความพร้อมเพรียงเพื่อสู่ความสำเร็จไม่ได้เลย ดังนั้น จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันจะมีการเรียกร้องหาหัวหน้างานหรือผู้นำที่ดี ที่มีคุณภาพยิ่งกว่าที่เป็นอยู่ ทั้งนี้เพราะองค์การในปัจจุบันและหน่วยงานต่าง ๆ มีกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติซับซ้อนมากขึ้นกว่าเดิม ปัญหาที่ต้องเผชิญอยู่ในปัจจุบันนี้ คือ ทำอย่างไรจึงจะช่วยให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติงานด้วยความพอใจได้ เพราะความพอใจของสมาชิกภายในกลุ่มย่อมก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้เกิดประสิทธิผลตามความมุ่งหมาย ด้วยเหตุนี้เอง ผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะผู้นำที่ดีย่อมสามารถแก้ปัญหาที่ได้นั้นเอง

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. (2547 : 6) กล่าวว่า หน่วยงานทุกหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก ย่อมประกอบไปด้วยผู้นำและผู้ตามหรือผู้ร่วมงาน ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อหน่วยงานอย่างยิ่ง เพราะผู้นำเปรียบประดุจดวงประทีปนำทางของหน่วยงาน เป็นสัญลักษณ์ เป็นตัวอย่าง เป็นตัวแทนและเป็นจุดรวมพลังของบุคลากรในหน่วยงาน ผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารงาน เป็นผู้ที่นำหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ หน่วยงานจะขาดผู้นำไม่ได้ และผลงานของหน่วยงานที่ปรากฏออกมาจะเป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่า ผู้นำในหน่วยงานนั้นมีพฤติกรรมเป็นอย่างไร

พระธรรมปิฎก (2542 : 1-2) ได้แสดงพุทธพจน์ไว้ว่า เมื่อฝูงโคว่ายข้ามน้ำ ถ้าโคจ่าฝูงไปคด โคหมดทั้งฝูงนั้นก็ไปคดตามกัน เพราะมีผู้นำที่ไปคดฉันใด ในหมู่มนุษย์ก็ฉันนั้น บุคคลผู้ใดได้รับสมมติให้เป็นใหญ่หากบุคคลผู้นั้นประพฤติไม่เป็นธรรม หมู่ประชาชนนอกนั้นก็ประพฤติชั่วเสียหาย แวันแคว้นทั้งหมดก็จะยากเข็ญ หากผู้ปกครองเป็นผู้ไร้ธรรม เมื่อฝูงโคว่ายข้ามน้ำ ถ้าโคจ่าฝูงไปตรง โคหมดทั้งฝูงนั้นก็ไปตรงตามกัน เพราะมีผู้นำที่ไปตรงฉันใด ในหมู่มนุษย์ก็ฉันนั้น บุคคลผู้ใดได้รับสมมติให้เป็นใหญ่ หากบุคคลผู้นั้น ประพฤติชอบธรรม หมู่ประชาชนนอกนั้นก็พลอยดำเนินตาม ทั้งวันแคว้นก็จะอยู่เป็นสุข หากผู้ปกครองตั้งอยู่ในธรรม

พระธรรมปิฎก (2542 : 16) กล่าวถึงความสำคัญของผู้นำว่ามนุษย์ต้องการผู้นำทุกระดับของชีวิต ทั้งในยามปกติและยามวิกฤติทุกระดับชีวิตอันประกอบด้วย



ที่มา : พระธรรมปิฎก (2542 : 16)

1. ผู้นำในครอบครัว หรือคนครองเรือนที่เลิศล้ำ หรือชีวิตบ้านที่สมบูรณ์ บ้านเป็นหน่วยเล็กสุดของสังคม สังคมจะดีได้ต้องอาศัยผู้นำในครอบครัว ชีวิตในบ้านจะสมบูรณ์ต้องอาศัยพ่อบ้านและแม่บ้านเลิศล้ำ

1.1 ผู้นำในครอบครัวต้องสามารถนำมาซึ่งความสุข 4 ประการ คือ

1.1.1 ความสุขจากการมีทรัพย์ คือความอึดเอิบในการสามารถหาทรัพย์มาได้ด้วยความขยันหมั่นเพียรของตน

1.1.2 ความสุขจากการใช้จ่ายทรัพย์คืออึดเอิบในการใช้ทรัพย์ของตน โดยชอบในการเลี้ยงตนและครอบครัว และเกื้อกูลผู้อื่นที่ด้อยโอกาส

1.1.3 ความสุขจากการไม่เป็นหนี้

1.1.4 ความสุขจากการประพฤติที่อยู่ในศีลธรรม ผู้นำในครอบครัวต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในสังคม ฤกษ์สุกที่ดีต้องมีพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างได้ เป็นที่เคารพและนับถือในสังคม

1.2 ผู้นำในครอบครัวต้องมีฆราวาสธรรม 4 คือ

1.2.1 สัจจะความจริง ซื่อตรง ซื่อสัตย์

1.2.2 การควบคุมตน ปรับตัวและแก้ไขตน

1.2.3 การอดทน มีความหมั่นเพียร

1.2.4 เสียสละเพื่อส่วนรวม ลด โลก

1.3 ผู้นำในครอบครัวต้องสนใจในชีวิตที่เกี่ยวข้อง ชีวิตในครอบครัวตลอดถึง



ญาติมิตร ผู้ร่วมงาน ผู้พึ่งพาอาศัยอยู่ในปกครอง

1.4 ผู้นำในครอบครัวนำชีวิตในครอบครัวสู่ความเจริญ โดยอาศัยทางเดินแห่งชีวิตตามพุทธศาสนิกชน 8 ประการ คือ มรรค 8 นั้นเอง

2. ผู้นำในวัดไม่ว่าจะเป็นวัดไทย วัดจีน วัดแขก ต่างก็ต้องทำหน้าที่ที่เกื้อกูลกับชาวบ้านให้สมกับคำว่า “วัดงามเพราะมีชาวบ้านช่วย บ้านสวยเพราะมีวัดค้ำค้ำ”

3. ผู้นำในโรงเรียนคือครู ซึ่งมาจากคำว่า “ครู” แปลว่าหนัก ครูจึงมีหน้าที่หนักมาก ที่จะทำอะไรให้ศิษย์นั้นดีกว่าครูให้จึงได้

3.1 ครูเป็นกัลยาณมิตรต่อศิษย์ 7 ประการ คือ

3.1.1 น่ารัก

3.1.2 นำเคารพ

3.1.3 นำเจริญใจ

3.1.4 สอนให้ได้ผล

3.1.5 อุดหนุนไม่ถอย

3.1.6 สอนได้ลึกซึ้ง

3.1.7 ไม่ชักจูงไปในทางเลื่อม

3.2 ครูผู้นำต้องสามารถมีลีลาครบ 4 ประการ คือ

3.2.1 ชี้ให้เห็นชัด

3.2.2 ชวนให้ปฏิบัติ

3.2.3 ปลุกให้กล้า

3.2.4 ปลุกให้ร่าเริง

4. ผู้นำในงานเป็นคนสมบูรณ์แบบ คือสามารถนำหมู่ชนและสังคมสู่สันติสุข ความสามัคคี และความรุ่งเรืองในชีวิต เป็นผู้มีธรรมและคุณสมบัติ 7 ประการ คือ

4.1 รู้หลักและรู้จักเหตุ อันประกอบด้วยหลักการและกฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลายมีความรับผิดชอบ

4.2 รู้จักความมุ่งหมายและรู้จักผล รู้ตำแหน่งหน้าที่

4.3 รู้จักตน มีความรู้ มีคุณธรรมความสามารถ

4.4 รู้จักประมาณความพอดีในการบริโภค และการใช้จ่ายในการพูดและการปฏิบัติ

4.5 รู้จักกาลหรือเวลาอันเหมาะสม เวลาไหนควรทำอะไร ควรทำอย่างไร และให้

ตรงต่อเวลาและแผนตามเวลา

4.6 รู้จักชุมชนการเข้าไปหาชุมชนตามระเบียบประเพณี ระเบียบวินัยวัฒนธรรม และ ความเชื่อถือของชุมชน

4.7 รู้จักบุคคล อธิษาศัย อุปนิสัย ความสามารถ และคุณธรรม

หากพิจารณาความสำคัญของผู้นำต่อการพัฒนาองค์กร และการจัดการแล้วจะเห็นว่ามีความสำคัญอย่างมากในการที่จะทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนไม่ว่าจะเป็นระดับโลกระดับชาติหรือระดับท้องถิ่น ภาวะผู้นำส่วนมีความสำคัญและก่อให้เกิดผลที่แตกต่าง อย่างเห็นได้ชัด ผู้นำบางคนทำให้องค์กรที่เคยเฉื่อยชาเชื่องช้า กลับกลายเป็นองค์กรที่มีความกระฉับกระเฉงว่องไว บางคนทำให้องค์กรที่เคยมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีสิ่งที่ทำทลายให้ทำอยู่ตลอดเวลา กลายเป็นองค์กรที่ทำงานอยู่แต่ในขอบเขตที่แคบ ๆ ขาดสิ่งเร้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร และได้แต่ทำงานเนือย ๆ ไปวัน ๆ

ผู้นำของหน่วยงาน เป็นผู้ที่มืบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อสถานภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานของหน่วยงานที่เขาสังกัด ทั้งนี้ เพราะผู้นำเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือผู้ที่อยู่ภายใต้อำนาจ บังคับบัญชาและอิทธิพลซึ่งสามารถทำให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้หรืออาจ ผิดเป้าประสงค์ได้

ผู้นำจึงเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของหน่วยงาน โดยทางหน่วยงานมุ่งหวังที่จะให้ผู้นำ มีบทบาทในการปฏิบัติที่แตกต่างออกไปจากเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชาของผู้นำ ทั้งในด้านการแสดงความคิดริเริ่ม การรับผิดชอบต่อการบริหารงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งยังมุ่งหวังว่าผู้นำ ของตนเองนั้นจะสามารถปฏิบัติตนให้เพื่อนร่วมงานทั้งหมดยอมรับนับถือในตำแหน่งหน้าที่ของเขา และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน โดยไม่ต้องใช้อำนาจเป็นองค์ประกอบในการดำเนินการ

จากความสำคัญของผู้นำดังกล่าว พอสรุปได้ว่า ในการบริหารงานขององค์กร หรือ หน่วยงาน ใด ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ผู้นำจึงเป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงาน โดยส่วนรวม ทุกหน่วยงาน ล้วนแล้วแต่ต้องการผู้นำที่มีภาวะ ความเป็นผู้นำที่ดี หากขาดผู้นำที่ดีการบริหารงานก็จะไม่สำเร็จลุกลงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์ที่ วางไว้โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเป็นองค์ประกอบที่ สำคัญซึ่งจะนำความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาสู่โรงเรียนนั้น ๆ

#### 4. บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำ

กัญญา สาทร (2516 : 155-159) พูดถึงเรื่องบทบาทและหน้าที่ของผู้นำว่า ผู้นำมี บทบาทและหน้าที่อย่างมากมาย เริ่มตั้งแต่งานบริหารขั้นต่ำสุดจนถึงขั้นสูงสุดขององค์กร ผู้นำในกลุ่มที่ชอบเผด็จการอาจมีบทบาทหน้าที่อย่างหนึ่ง แต่ผู้นำในกลุ่มที่ชอบประชาธิปไตยอาจมี บทบาทและหน้าที่อีกอย่างหนึ่ง อย่างไรก็ตามบทบาทและหน้าที่ของผู้นำทุกแบบก็มีบางประการ

ที่สอดคล้องต้องกัน จึงขอสรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำทั่ว ๆ ไป เพื่อเป็นแนวคิดสำหรับผู้บริหาร การศึกษา 14 อย่าง คือ

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive) บทบาทที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้นำ ก็คือ บทบาทในฐานะผู้บริหาร ซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร หรือในฐานะ ผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร ผู้นำประเภทนี้จะคอยช่วยให้งานของผู้ร่วมงานดำเนิน ไปด้วยดี ผู้นำจะอยู่ในฐานะเป็นผู้ควบคุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และรับผิดชอบ คอยติดตามให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยครบถ้วนถูกต้อง

2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leader as Planer) โดยปกติผู้นำมักทำหน้าที่วางแผน การปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นผู้ตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงานว่า ควรนำเอาวิธีการอะไรมาใช้ และทำ อย่างไรเพื่อให้การงานบรรลุผลตามที่ต้องการ ผู้นำมักทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลด้วยว่ามีการปฏิบัติตาม แผนที่วางไว้หรือไม่ ในลักษณะเช่นนี้ผู้นำจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนการดำเนินงานทั้งหมด บุคคล อื่นจะรู้เรื่องก็เฉพาะในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายเท่านั้น

3. ผู้นำในฐานะกำหนดนโยบาย (The Leader as Policy Maker) บทบาทที่สำคัญ อย่างหนึ่งของผู้นำคือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่มและการวางนโยบายเพื่อให้ บรรลุผลตามเป้าหมาย แหล่งที่มาของนโยบายอาจมาจากสามแหล่งคือ มาจากเบื้องบนหรือเจ้านายที่ มีตำแหน่งที่สูงกว่าผู้นำ มาจากเบื้องล่างโดยคำแนะนำหรือมติของผู้ใต้บังคับบัญชา และมาจากผู้นำ ของกลุ่มเอง

4. ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ (The Leader as Expert) ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนมาก หวังพึ่งผู้นำเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะทำหน้าที่คล้ายกับ ผู้ชำนาญการในงานด้านนั้น ๆ แต่ตามความเป็นจริงแล้วจะให้ผู้นำมีความรอบรู้อย่างละเอียดใน ทุกเรื่องไม่ได้ ผู้นำจึงต้องอาศัยผู้ช่วยและที่ปรึกษาคอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำทางด้านเทคนิคแก่ผู้นำ อีกทีหนึ่งในองค์กรนอกแบบหรือองค์กรออรูปรนัย บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในสาขาวิชาชีพ มักจะมีผู้อื่นมาหาเพื่อปรึกษาหรือขอคำแนะนำช่วยเหลืออยู่เสมอ โดยเป็นการขอความช่วยเหลือ ส่วนตัว บุคลากรผู้นั้นจึงกลายเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการอยู่ในองค์กรนั้นๆ

5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกันภายนอก (The Leader as External Group Representative) เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มหรือขององค์กรใดก็ตาม จะทำการติดต่อกับ ภายนอกหมดทุกคน โดยตรงไม่ได้ ผู้นำที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ของกลุ่มมักจะได้รับเลือกให้คอยทำ หน้าที่ติดต่อแทน ทำให้กลายเป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม ต่อมาไม่เพียงแต่จะมีหน้าที่เป็น ตัวแทนกลุ่มติดต่อกับบุคคลภายนอกเท่านั้น เมื่อบุคคลภายนอกมาติดต่อกับกลุ่มก็ต้องผ่านเขา เสียก่อน ผู้นำประเภทนี้ก็จะเลยกลายเป็นตัวแทนของบุคลากรในกลุ่มหรือในองค์กร มีหน้าที่เจรจากับ

บุคคลภายนอกที่มาติดต่อไปโดยปริยาย

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (The Leader as Controller of Internal Relations) ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลเรื่องต่างๆภายในกลุ่ม โดยเฉพาะเรื่องที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่มนั่นเอง ในบางกลุ่มไม่ว่าจะมีเรื่องอะไรเกิดขึ้นก็ตาม สมาชิกในกลุ่มก็ต้องเจรจาผ่านผู้นำ ในบางกลุ่มผู้นำจะดำเนินการต่อให้หรือไม่นั้นก็แล้วแต่ ผู้นำของกลุ่มบางคนก็ไม่ค่อยสนใจเอาใจใส่สมาชิก หรือเอาใจใส่เฉพาะบางคน ทั้งนี้แล้วแต่ลักษณะของผู้นำเป็นคนๆไป

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและให้โทษ (The Leader as Purveyor of Rewards and Punishments) บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณและให้โทษแก่บุคลากรอื่นหรือมีอำนาจให้คุณให้โทษจะกลายเป็นผู้มีอำนาจสำคัญและกลายเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษที่ว่านี้อาจจะเป็นการขึ้นเงินเดือน ตัดเงินเดือนหรือการมอบหมายงานให้มากขึ้นน้อย หรือให้งานที่ยาก ๆ หรือง่าย ๆ ทำก็ได้ทั้งนั้น

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย (The Leader as Arbitrator and Mediator) เมื่อมีการขัดแย้งใดๆ เกิดขึ้น บุคลากรคนใดมีความสามารถในการทำให้ข้อขัดแย้งหายไป หรือสามารถทำให้ฝ่ายที่ขัดแย้งเข้าใจกันได้ บุคลากรผู้นั้นมักจะกลายเป็นผู้นำในเวลาต่อมา

9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leader as Exemplary) บุคลากรที่มีความดีประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่าเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์กร มักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรคนสำคัญขององค์กร

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The Leader as Symbol of the Group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีความสำคัญอย่างยิ่งในการอยู่ร่วมกัน แต่การอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมาก จะให้ทุกคนมีความสามัคคีกันเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก ดังนั้นในกลุ่มจึงมักจะมีบุคคลที่สมาชิกในกลุ่มยกย่องว่าเป็นคนดีที่หาที่ติไม่ได้ สมาชิกในกลุ่มจะมีความรู้สึกที่ดีต่อเขาเสมอไม่ว่าจะในโอกาสใด และเขาจะดีด้วยกับคนทุกคน ขณะเดียวกันบุคคลคนนี้ก็รักและยึดกลุ่มเป็นสรวงของตนอย่างที่สุดด้วย ทุกคนแน่ใจว่าเขาจะไม่มีทางกระทำการอันใดจะเป็นภัยต่อกลุ่ม โดยเด็ดขาด คนนี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นผู้นำทำนองเดียวกับพระมหากษัตริย์ซึ่งเป็นผู้ปกครองประเทศ อำนาจที่ผู้นำเหล่านี้มีจึงสูงสุดเหนือจิตใจคนภายในกลุ่ม

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leader as Substitute for Individual Responsibility) กลุ่มคนบางกลุ่ม องค์กร หรือหน่วยงานบางแห่งจะมีผู้นำคนหนึ่งหรือหลายคนอาสาเข้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และต่อการกระทำบางอย่างของบุคคลบางกลุ่มในกลุ่ม หรือรับผิดชอบ

ต่อกิจการทั้งหมดที่คนกลุ่มนั้นกระทำลงไป โดยเหตุนี้บางทีในโอกาสต่อมาบุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจกระทำกรไครๆ แทนตนได้ เพื่อป้องกันความผิดพลาด หรืออาจเป็นเหตุให้ผู้นำของตนต้องอยู่ในฐานะตัวแทนรับผิดชอบด้วย

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leader as Ideologist) ผู้นำบางคนมีความสามารถในการสร้างอุดมคติความเชื่อถือ และความศรัทธาต่างๆ แก่บุคคลอื่น ตลอดจนกระทั่งการสร้างคุณธรรมประจำใจและขนบธรรมเนียมประเพณีต่างๆ ของกลุ่ม อุดมคติดังกล่าวในตอนแรกอาจเป็นคำพูดของเขาที่ทุกคนพากันนิยมและปฏิบัติตาม ต่อมาก็กลายเป็นอุดมคติอย่างเป็นทางการของกลุ่มไป ผู้นำประเภทนี้มักจะเป็นนักพูดและนักคิดที่สมาชิกในกลุ่มให้ความนับถือ

13. ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีความกรุณา (The Leader as Father Figure) ผู้นำประเภทนี้วางตัวเป็นผู้ใหญ่ มีอาวุโสที่สุดในกลุ่ม และมีบุคลิกลักษณะที่น่านับถือในฐานะเป็นบิดาของกลุ่ม ซึ่งจะดูว่าใครก็ตาม ผู้ที่ถูกดูค่านั้นไม่รู้สึกรังเกียจ เพราะทุกคนทราบดีว่าเป็นการดูค้ำด้วยความหวังดีเสมอ และผู้นำประเภทนี้จะเป็นที่พึ่งพาทางใจแก่สมาชิกทุกคนเมื่อมีความทุกข์ได้เสมอ

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน (The Leader as Scapegoat) ผู้นำที่รับผิดชอบและเป็นบิดาของกลุ่มทุกคนย่อมจะหวังได้ว่าเมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้น ตนเองจะต้องเป็นผู้ถูกลงโทษแทนสมาชิกในกลุ่ม บุคลากรในกลุ่มคนทุกประเภทต่างก็ไม่ชอบที่จะรับผิดชอบเมื่อมีความผิดเกิดขึ้น จะโยนความผิดไปให้สมาชิกคนอื่น ผู้ที่ถูกปิดความรับผิดชอบไว้ก็อาจกลายเป็นผู้นำขึ้นมาในภายหลังได้เหมือนกัน เพราะเมื่อเหตุการณ์ร้ายนั้นผ่านไปสมาชิกในกลุ่มก็เห็นออกเห็นใจที่เขาเคยได้รับเคราะห์กรรมแทนพวกตนแต่เพียงผู้เดียว

ผู้นำทั้ง 14 ประเภทดังกล่าว แตกต่างกันไปโดยลักษณะหน้าที่ หน้าที่ดังกล่าวขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มคนที่เขานำ การวางตน การปฏิบัติงาน และบุคลิกภาพของผู้นำจึงเปรียบเสมือนเป็นกระจกเงาส่องให้เห็นถึงลักษณะของสมาชิกในกลุ่มโดยรวมที่เขาได้เป็นผู้นำ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 25-27) มีความคิดเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้บริหารว่า โดยปกติทั่วไปแล้ว ผู้บริหารทุกระดับจะมีหน้าที่ทางการบริหารอย่างน้อย 5 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) ได้แก่
  - 1.1 นโยบาย ทิศทางขององค์กร
  - 1.2 เป้าหมายการทำงาน
  - 1.3 วัตถุประสงค์ของการทำงาน
  - 1.4 วิธีปฏิบัติงาน
  - 1.5 แผนการควบคุมงาน
2. จัดองค์การหรือการจัดรูปแบบงาน (Organizing) ได้แก่

- 2.1 การกำหนดโครงสร้างการบริหาร
- 2.2 วัตถุประสงค์ของการทำงาน
- 2.3 ภารกิจหรือหน้าที่ซึ่งจะต้องปฏิบัติ
- 2.4 ความชำนาญเฉพาะของบุคคล
- 2.5 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
- 2.6 รูปแบบการประสานงาน
- 2.7 ทรัพยากรสนับสนุนการทำงาน
3. การบริหารบุคคล (Staffing) ได้แก่
  - 3.1 การวางแผนอัตรากำลัง
  - 3.2 การสรรหาคัดเลือกบุคคล
  - 3.3 การกำหนดอัตราค่าจ้าง เงินเดือน และผลตอบแทนต่าง ๆ
  - 3.4 สวัสดิการต่าง ๆ
  - 3.5 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับบริษัทและบุคคลด้วยกันเอง
  - 3.6 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
  - 3.7 การกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพ
  - 3.8 การให้ทุน ให้โทษแก่บุคคล
4. การสั่งงานหรือบัญชางาน (Directing) ได้แก่
  - 4.1 รูปแบบการเป็นผู้นำ
  - 4.2 การติดต่อสื่อสาร
  - 4.3 การมอบหมายงาน
  - 4.4 การสอนงาน
  - 4.5 การจูงใจและการกระตุ้นให้ทำงาน
  - 4.6 การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการทำงาน
  - 4.7 การให้คำปรึกษา
5. การควบคุมงาน (Controlling) ได้แก่
  - 5.1 มาตรฐานการปฏิบัติงาน
  - 5.2 ระบบการควบคุมงาน
  - 5.3 วิธีการกำกับและติดตามผลการปฏิบัติงาน
  - 5.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - 5.5 การปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงาน

### 5.6 ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

ทวิ วงศ์พุม (2539 : 38) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำไว้ ดังนี้

1. ผู้นำมีหน้าที่วางนโยบาย ควบคุม สั่งการ ให้บรรลุวัตถุประสงค์
2. ผู้นำมีหน้าที่สร้างสรรค์คนให้เป็นคนดี จูงใจให้ร่วมมือกันทำงาน เป็นน้ำหนึ่ง

ใจเดียวกัน

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549 : 18-19) ได้แบ่งบทบาทของผู้นำเป็น 3 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทในด้านการสื่อข้อความ (Information Roles) คือ เป็นผู้ติดตามตรวจสอบข้อมูล เป็นผู้เผยแพร่ข่าวสารข้อมูล เป็นปากเป็นเสียงของหน่วยงาน
2. บทบาทในด้านการสัมพันธ์กับผู้อื่น (Interpersonal Roles) คือ เป็นตัวแทนขององค์กร เป็นผู้นำ เป็นผู้ประสานงาน
3. บทบาทในด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles) คือ เป็นผู้ประกอบการ เป็นผู้รับผิดชอบปัญหาต่าง ๆ เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร และเป็นนักเจรจาต่อรอง

กล่าวได้ว่า บทบาทของผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการรวมกลุ่มและจูงใจคนไปยังเป้าหมาย ประการใดประการหนึ่งอันเป็นเรื่องของการปฏิบัติ และก่อให้เกิดผลต่อการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างความก้าวหน้าขององค์กรหรือหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้นำยังมีหน้าที่บริหารคน วัสดุและภาวะแวดล้อมทางการบริหาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและให้มีประสิทธิภาพตามนโยบายที่กำหนดไว้

### 5. พฤติกรรมภาวะผู้นำ

กิติพันธ์ รุจิรกุล (2529 : 11) พฤติกรรมภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งใช้ความสามารถของตนเองชักจูงให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือร่วมใจกับตนดำเนินการไปสู่จุดหมายของตนได้

กิติมา ปรีดีดิลก (2529 : 247) กล่าวว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นตัวหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานเป็นส่วนรวม ผู้นำจึงต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมมีพฤติกรรมในการนำที่ถูกต้อง เพราะความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับผู้นำ ซึ่งจะเป็นผู้วินิจฉัยสั่งการหรือตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ

ประกอบ คุณารักษ์ และคนอื่น ๆ (2530 : 23) กล่าวสนับสนุนว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แสดงออกตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เหมาะสมย่อมนำกลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ พฤติกรรมภาวะผู้นำในสถานการณ์หนึ่งอาจประสบผลสำเร็จ แต่อาจจะล้มเหลวในอีกสถานการณ์หนึ่ง ดังนั้น พฤติกรรมภาวะผู้นำในการแสดงออกต่อสถานการณ์ บุคคลที่แตกต่างกันย่อมต่างกัน

พัฒน์ชัย ปัทมเวณู (2531 : 12) กล่าวว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถ

ในการนำการแก้ปัญหา การทำนุบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่ม ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายและแผน และบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

อุทิศ ภูมิชัย (2534 : 19) อธิบายว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นการแสดงออกถึงความสามารถของผู้นำ ในการชักจูงบุคคลอื่น ให้ปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

เกษม อภิชาติวิวรรธน์ (2535 : 23) กล่าวในทำนองเดียวกันว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นการแสดงถึงท่าทีและความสามารถของผู้นำในการชักจูงบุคคลต่าง ๆ ให้ร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ไพบุลย์ ตรีน้อยวา (2538 : 19) กล่าวสรุปว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำ คือการแสดงออกถึงความสามารถของผู้นำในการชักจูงบุคคลเพื่อให้ ดำเนินกิจกรรมเพื่อแก้ปัญหา ตลอดจนบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่มในสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

จากคำจำกัดความข้างต้น สรุปว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นการแสดงความสามารถของบุคคลที่เป็นผู้นำ ในการนำกลุ่ม หรือบุคคลอื่น ให้ร่วมมือร่วมใจกัน ปฏิบัติงานในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการและมีประสิทธิภาพ

## 6. แบบภาวะผู้นำ

ความหมายของแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style)

การศึกษาเรื่องแบบของภาวะผู้นำ เป็นการเรียนรู้และวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดเน้นในพฤติกรรมของผู้นำในแต่ละประเภท เมื่อมีผู้นำเกิดขึ้นในองค์การต่าง ๆ แล้ว ผู้นำจะใช้พฤติกรรมแบบใดในการบริหารและจัดการเพื่อให้การปฏิบัติตามภารกิจขององค์การบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ไม่มีแบบของผู้นำแบบใดที่ดีที่สุดแต่แต่ละแบบต่างก็มีทั้งส่วนดีและส่วนเสีย ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้นำที่สามารถคำนึงถึงสถานการณ์ และเอาสถานการณ์มาเป็นประโยชน์

สัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ (2539 : 13) กล่าวว่า แบบผู้นำ หมายถึง แบบของพฤติกรรมที่ผู้นำชอบแสดงในการแสดงความเป็นผู้นำ หรือสถานการณ์ที่จะต้องนำ

อัญชลี เหลืองอ่อน (2540 : 7) กล่าวว่า แบบผู้นำ หมายถึง การพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้นำในการบริหารงาน

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel. 1982 : 236) ให้ความหมายว่า แบบผู้นำเป็นลักษณะของผู้นำที่สามารถใช้จุดสนใจสมาชิกในหน่วยงานได้ โดยปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard. 1982 : 126) ได้กำหนดนิยามแบบผู้นำไว้คือ แบบแผนพฤติกรรม หรือกระบวนพฤติกรรม ของผู้นำตามทักษะของผู้ร่วมงาน เพื่อผู้นำ



ร่วมปฏิบัติงานโดยตลอดกับผู้อื่น

อำเภอ อินทพรเสริรัฐ (2542 : 61-63) แบ่งแบบผู้นำที่ได้มา เป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำตามกฎหมายหรือผู้นำแบบใช้พระเดช (Legal Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ได้ อำนาจในการปกครองบังคับบัญชาจากตัวบทกฎหมายนั้นอำนาจดังกล่าวนี้เป็นอำนาจที่ถูกต้องตามกฎหมาย ไม่ใช่อำนาจอยู่ที่ตัวบุคคลผู้ออกคำสั่ง การดำเนินงานของผู้นำจะยึดถือเอากฎหมาย ระเบียบแบบแผนและข้อบังคับเป็นเครื่องมือ ซึ่งผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา จะต้องยอมรับและปฏิบัติตาม คำสั่ง ไม่เช่นนั้นจะมีความผิดตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ ผู้นำลักษณะนี้เป็นการหมุนเวียน ไม่ถือว่าเป็นการดำรงตำแหน่งตลอดชีวิต การดำรงตำแหน่งมีลักษณะสูงต่ำตามลำดับและมีสายงาน บังคับบัญชา การวางกฎเกณฑ์มักจะกระทำเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเป็นหลักฐานอ้างอิงภายหลัง ผู้นำแบบพระเดชนี้ใช้ในวงราชการ

2. ผู้นำที่มีอำนาจบารมี หรือผู้นำแบบใช้พระคุณ (Charismatic Leadership) อำนาจ บารมี เป็นคุณลักษณะพิเศษที่แยกบุคคลที่เป็นผู้นำออกจากความเป็นคนธรรมดาสามัญ และทำให้ ผู้นำนั้นเป็นบุคคลที่ประกอบไปด้วยคุณสมบัติและบารมีที่ไม่มีใครเสมอเหมือนกล่าวคือ เป็นบุคคล ที่มีอำนาจเหนือธรรมชาติ เห็นคนทั่วไป มีความเฉลียวฉลาดเชื่อมั่นในตนเอง สามารถก่อให้เกิด ความผูกพันทางจิตที่ลึกลับ ระหว่างตัวเขากับผู้ปฏิบัติงาน สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คุณค่า และความเชื่อถือที่ได้ยึดถือปฏิบัติตามกันมาเป็นเวลาช้านานได้ ไม่เกรงกลัวที่จะเสี่ยงทำงานใด ๆ ไม่ว่าจะเป็งานใหญ่หรืองานเล็ก แผนการหรือนโยบายใหม่ที่เสนอมักได้รับการยอมรับและ กลายเป็นสิ่งที่ถูกต้องตามบทบัญญัติของสังคมเสมอ เมื่อเป็นเช่นนี้ อำนาจที่ได้มาของผู้นำแบบนี้จึง เป็นอำนาจที่ได้มาจากบุคลิกภาพอันเป็นลักษณะเฉพาะตัว อำนาจเหล่านี้มิใช่เกิดจากตำแหน่งหน้าที่ ตามตัวบทกฎหมาย หรืออำนาจที่เกิดจากขนบธรรมเนียมประเพณี แต่ผู้นำบางคนที่ได้อำนาจมา จากตำแหน่งหน้าที่ตามตัวบทกฎหมาย หรือจากขนบธรรมเนียมประเพณี อาจมีอำนาจบารมีนี้อยู่ ก่อนแล้วก็ได้ ซึ่งทำให้การใช้อำนาจพิเศษดังกล่าวได้รับการยอมรับและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เพราะผู้นำรูปแบบนี้จะมีลักษณะเข้าใจผู้อื่นและพร้อมที่จะเสียสละและทำงานเพื่อมวลชน

3. ผู้นำแบบสัญลักษณ์ หรือแบบพ่อพระ (Symbolic Leadership) หมายถึง ผู้นำที่อยู่ใน ตำแหน่งอันเป็นที่เคารพยกย่อง เป็นศูนย์รวมของจิตใจที่คนทั้งหลายเชื่อถือและปฏิบัติตามด้วย ความเคารพยกย่องบูชา เช่น พระมหากษัตริย์ของประเทศไทย สมเด็จพระสังฆราช พระสันตปาปา เฮอร์เซย์ (Hersey, 1982 : 87-88 ; อ้างถึงใน เกษม อภิชาติวิวรรณ. 2535 : 12) ได้ กล่าวถึงเรื่องนี้ไว้ว่า แบบของพฤติกรรมผู้นำนั้นแบ่งออกได้เป็นสองแบบ คือ แบบที่เน้นงานและ แบบที่เน้นสัมพันธ์ภาพ ซึ่งได้มีการศึกษาอย่างแพร่หลาย เช่น

1. แบบของผู้นำตามแนวคิดของ ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor)

ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor. 1966 : 33-48 ; อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ. 2525 : 107)) ได้เปรียบเทียบให้เห็น สมมติฐานเกี่ยวกับผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งมิตรสัมพันธ์ตาม ทักษะของผู้บริหารที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อที่จะใช้เป็นที่กำหนดของความเป็นผู้นำของผู้บริหาร โดยตั้งเป็นทฤษฎีสองปัจจัยได้แก่ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ไว้ดังนี้

1. ทฤษฎี X ได้ตั้งสมมติฐานของมนุษย์ไว้ว่า

1. ปกติมนุษย์ไม่ชอบทำงาน ถ้ามีโอกาสก็จะหลบหรือหลีกเลี่ยงงาน
2. เพราะบุคคลมีนิสัยไม่ชอบทำงาน จึงต้องถูกบังคับ ควบคุม สั่งการ และมีบทลงโทษไว้ เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
3. โดยทั่วไปบุคคลชอบให้มีการแนะนำ แต่พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบและมีความทะเยอทะยานน้อยมาก แต่ต้องการความมั่นคงปลอดภัยเหนือสิ่งอื่นใด

สรุปได้ว่า ผู้บริหารที่ยึดสมมติฐานตามทฤษฎี X นั้น พยายามควบคุมการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดและเข้มงวด มีการสั่งการ โดยตรง เน้นการจูงใจด้วยการจ่ายเงินและผลประโยชน์อื่น ๆ ใช้ระเบียบวินัยและการลงโทษเป็นหลัก ซึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการของบุคคลในระดับต่ำ คือ ต้องการความปลอดภัย ปฏิบัติตามคำสั่งเท่าที่ต้องการ มีความสนใจในการปรับปรุงงานน้อยมากและต้องการผลตอบแทนทางการเงินเท่านั้น

2. ทฤษฎี Y ได้ตั้งสมมติฐานของมนุษย์ว่า

1. การใช้พลังงานและพลังสมองในการทำงาน เป็นปรากฏการณ์ทางธรรมชาติ เช่นเดียวกับการเล่นกีฬาและการพักผ่อน
2. การควบคุมและการคาดโทษ ไม่ใช่วิธีเดียวที่ทำให้เกิดความพยายามในการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรแต่บุคคลจะกำหนดทิศทางและควบคุมตนเองในการปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมาย
3. การรับผิดชอบต่อเป้าหมายขององค์กรเป็นสิ่งที่ต้องทำ เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่เป็นผลลัพธ์
4. สภาพของบุคคลทั่ว ๆ ไป เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ภายใต้อาณัติอันเหมาะสมซึ่งไม่เพียงแต่ยอมรับเงื่อนไขเท่านั้น แต่ต้องแสวงหาความรับผิดชอบด้วย
5. ประสิทธิภาพเกี่ยวกับการคิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์ มีอยู่ในตัวบุคคลทุกคนเป็นส่วนใหญ่
6. ภายใต้อาณัติของสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่ความสามารถทางสติปัญญาของบุคคลเป็นสิ่งจำเป็น

สรุปได้ว่า ผู้บริหารที่ยึดสมมติฐานตามทฤษฎี Y เชื่อว่าสภาพแวดล้อมและการใช้แนวทางที่เหมาะสมบุคคลจะต้องมีการควบคุมและสั่งการด้วยตนเองเพื่อความสำเร็จของหน้าที่

ผู้บริหารตามทฤษฎีนี้จะไม่เข้มงวดกับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองซึ่งเป็นการตอบสนองต่อบุคคลในระดับสูง มีความรับผิดชอบและพยายามปรับปรุงงานให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น

2. พฤติกรรมผู้นำตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) การศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้มีการศึกษาค้นคว้าอย่างจริงจังเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ เป็นการศึกษาที่เน้นหนักไปทางพฤติกรรม (Leader Behavior) มากกว่าที่จะศึกษาการเป็นผู้นำ (Leader Ship) ผลงานที่สร้างชื่อเสียงมากอันหนึ่งเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำก็คือ แบบสอบถามที่เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire ซึ่งเรียกชื่อย่อว่า LBDQ แบบสอบถามนี้ได้รับการปรับปรุงและพัฒนา โดย ฮาลปิน (Halpin) และเขาได้กล่าวถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำมิติกิจสัมพันธ์หรือมุ่งงาน และพฤติกรรมภาวะผู้นำมิติมิตรสัมพันธ์หรือมิติมุ่งสัมพันธ์ ดังนี้

2.1 มิติมุ่งงาน (Initiating Structure) ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความสำคัญต่อองค์การและจำกัดเรื่องงาน การมอบหมายงาน เน้นระเบียบแบบแผนขององค์การ การสั่งงาน กำหนดแบบแผนการติดต่อสื่อสารการสื่อความหมายที่เป็นระบบ มีการกำหนดช่องทางในการติดต่อสื่อสาร ให้ความสำคัญกับการกำหนดเส้นตายของการทำงาน การหาวิธีทำงานให้เป็นผลสำเร็จ เปิดโอกาสให้สมาชิกได้ทราบจุดมุ่งหมายขององค์การร่วมกัน นั่นคือ พฤติกรรมมิติมุ่งงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การให้ งานสำเร็จได้ทั้งคุณภาพและปริมาณ

2.2 มิติมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงสัมพันธ์ภาพอันดีของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่เชื่อถือซึ่งกันและกันเป็นพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรภาพ มีความไว้วางใจยกย่องนับถือมีความรักใคร่กลมเกลียวระหว่างผู้นำและเพื่อนร่วมงาน การเป็นมิตรยอมรับกัน ความสนิทสนม มีพฤติกรรมเน้นความห่วงใยต่อเพื่อนร่วมงาน พยายามให้การสนับสนุนช่วยเหลือ การดูแลสมาชิกทุกคนอย่างเสมอภาค การให้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของงาน การตัดสินใจ การสื่อสาร 2 ทาง เข้าพบได้สะดวก ไม่ถือตัว โดยสรุปคือพฤติกรรมที่มุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น พบว่า แบบของผู้นำเมื่อพิจารณาพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติ นี้แล้ว ปรากฏว่ามีหลายแบบแตกต่างกันไป พวกหนึ่งมีลักษณะที่มุ่งงาน อีกพวกหนึ่งมุ่งส่งเสริมรักษาความสามัคคีในกลุ่มเป็นสำคัญ บางพวกแสดงพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ควบคู่กันไป และก็อาจจะมีบางคนที่มีทั้งสองมิติ และไม่ปรากฏว่ามีพฤติกรรมด้านใดเด่นเลยจึงได้แนวคิดวา พฤติกรรมผู้นำไม่สามารถแสดงให้เห็นได้เพียงมิติเดียว แต่พฤติกรรมผู้นำจะสามารถแจกแจงประเภทได้จากแกนสมมติฐาน ดังภาพประกอบ 1

Y

มุงสัมพันธ์สูง มุงงานต่ำ	มุงสัมพันธ์สูง มุงงานสูง
มุงสัมพันธ์ต่ำ มุงงานต่ำ	มุงสัมพันธ์ต่ำ มุงงานสูง

O X

ภาพประกอบ 1 แสดงพฤติกรรมผู้นำที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่าง 2 มิติ

พฤติกรรมผู้นำทั้ง 4 แบบนี้ จะใช้แบบใดดีที่สุดนั้นย่อมแล้วแต่สถานการณ์ เพราะบางสถานการณ์ผู้นำควรมีพฤติกรรมผู้นำที่มุงงานมากกว่ามุงสัมพันธ์ แต่บางสถานการณ์ผู้นำควรมีพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 มิติ คือมุงสัมพันธ์ให้มากพร้อมกับมุงงานให้มากด้วยซึ่งมีอยู่บ้างบางสถานการณ์ ผู้นำควรมีพฤติกรรมผู้นำที่ไม่ควรมุงทั้งความสัมพันธ์และมุงทั้งงานให้มากโดยควรมุงสัมพันธ์ให้น้อยกับมุงงานให้น้อยด้วย อธิบายได้ดังนี้

1. พฤติกรรมมุงงานต่ำ - มุงสัมพันธ์ต่ำ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความเป็นมิตรที่ดี ความสนใจ ความเอาใจใส่เกี่ยวกับความเป็นอยู่ของผู้ร่วมงาน ตลอดจนผลงานและการปฏิบัติอยู่ในระดับต่ำ กล่าวคือ ไม่สนใจทั้งงานของหน่วยงานและความเป็นอยู่หรือความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน

2. พฤติกรรมแบบมุงงานสูง - มุงสัมพันธ์ต่ำ เป็นพฤติกรรมผู้นำให้ความสำคัญและความสนใจงานของหน่วยงานมาก ส่วนความเป็นอยู่ ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานได้รับความสนใจน้อย

3. พฤติกรรมแบบมุงงานต่ำ - มุงสัมพันธ์สูง เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสำคัญในการปฏิบัติงาน และผลงานของหน่วยงานต่ำ แต่จะมุ่งเน้นที่ตัวผู้ปฏิบัติงานให้มีความพึงพอใจและสนใจในความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นกันเองและให้ความช่วยเหลือทั้งในเรื่องส่วนตัวและงานในหน้าที่

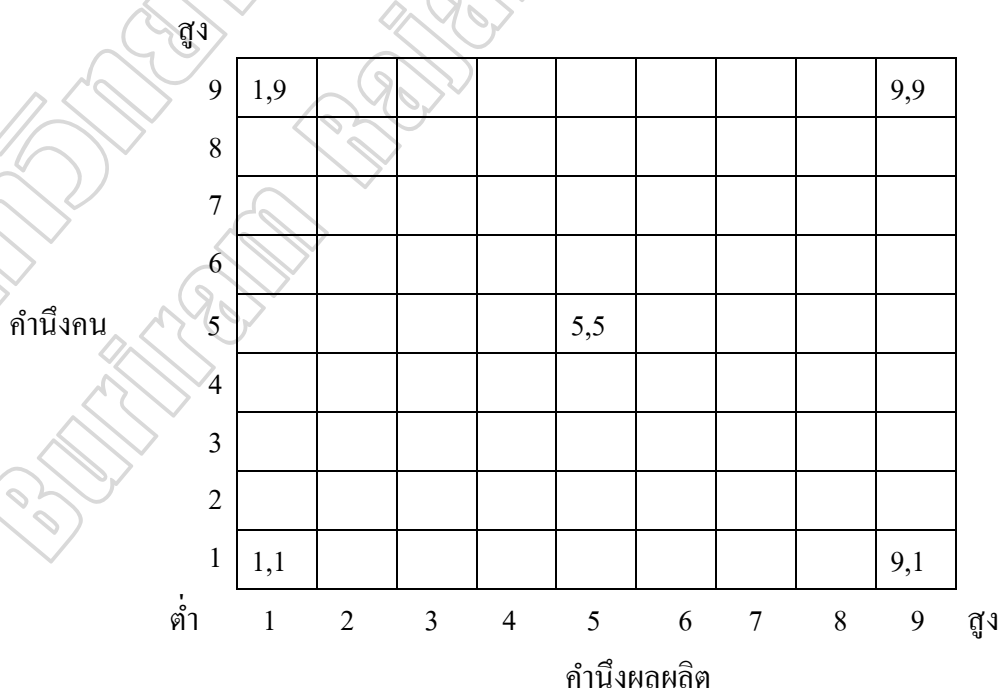
4. พฤติกรรมมุงงานสูง - มุงสัมพันธ์สูง เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสำคัญในด้านผลงานของหน่วยงาน ความเป็นมิตรที่ดี เอาใจใส่ความเป็นอยู่ของผู้ร่วมงาน เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำได้รับทั้งผลงานและน้ำใจของผู้ร่วมงานอยู่ในระดับสูง

3. พฤติกรรมผู้นำตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ไลเคิร์ต (Likert) และเพื่อนร่วมงานของเขาที่สถาบันแห่งนี้ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของความเป็นผู้นำ พวกเขาได้ศึกษาผู้นำทั้งในกิจการอุตสาหกรรม บริษัทประกันภัย และหน่วยงานของรัฐ หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์ถึงข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มาแล้ว แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 ประเภท คือ

3.1 ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนงานหรือผู้นำแบบมุ่งคน (Employee Centered) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสนใจในปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา และการสร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายของการปฏิบัติงานสูง สามารถที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึงเป้าหมายได้อย่างชัดเจน และการปล่อยให้ทุกคนมีเสรีภาพในการทำงาน

3.2 ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน (Job Centered) เป็นแบบที่มีการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ใช้สิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อที่จะกระตุ้นการผลิตและกำหนดอัตราของผลผลิตด้วยการใช้เทคนิคต่าง ๆ

4. พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ เบลค และมูตัน (Blake & Mouton, 1964 : 11 ; อ้างถึงใน สุเมธ เดียววิเศษ. 2527 : 69 – 70) พฤติกรรมผู้นำในแนวคิดนี้เรียกว่าพฤติกรรมผู้นำแบบคำนึงถึงคน และแบบคำนึงถึงผลผลิต และแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 5 แบบ ได้สรุปอีกว่าผู้นำที่มีแนวโน้มไปในทางแบบใดแล้วอาจจะเปลี่ยนแบบไปได้ถ้าแบบผู้นำนั้นไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ตามว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งแบบผู้นำทั้ง 5 แบบ แสดงดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 แสดงข่ายการบริหารตามแนวคิดของ เบลค และมูตัน (Blake & Mouton)

จากภาพประกอบ 2 พोजะอธิบายได้ดังนี้

4.1 ผู้นำแบบ (1,1) เป็นผู้นำแสดงพฤติกรรมการบริหารที่ไม่สนใจทั้งคน และไม่หวังผลของงาน บริหารแบบเนือย ๆ เฉื่อยชา ทำงานแบบได้เท่าไรก็เอาเท่านั้น ทำนองทำงานแบบเข้าขามเย็นขาม ทำงานประจำไปเรื่อย ๆ โดยไม่มีจุดมุ่งหมาย

4.2 ผู้นำแบบ (1,9) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำแบบลูกทุ่ง มุ่งที่ความสัมพันธ์กับบุคคลเป็นใหญ่ พยายามให้เพื่อนร่วมงานเกิดความสนใจสูงสุด โดยที่ท่าผลผลิตของงานได้ต่ำ พยายามสร้างความเป็นกันเอง เป็นมิตรกับคนทั้งหลาย แต่ไม่มุ่งที่จะเห็นผลผลิตของงานมากนัก

4.3 ผู้นำแบบ (9,1) ผู้นำแบบนี้แสดงพฤติกรรมการบริหาร ที่มุ่งเน้นให้งานสำเร็จอย่างเดียวโดยไม่สนใจความสำคัญของบุคคล เป็นผู้นำแบบงานขึ้นสมอง มุ่งแต่ประสิทธิภาพของการทำงานโดยไม่คำนึงถึงความเป็นมนุษย์ของเพื่อนร่วมงาน

4.4 ผู้นำแบบ (9,9) เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมการบริหาร ที่มุ่งเน้นคนและผลงานทำงานเป็นหมู่คณะ เพื่อนร่วมงานมีความพอใจในการทำงาน ให้ความร่วมมือร่วมใจทำให้งานประสบความสำเร็จสูง ทุกฝ่ายมีความพอใจในผลงานที่ทำ ผู้นำประเภทนี้มีความรับผิดชอบสูง มุ่งทั้งผลงานและมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการปฏิบัติงาน พยายามทำงานให้เกิดประโยชน์และสร้างความก้าวหน้าให้กับหน่วยงาน และในขณะเดียวกันก็พยายามที่จะสนองตอบความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนตามความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานต่าง ๆ พฤติกรรมเช่นนี้เป็นพฤติกรรมของผู้นำประเภทที่เรียกว่า ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (Team Leader)

4.5 ผู้นำแบบ (5,5) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งคนและงานพอสมควรและให้ความสำคัญแก่ทั้งคนและงาน ในระดับปานกลาง เพื่อนร่วมงานมีความพอใจบ้าง ผลงานก็สำเร็จตามสมควร

ดังนั้น จึงพอสรุปได้ว่า แบบภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกมา และมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ซึ่งต้องอาศัยแนวคิด ความเชื่อ และประสบการณ์ของผู้นำ เพื่อโน้มน้าวและจูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตนเองต้องการ

## 7. คุณลักษณะที่ดีของผู้นำ

นักวิชาการและผู้มีประสบการณ์หลายท่าน ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ ไว้ค่อนข้างน่าสนใจมากมาย ขอยกตัวอย่างบางท่าน ดังนี้

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2538 : 25-29) กล่าวถึงคุณสมบัตินำที่ดี ดังนี้

1. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความต้องการเลื่อนขั้นสู่การบริหารระดับที่สูงขึ้น และพยายามที่จะ

พัฒนาตนเองให้ดีขึ้น ผู้นำที่ดีจะต้องมีการเรียนรู้อยู่เสมอ พัฒนาทักษะใหม่ ๆ ขยายงานให้กว้างขวางขึ้น ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้จួយโอกาส และจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

2. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ริเริ่ม โดยตัวเอง ผู้นำจะต้องคิดและเคลื่อนไหวตามความคิดริเริ่มของตนเอง โดยไม่ปล่อยให้คนอื่นเป็นคนบอกให้ทำ การเป็นผู้ริเริ่ม โดยตนเองนั้นจะต้องประกอบไปด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง และความกล้าหาญที่จะก้าวไปข้างหน้า

3. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นคนสามารถคิด สิ่งดังกล่าวอาจจะเป็นงานหนักที่สุดที่ผู้นำประสบ เราส่วนใหญ่อาจจะพบว่าเป็นสิ่งง่ายในการกระทำ ในการแสดง แต่เราจะประสบกับความยากลำบาก เมื่อเราต้องคิดอย่างแจ่มชัด เกี่ยวกับปัญหา เราอาจถูกรบกวนโดยเสียงหรือปัญหาอื่น ๆ หรือบางทีเราชอบทำมากกว่าชอบคิดแก้ปัญหา

4. ผู้นำที่ดีจะต้องแสดงความคิดอย่างแจ่มชัด ต้องมีความสามารถขั้นต้นในการสื่อความคิดให้ผู้อื่นเข้าใจว่า ผู้นำต้องการให้เขาทำอะไร

5. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นนักขายความคิด ที่ผู้นำคิดได้และสื่อความหมายให้คนอื่น

6. ผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณภาพทางศีลธรรม ความจริงใจ ความซื่อสัตย์

7. ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถเป็นผู้จัดองค์การ ซึ่งเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้นำ

8. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้

9. ผู้นำที่ดีจะต้องเต็มใจในการแก้ปัญหาที่ยากลำบาก ต้องกล้าตัดสินใจแม้จะกระทบผลประโยชน์ของคนบางคนในกลุ่ม

10. ผู้นำที่ดีจะต้องไม่เป็นคนหยุดนิ่งอยู่กับที่ ต้องมีความสามารถในการผลักดันคนอื่น ทำให้คนงานติดตามตัวเองอยู่เสมอและต้องการที่จะทำงานกับผู้นำ

11. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถในการประเมินผลคนอื่น และยอมรับจุดแข็งและจุดอ่อนของคนอื่น เพื่อที่จะได้เลือกคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงาน

12. ผู้นำที่ดีจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อบุคคลอื่นและทำงานร่วมกับคนอื่น

13. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้มีความสมดุล หมายความว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีความเข้าใจ มีความมั่นคง มีความสามารถ และมีความยุติธรรม

14. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นคนที่มีความสามารถในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้บุคคลอื่น

15. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความยุติธรรม ความเฉลียวฉลาด

16. ผู้นำที่ดีจะต้องเข้าใจพนักงานแต่ละคน การเข้าใจลักษณะของงาน ผู้นำมีความมั่นใจในการแก้ปัญหา

17. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถในการผูกมิตรกับคนอื่น ได้รับการสนับสนุนและความจงรักภักดีจากพนักงานและเพื่อน ๆ

18. ผู้นำที่ดีจะต้องมีจิตใจที่ดีและมีการศึกษา จิตใจที่ดีจะแสดงออกในลักษณะของเจตคติของการอยากเรียนรู้ ไม่ปฏิเสธการแก้ปัญหา

19. ผู้นำที่ดีจะต้องมองอะไรในภาพรวมทั้งหมด โดยใช้ทักษะทางความคิดรวบยอดต่อการเข้าใจในสิ่งที่ฝ่ายบริหารระดับสูงและระดับกลางต้องการให้ทำและทำไมจึงเป็นอย่างนั้น เพื่อให้เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จผู้นำจะต้องเข้าใจภาพรวมทั้งหมด และสามารถสื่อความหมายสิ่งดังกล่าวในลักษณะที่เข้าใจกันกับพนักงานของเขา

20. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความอดทน อดทนในการฟัง อดทนในการเสียสละ

21. ผู้นำที่ดีต้องเป็นคนยืดหยุ่น คือ สามารถปรับตัวให้เข้ากับกระบวนการใหม่ ๆ สภาพที่เปลี่ยนแปลง ยอมรับความคิดใหม่ ๆ

22. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความมั่นใจในตนเอง

23. ผู้นำที่ดีต้องยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์

24. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความคิดริเริ่มและมีความต้องการต่อความสำเร็จ

วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 12-19) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1. แสดงความเป็นของแท้ หมายถึง ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นศรัทธาในสิ่งที่ตนยึดถือต่อค่านิยมเชิงสร้างสรรค์อย่างแท้จริง กระตุ้นและก่อให้เกิดความทะเยอทะยาน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กรได้

2. การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้นำมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในแง่มุมของอดีตและปัจจุบัน คาดคะเนพยากรณ์และสร้างภาพ (Image) ในอนาคตได้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไร แล้วทำการสื่อสารภาพดังกล่าวให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

3. ต้องมีความกล้าตัดสินใจ คือ ต้องทำการตัดสินใจที่เหมาะสมทันกาลและต้องตัดสินใจภายใต้ข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด นอกจากนี้ผู้นำที่ดี ต้องมีความรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจใด ๆ ที่เกิดขึ้น

4. แสดงความใส่ใจ ผู้นำต้องเลือกที่จะใส่ใจและสนใจในบางเรื่อง ไม่ควรใส่ใจเสียเวลาในทุกเรื่อง หรือให้ความสำคัญในทุกเรื่องเท่ากันหมด การจัดลำดับความสำคัญความเร่งด่วนของงานที่แท้จริงมีความหมายมาก



5. สร้างความรู้สึกประทับใจเป็นการส่วนตัว ผู้นำที่ดีต้องสามารถสร้างศรัทธาและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม สอบถามทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักสร้างขวัญและกำลังใจ สิ่งหนึ่งที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารยุคนี้ คือ การบริหารความประทับใจ (Impression Management) รู้จักที่จะสุขภาพพจน์ของตนเองให้สูงเด่น หรือลดบทบาทให้น้อยลง ให้ถูกกาลเทศะ

6. มีความสนใจในการสื่อสารและเก่งคน ทักษะการพูด ฟัง เขียน อ่าน ของผู้นำจะสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของสมองของผู้นำ ผู้นำไม่สามารถที่จะทำงานทุกอย่างได้ด้วยตนเองภายใต้เวลาอันจำกัด ความสามารถสื่อสารและอาศัยการเก่งคน การมีเครือข่ายมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะสามารถทำให้ผู้นำร้องขอความช่วยเหลือและใช้คนทำงาน ได้สำเร็จตามที่ผู้นำต้องการ

7. การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้นำจะต้องพัฒนาทักษะการทำงานให้ดีขึ้นเสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2544 : 63) กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่พึงปรารถนา คือ ทั้งดี เก่ง กล้า ร่าเริง แข็งแรง คิดเป็น และชอบทำ ทำในสิ่งที่ถูกต้อง ประกอบด้วยลักษณะทั้ง 7 ประการ คือ สามารถสร้างศรัทธา พาบอกทิศทาง พิชิตโอกาส มาดควบคุม สร้างขุมกำลัง ปลุกฝังให้ใฝ่ดี และมีวัฒนธรรมที่เหมาะสม

สมชาติ กิจยรรยง (2544 : 11) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. รู้จักตนเองในบทบาท ความคิดและทัศนคติในการเป็นผู้นำ
2. รู้จักขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ
3. มีความเป็นผู้นำที่จะประพฤติดนเป็นแบบอย่าง
4. พัฒนาผู้ปฏิบัติงานแทนเรา
5. มีความเชี่ยวชาญในหลักการบริหาร
6. รู้จักการแก้ไขปัญหาในงานที่ทำหรือที่รับผิดชอบ
7. มีความรอบรู้หรือกว้างขวาง
8. ซื่อตรงและยึดมั่นต่อคุณธรรม
9. ใช้ประสบการณ์เป็นเครื่องมือช่วย
10. ทนต่อเหตุการณ์เสมอ

ด้วยลักษณะดังกล่าว ซึ่งอาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นของคู่กับการบริหาร ผู้บริหารที่ดีกับผู้นำที่ดีแยกออกจากกันได้ยาก หน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนต้องการผู้นำที่ดีมาเป็นผู้บริหารเป็นอย่างยิ่ง

## 8. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการหลายท่านทั้งในประเทศและต่างประเทศ กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำไว้อย่างน่าสนใจ ขอยกตัวอย่างบางท่าน ดังนี้

สต็อกคิล (Stogdill. 1974 : 7- 15; อ้างถึงใน อัญชลี เหลืองอ่อน. 2540 : 51-52) ได้สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำไว้ 6 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) อธิบายว่าการเป็นผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรมหรือเป็นผู้นำโดยกำเนิด เกิดมาพร้อมกับลักษณะบางอย่างที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เป็นผู้ผู้นำ ผู้นำจะมีลักษณะที่แตกต่างจากคนอื่น

2. ทฤษฎีสถานการณ์ (Environmental Theory) กลุ่มนี้มีความเห็นว่า ผู้นำเป็นผลมาจากเวลา สถานที่ และสภาพแวดล้อมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำ เชื่อว่า ผู้นำเกิดขึ้นได้โดยความสามารถและทักษะในการแก้ปัญหาสังคม สงครามและวิกฤตการณ์ต่าง ๆ เปิดโอกาสให้เป็นผู้ผู้นำได้

3. ทฤษฎีบุคคลและสถานการณ์ (Personal - Situation Theory) ทั้งสองทฤษฎีที่กล่าวมาพยายามที่จะอธิบายถึงที่เกิดของภาวะผู้นำเพียงอย่างเดียว คือ ถ้าไม่ใช่คุณลักษณะเฉพาะหรือความเป็นอัจฉริยะแล้ว ก็เป็นสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ ภาวะผู้นำเป็นผลมาจาก บุคลิกภาพของผู้นำ ธรรมชาติของกลุ่มและสมาชิกของกลุ่ม พร้อมด้วยเหตุการณ์หรือปัญหาของกลุ่มที่เผชิญอยู่หน้าที่ของผู้นำคือช่วยเหลือกลุ่มในการกำหนดเป้าหมาย และหาวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้นำและเป้าหมายกับความต้องการของผู้ตาม

4. ทฤษฎีมนุษยธรรม (Humanities Theory) ธรรมชาติของมนุษย์ต้องการแรงจูงใจจึงจะพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพและความกลมเกลียวของหน่วยงาน ผู้นำต้องหาทางส่งเสริมควบคุมหรือจูงใจในลักษณะที่เหมาะสมเพื่อให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติการกิจเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ทฤษฎีนี้เน้นความเป็นมนุษย์

5. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวัง (Interaction -Expectation Theory) อธิบายว่า ผู้นำเป็นผู้สร้างปฏิสัมพันธ์ ผู้นำจะมีคุณค่ามากยิ่งขึ้นหากปฏิสัมพันธ์นั้น เป็นไปตามความคาดหวังของกลุ่ม แรงจูงใจในการทำงานของสมาชิกจะเปลี่ยนไปตามความคาดหวังในเรื่องของรางวัลและการลงโทษ

6. ทฤษฎีแลกเปลี่ยน (Exchange Theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าปฏิสัมพันธ์ทางสังคมนั้นปรากฏในรูปของการแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิกในกลุ่ม และจะดำเนินต่อไปตราบเท่าที่สมาชิกยังได้รับผลประโยชน์ร่วมกันจากการแลกเปลี่ยนทางสังคม สมาชิกของกลุ่มมอบเกียรติสถานะและศักดิ์ศรีให้กับผู้นำ เพื่อแลกกับการที่ผู้นำช่วยให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายได้

ทฤษฎี 3 มิติ (Three Dimensions Theory) ของ วิลเลียม เจ. เรดดิน (William J.Reddin, 1970 : 52) ซึ่งประกอบด้วย

1. มิติมุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามได้เข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม สามารถปฏิบัติงานได้ผล และสำเร็จตามวัตถุประสงค์
2. มิติมุ่งสัมพันธ์ภาพหรือมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงความ เป็นมิตร มีความไว้วางใจ เชื่อใจ สนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
3. มิติมุ่งประสิทธิผล หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และผู้ร่วมงานพอใจ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสมพฤติกรรมผู้นำ ก็จะมีประสิทธิผลมาก ถ้าหากสถานการณ์ไม่เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลน้อย

จากการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบทฤษฎี 3 มิติ เรดดิน ได้สร้างแบบผู้นำพื้นฐานขึ้นมา 4 แบบ คือ

แบบที่ 1 แบบเอาเกณฑ์ หรือแบบมุ่งงานต่ำ และสัมพันธ์ต่ำ เป็นแบบผู้นำที่มีลักษณะระมัดระวัง เป็นผู้นำแบบอนุรักษ์นิยม ชอบความมีระเบียบ ทำงานเขียนมากกว่างานพูดจะปฏิบัติตามเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับที่วางไว้ ยึดระเบียบเป็นหลักในการปฏิบัติที่ถูกต้อง ชอบงานที่สมบูรณ์แบบ มีความสม่ำเสมอ ออกทน สุขุมเยือกเย็น ชอบแยกตัว หรือเก็บตัว ไม่กว้างขวาง ให้ความสำคัญกับคนและงานค่อนข้างต่ำ ไม่ชอบแสดงความคิดเห็น หรือเสนอแนะในสิ่งที่ เป็นประโยชน์ มีความคิดสร้างสรรค์น้อย และชอบขัดขวางการทำงานของผู้อื่น ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

แบบที่ 2 แบบมิตรสัมพันธ์ หรือแบบมุ่งงานต่ำ แต่มีความสัมพันธ์สูง เน้นด้าน ความสัมพันธ์กับบุคคล ไม่ค่อยเห็นความสำคัญของงาน ผู้นำแบบนี้เห็นว่าคนเป็นส่วนสำคัญที่สุดในหน่วยงาน เน้นการพัฒนาบุคลากร มีความเป็นกันเอง ไม่ชอบวางตัว ชอบสนทนาวิสาสะ ให้ความสำคัญกับลูกน้องมากกว่างานในหน้าที่ มีความเป็นมิตร ชอบบรรยากาศอบอุ่น มีความมั่นคง และปลอดภัยในหน่วยงาน

แบบที่ 3 แบบมุ่งงาน หรือแบบมุ่งงานสูงแต่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งจะทำงานให้เป็นที่พอใจตามที่ต้องการ เป็นผู้เสียสละ มีความกล้าหาญ มีพฤติกรรมก้าวร้าวในบางเวลา ตลอดจน กำหนดความรับผิดชอบตามมาตรฐานงานเป็นรายบุคคล มีความทะเยอทะยานสูงในการทำงาน ผู้นำประเภทนี้เสียสละให้กับงาน และคำนึงถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเพียงเล็กน้อย

แบบที่ 4 แบบผสมผสาน หรือแบบมุ่งทั้งงานและประสานสัมพันธ์ทั้งคน เป็นลักษณะผู้บริหารโดยใช้อำนาจหน้าที่ ทำงานโดยยึดวัตถุประสงค์และนโยบายของหน่วยงาน และพยายามให้สมาชิกในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการทำงานให้มากที่สุด ไม่ชอบใช้อำนาจตามกฎหมายมากนัก ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ให้ทุกคนรับผิดชอบร่วมกันมีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับลูกน้อง

จากการศึกษาวิจัย ไม่สามารถบอกได้ว่าผู้นำแบบใดดีที่สุด งานวิจัยระยะแรก ๆ พบว่าผู้นำแบบผสมผสานเป็นแบบที่ดีที่สุด แต่งานวิจัยระยะหลัง ๆ พบว่า การเป็นผู้นำที่ดีนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของการเป็นผู้นำ ก็คือ แบบใดแบบหนึ่งใน 4 แบบ พื้นฐานของการเป็นผู้นำที่ดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ใช้เป็นสำคัญ แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะเกิดเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมากทั้ง 4 แบบ คือ แบบผู้นำนักบริหาร ผู้นำนักพัฒนา ผู้ยึดระเบียบและผู้เผด็จการที่มีศิลปะ หากใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมก็จะเกิดแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ แบบผู้ประนีประนอม ผู้นำนักบุญ ผู้หนีงาน และผู้เผด็จการ

แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ คือ

1. แบบนักบริหาร คือ ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานสูง และมุ่งสัมพันธภาพสูงในสถานการณ์ที่เหมาะสม จึงมีประสิทธิผลมาก สังกัดได้จากแรงจูงใจของผู้ร่วมงานดี ความสำเร็จของงานมีมาตรฐาน ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันทำงานเป็นทีม
2. แบบนักพัฒนา คือ ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์สูง และมุ่งความสำเร็จของงานต่ำในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม จึงทำให้มีประสิทธิผลมาก สังกัดได้จากความแน่นอนในการทำให้เกิดการพัฒนา
3. แบบผู้ยึดระเบียบ คือ ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานต่ำ และความสัมพันธ์ต่ำในสถานการณ์ที่เหมาะสม จึงทำให้มีประสิทธิผลมาก ให้ความสำคัญกับระเบียบ และประเมินจากประโยชน์ เพื่อต้องการควบคุมสถานการณ์ด้วยความรอบคอบ
4. แบบเผด็จการที่มีศิลปะ คือ ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานสูง และมีความสัมพันธ์ต่ำแต่ในสถานการณ์ที่เหมาะสม จึงมีประสิทธิผลมาก สังกัดได้จากความต้องการความสำเร็จ โดยปราศจากความไม่พอใจของผู้ปฏิบัติงาน

แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ

1. แบบผู้ประนีประนอม คือ ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานสูง และมุ่งสัมพันธภาพสูงแต่ในสถานการณ์ที่มุ่งความสำเร็จสูงและไม่ตัดสินใจ จึงมีประสิทธิผลน้อย ซึ่งอยู่ภายใต้ความกดดัน ไม่มีอิทธิพล จึงหลีกเลี่ยงการแก้ปัญหา แม้แต่ปัญหาเล็กน้อยจนถึงปัญหาใหญ่

2. แบบผู้เผด็จการ คือ ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานสูง และความสัมพันธ์ต่ำในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม จึงมีประสิทธิผลน้อย ไม่ไว้วางใจผู้ร่วมงาน ไม่สบายใจ และสนใจเฉพาะความสำเร็จของงานเท่านั้น

3. แบบนักบุญ คือ ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์สูงและมุ่งความสำเร็จของงานต่ำ ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม จึงทำให้มีประสิทธิผลน้อย สังกัดได้จากการให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน และไม่สนใจความสำเร็จของงาน

4. แบบผู้หนึ่งงาน คือ ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานต่ำและความสัมพันธ์ต่ำในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม จึงทำให้มีประสิทธิผลน้อย สังกัดได้ว่าไม่เกี่ยวข้องกับผูปฏิบัติงาน ปฏิเสธการทำงาน

จะเห็นได้ว่า ชนิดของผู้นำแบบผสมผสานในแบบพื้นฐานเมื่อใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม จะกลายเป็นผู้นำแบบประนีประนอม แต่ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมจะมีประสิทธิผลมากและกลายเป็นผู้นำนักบริหาร ชนิดของผู้นำพื้นฐานแบบมิตรสัมพันธ์ ถ้านำไปใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมก็จะกลายเป็นพฤติกรรมแบบนักบุญหรือผู้อาใจ แต่ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะกลายเป็นผู้นำแบบนักพัฒนา ถ้าใครประพฤติแบบผู้แยกตัวในสถานการณ์ที่เหมาะสม ก็จะแสดงบทบาทที่เหมาะสมแบบผู้ยึดระเบียบ แต่ถ้าสถานการณ์นั้นจำเป็นต้องเน้นทั้งคนและงาน แต่ไม่ปรากฏว่าผู้นำเน้นทั้งสองทาง ก็จะกลายเป็นผู้นำแบบผู้หนึ่งงาน ผู้เสียสละ ซึ่งมีแรงบันดาลใจและแรงผลักดันให้ทำงานในสถานการณ์ที่เหมาะสมจะมองเห็นเป็นผู้เผด็จการที่มีศิลปะ แต่ถ้าแบบของผู้นำนี้ปรากฏในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมก็จะถูกมองว่าเป็นผู้แทรกแซง ผู้กดขี่ ผู้ปราบปราม หรือผู้เผด็จการ จากแนวคิดดังกล่าวจึงเห็นได้ว่าแบบของผู้นำนั้น ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกันอาจจะมีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อยก็ได้

ทฤษฎีตามสถานการณ์ของ ฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory, 1967 : 451 ; อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545 : 257 - 264) ได้เสนอทฤษฎีสถานการณ์ในการศึกษาภาวะผู้นำ เรียกว่า ตัวแบบสถานการณ์ของภาวะผู้นำ มีหลักสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดโดยระบบแรงจูงใจของผู้นำ
2. การควบคุมสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับบรรยากาศของกลุ่ม โครงสร้างงาน และอำนาจ

โดยตำแหน่ง

3. ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับสถานการณ์แบบผู้นำ และการควบคุมสถานการณ์

นอกจากนี้ ฟิดเลอร์ ยังเห็นว่าการเป็นผู้นำนั้น มุ่งทั้งการให้ความต้องการของบุคคลได้รับการตอบสนองและการมุ่งบรรลุเป้าหมายขององค์การ ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องของแบบภาวะผู้นำและลักษณะสถานการณ์ โดยกลุ่มที่มีตัวแปรที่ทำให้เกิดสถานการณ์เหมาะสมอยู่ 3 ตัวแปร คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างของงาน และ

อำนาจของผู้นำ ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Relations) หมายถึง สมาชิกของกลุ่มให้การยอมรับผู้นำ ขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและระดับของอำนาจอย่างไม่เป็นทางการที่ผู้นำมีอยู่ ดังนั้นคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกจึงขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้นำ

2. โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง งานที่ต้องปฏิบัติต้องมีเป้าหมาย วิธีการและมาตรฐานในการปฏิบัติงานชัดเจนมากน้อยเพียงใด โครงสร้างของงานประกอบไปด้วย 4 มิติ คือความชัดเจนของเป้าหมาย จำนวนวิธีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ความเฉพาะเจาะจงในการแก้ปัญหา และความสามารถในการตัดสินใจ เมื่อโครงสร้างของงานชัดเจนผู้นำย่อมสามารถควบคุมทิศทางของกลุ่มได้

3. อำนาจในตำแหน่ง (Position Power) หมายถึง อำนาจที่องค์กรให้แก่ผู้นำ เพื่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จ นั่นคือระดับของการใช้อำนาจของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม อำนาจในตำแหน่งเป็นเครื่องแสดงว่า ผู้นำสามารถให้คุณหรือให้โทษแก่สมาชิกในกลุ่มได้มากน้อยเพียงใด

มีหลักฐานที่แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่บ่งชี้ว่า ผู้นำมีอิทธิพลต่อกลุ่มมากน้อยเพียงไร โดยที่โครงสร้างของงาน และอำนาจ ในตำแหน่งมีความสำคัญรองลงมา ดังนั้นจึงกำหนดน้ำหนักขององค์ประกอบทั้งสามเป็นอัตราส่วน 4 : 2 : 1 ตามลำดับ (Fiedler & Chemers, 1987 : 73; อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545 : 260) โดยผู้นำจะมีความสามารถในการควบคุมและมีอิทธิพลต่อกลุ่มเมื่อ

1. กลุ่มให้การสนับสนุน
2. ผู้นำทราบแน่ชัดว่าจะทำอะไร และจะทำด้วยวิธีใด
3. องค์กรให้อำนาจแก่ผู้นำในการให้คุณและให้โทษแก่สมาชิกของกลุ่ม

ฟีดเลอร์ ได้ใช้องค์ประกอบทั้งสามของสถานการณ์ตามข้อ 1, 2, และ 3 โดยแต่ละองค์ประกอบสามารถแยกจากกันเป็น 2 ด้าน จึงรวมทั้งสิ้น 6 ด้าน ดังนี้

- |  |               |     |                  |
|--|---------------|-----|------------------|
| 1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกแบ่งเป็น | <u>ดี</u>     | กับ | <u>ไม่ดี</u>     |
| 2. โครงสร้างของงานแบ่งเป็น                   | <u>ชัดเจน</u> | กับ | <u>ไม่ชัดเจน</u> |
| 3. อำนาจในตำแหน่งแบ่งออกเป็น                 | <u>มาก</u>    | กับ | <u>น้อย</u>      |

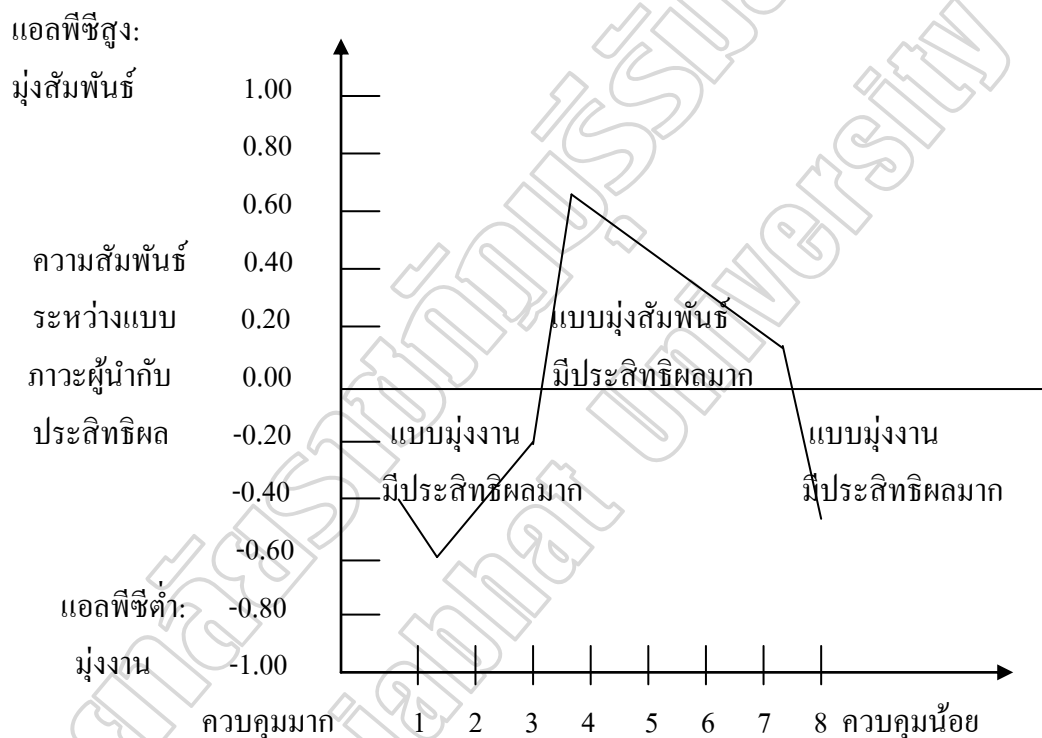
จากตัวแปรย่อยทั้งหมดดังกล่าว ฟีดเลอร์ เลือกคละสลับกัน (Combination) สร้างเป็นสถานการณ์เฉพาะขึ้นมาได้ 8 สถานการณ์ ซึ่งผู้นำสามารถควบคุมได้ตั้งแต่ระดับ ง่าย ปานกลาง ถึง ยาก ดังแสดงในตารางต่อไปนี้ (Fiedler, 1967 : 150-190; อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545 : 261)

ตาราง 1 การจำแนกการควบคุมสถานการณ์ในทฤษฎีสถานการณ์ของฟีดเลอร์

สถานการณ์	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก	โครงสร้างของงาน	อำนาจในตำแหน่ง	ระดับของการควบคุม
1	ดี	ชัดเจน	มาก	สูงมาก
2	ดี	ชัดเจน	น้อย	สูง
3	ดี	ไม่ชัดเจน	มาก	สูง
4	ดี	ไม่ชัดเจน	น้อย	ปานกลาง
5	ไม่ดี	ชัดเจน	มาก	ปานกลาง
6	ไม่ดี	ชัดเจน	น้อย	ปานกลาง
7	ไม่ดี	ไม่ชัดเจน	มาก	น้อย
8	ไม่ดี	ไม่ชัดเจน	น้อย	น้อย

จากตาราง สถานการณ์ที่ 1 เป็นสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำมากที่สุด (Very Favorable) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ ผู้นำมีระดับการควบคุมสถานการณ์ได้สูงมาก เนื่องจากมี ความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิก มีโครงสร้างของงานที่ชัดเจน และผู้นำมีอำนาจในตำแหน่งสูงมาก ในทางตรงกันข้ามในสถานการณ์ที่ 8 เป็นสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำต่ำสุด (Very Unfavorable) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้นำมีระดับการควบคุมสถานการณ์ได้น้อยมาก เนื่องจากผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกับสมาชิก ทั้งงานก็มีโครงสร้างไม่ชัดเจน และผู้นำมีอำนาจในตำแหน่งน้อยอีกด้วย ส่วนสถานการณ์ที่ 2 – 6 จะอยู่ตรงกลางระหว่างสถานการณ์ทั้งสองดังกล่าวแล้ว กล่าวโดยสรุปสถานการณ์ทั้งแปดที่ฟีดเลอร์กำหนดขึ้นในตัวเองจะเป็นตัวบ่งชี้ว่าแต่ละสถานการณ์เหล่านี้จะมีระดับความง่ายหรือยาก สถานการณ์ที่เอื้อ (Favorable) หรือสถานการณ์ที่ไม่เอื้อ (Unfavorable) ต่อผู้นำ ในการใช้อิทธิพลเพื่อให้เกิดประสิทธิผลแตกต่างกันเป็นลำดับ โดยเริ่มจากสถานการณ์ที่ 1 ที่ผู้นำควบคุมได้ง่ายหรือเอื้อต่อผู้นำมากที่สุดแล้วลดหลั่นลงไปตามลำดับตั้งแต่ 2 – 8 โดยมี สถานการณ์ที่ 8 ที่ควบคุมได้ยากที่สุดซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ไม่เอื้อหรือเอื้อต่อผู้นำน้อยที่สุด

ในการหาคำตอบว่าภาวะผู้นำแบบใดจะมีประสิทธิผลในสถานการณ์ใดนั้น ฟิเดลอร์ ได้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 800 กลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มจะหาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่ม จากนั้นนำมาเขียนเป็นกราฟโดยใช้ มัชยฐาน (Median) ของค่า สหสัมพันธ์ในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งปรากฏในภาพประกอบ 3 ดังนี้



ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก	1	2	3	4	5	6	7	8
ผู้นำกับสมาชิก	ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี
โครงสร้างของงาน	ชัด	ชัด	ไม่ชัด	ไม่ชัด	ชัด	ชัด	ไม่ชัด	ไม่ชัด
อำนาจในตำแหน่ง	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย

ภาพประกอบ 3 สรุปตัวแบบการวิจัยตามสถานการณ์ของ ฟิเดลอร์

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 90

จากภาพประกอบ 3 แสดงให้เห็นว่าความเหมาะสมของแบบภาวะผู้นำที่ทำให้กลุ่มประสิทธิผลสูงสุดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำหรือสถานการณ์ที่ง่าย – ยากต่อการควบคุมหรือปกครอง ฟิเดลอร์ ได้สรุปสาระสำคัญของทฤษฎีสถานการณ์ของเขาไว้ดังนี้



1. ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมมาก ผู้นำแบบมุ่งงาน (มีแอลพีซีต่ำ) จะมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

2. ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมปานกลาง ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (หรือแอลพีซีสูง) จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน

3. ในสถานการณ์ที่ควบคุมน้อย ผู้นำแบบมุ่งงาน (มีแอลพีซีต่ำ) จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

ฟีดเลอร์ ได้เสนอแนะว่าองค์การควรเน้นในการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์เพื่อให้สอดคล้องเข้ากับผู้นำมากกว่าการเปลี่ยนแปลงผู้นำ ด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ความเชื่อของฟีดเลอร์ ประเด็นนี้แตกต่างจากทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ ที่ส่วนใหญ่เน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ ทั้งนี้ฟีดเลอร์ เชื่อว่า ผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งงานจะไม่ได้ประโยชน์อะไรจากการเข้าอบรมที่เกี่ยวกับด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งความสัมพันธ์ก็จะไม่ตอบสนองการอบรมเพื่อพัฒนาเป็นผู้มุ่งงาน ด้วยเหตุนี้ฟีดเลอร์ จึงเสนอแนะให้ผู้นำเป็นผู้ทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ใหม่ให้มาสอดคล้องกัน

### ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ทรัพยากรทางการบริหารองค์การ ประกอบไปด้วยปัจจัยการบริหาร ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และเทคนิควิธีการทำงาน จะเห็นได้ว่าทรัพยากรมนุษย์นั้นนับเป็นหนึ่งในทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญ เพราะมนุษย์เป็นผู้ดำเนินกิจการให้เป็นไปตามเป้าหมายเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลด้วยความประหยัด และในทางตรงกันข้ามมนุษย์ก็ก่อให้เกิดปัญหาแก่องค์การได้เช่นกัน เพราะมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความจิตใจมีความต้องการ มีความคาดหวัง มีบุคลิกลักษณะและมีความแตกต่างกัน การที่จะนำคนที่อยู่ในองค์การทำงานให้กับองค์การด้วยความกระตือรือร้น ทุ่มความสามารถ ให้กับองค์การอย่างเต็มที่นั้น จำเป็นต้องสร้างภาวะการกระตุ้นหรือตอบสนองความต้องการ และความพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้น (ขงยุทธ เกษสาคร, 2544 : 132)

#### 1. ความหมายของความพึงพอใจ

คำว่า ความพึงพอใจมีนักวิชาการศึกษาและนักจิตวิทยาได้ให้ความหมายไว้ ดังต่อไปนี้ กิตติมา ปรีดีติลล (2529 : 321) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ชอบหรือความพอใจที่มีต่อองค์ประกอบและจูงใจในด้านต่าง ๆ ของงาน และผู้ปฏิบัติงานนั้นได้รับการตอบสนองความต้องการของเขาได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 358) ได้กล่าวถึง การจูงใจคนในการทำงานว่า ผู้บริหารจะต้องทำการจูงใจให้คนงานทุ่มเทกำลังความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้

การจูงใจคนในการทำงาน จะมีความหมายในทางที่จะให้ได้ผลงานที่ดีและสูงขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อผลประโยชน์ที่จะให้องค์กรสามารถ มีข้อได้เปรียบในทางต่าง ๆ จากความมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้

สุดาภรณ์ พรหมอินทร์ (2538 : 20) ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ทศนคติต่าง ๆ ของบุคลากรที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน องค์กรประกอบของงาน และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ซึ่งความพึงพอใจนั้นได้แก่ ความรู้สึกที่มีต่อความสำเร็จในผลงาน รู้สึกได้รับการยกย่องและมีโอกาสก้าวหน้า

ถนอมทรัพย์ มะลิซ้อน (2540 : 38) ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดหรือทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนที่มีต่องานและปัจจัย และองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ

อศยาพร สุวรรณภูฏ (2541 : 16) ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพความรู้สึกพึงพอใจ ที่มีต่องานและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

ชยุพงศ์ สุจิตรานนท์ (2542 : 20) ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ชอบ ที่พอใจของบุคคลแต่ละคนที่มีต่องานที่ทำอยู่

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 122) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็น ความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และได้ผลตอบแทน ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นมีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานรวมทั้งส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

จากนิยามความหมาย ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกที่ดีงาม มีทำที่พอใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการได้รับการตอบสนองจากองค์กรตอบแทนตนในการปฏิบัติงาน อันจะช่วยทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้น ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีที่พอใจในการปฏิบัติงานของครู จากการได้รับการตอบสนองต่อความต้องการจากผู้บริหาร หรือเพื่อนร่วมงาน เป็นผลให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 2. ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

กิติมา ปรีดีติลล (2529 : 331-332) อธิบายว่า งานจะได้ผลดีมีประสิทธิภาพนั้นย่อมขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะความพึงพอใจในงานจะช่วยเพิ่มความสนใจในงานมากขึ้น และเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้น

สำคัญ เพชรทอง (2531 : 16) อธิบายว่า หากบุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะมีผลทำให้เสียสละอุทิศแรงกายแรงใจและสติปัญญาแก่งาน ถ้ามีความรู้สึกทางลบจะไม่มีวามกระตือรือร้น ปฏิบัติหน้าที่ไปวัน ๆ เท่านั้น ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอาจเปลี่ยนแปลงได้ตาม วัน เวลา และสภาพแวดล้อม

อรุณ เหมรา (2533 : 17) อธิบายว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก่อให้เกิดความร่วมมือซึ่งกันและกัน เสริมสร้างความเข้าใจอันดี ความซื่อสัตย์ ความสามัคคี และความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ ตลอดจนก่อให้เกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาในหน่วยงานของตน

สำนักงานศึกษาธิการเขต เขตการศึกษา 3 (2535 : 12-13) พูดถึงความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานจะทำให้เกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีความรู้สึกที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ทำให้บรรยากาศในหน่วยงานดีขึ้น

สุดากรณ์ พรหมอินทร์ (2538 : 25) ให้ความเห็นว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความต้องการและจิตใจของแต่ละบุคคล และเป็นสิ่งสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานที่ได้มีโอกาสแสดงบทบาทและความสามารถอย่างเต็มที่ แต่ถ้าขาดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ก็จะทำให้ขวัญและประสิทธิภาพของงานลดต่ำลงด้วย

กล่าวโดยสรุป ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความสำคัญอย่างยิ่ง ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงต้องพึงตระหนักถึงการสร้างความพึงพอใจ ให้เกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ เมื่อใดที่บุคลากรมีความพึงพอใจสูง ความกระตือรือร้นในการสร้างผลผลิตและประสิทธิภาพของงานก็จะสูงตาม ทำนองเดียวกัน ถ้าความพอใจต่ำผลผลิตและประสิทธิภาพของงานก็จะต่ำตามไปด้วย

### 3. ทฤษฎีพื้นฐานในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหาร โรงเรียนให้มีคุณภาพ มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาไว้พอจะกล่าวได้ ดังนี้

มาสโลว์ (Maslow. 1960 : 66-67 ; อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร. 2544 : 137-140)

กล่าวถึงทฤษฎีเกี่ยวกับพื้นฐานความต้องการของมนุษย์ ที่มีลำดับความต้องการของคน โดยวางหลักไว้ว่าคนที่อยู่ในสถานที่ทำงานนั้นถูกจูงใจหรือกระตุ้นให้ปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองความต้องการบางอย่างภายในเค้าโครงทฤษฎีของมาสโลว์ จะอยู่บนพื้นฐานข้อสมมติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ ดังนี้

1. คนมีความต้องการโดยธรรมชาติ ซึ่งความต้องการจะมีอยู่เสมอและไม่เป็นที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่คนต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นแล้วหรือยัง ถ้าความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอื่นในลำดับที่สูงขึ้นจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้จะไม่มีที่สิ้นสุด เริ่มตั้งแต่เกิดจนตาย

2. ธรรมชาติของความต้องการในสิ่งที่มีอยู่เดิม พบว่า ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมของคน

3. ความต้องการของคนมีเป็นลำดับขั้นตามลำดับความสำคัญ คือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที มาสโลว์ ได้แบ่งระดับความต้องการของคนตั้งแต่ระดับต่ำสุดไปสูงสุด 5 ระดับ ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย
2. ความต้องการด้านความมั่นคงและปลอดภัย
3. ความต้องการทางด้านสังคม
4. ความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญจากสังคม
5. ความต้องการความสำเร็จความสมหวังในชีวิต

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg) เฮอริชเบอร์ก และคนอื่น ๆ (Herzberg and Others. 1959 : 115) ได้ศึกษาทดลองเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของวิศวกร และนักบัญชีจากโรงงานอุตสาหกรรม 11 แห่ง ในเมืองพิทส์เบิร์ก รัฐเพนซิลวาเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยการสัมภาษณ์เพื่อหาคำตอบว่าอะไรเป็นสิ่งที่ทำให้เขาารู้สึกว่าพอใจหรือไม่พอใจในการปฏิบัติงาน ผลการทดลองสรุปได้ว่า ปัจจัยสำคัญสองประการที่เรียกว่า ปัจจัยกระตุ้นหรือปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) กับปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor)

1. ปัจจัยกระตุ้นหรือปัจจัยจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่บุคคลได้รับการตอบสนองแล้วจะสร้างความพึงพอใจและเป็นผลให้เกิดแรงจูงใจกระตุ้นในการปฏิบัติงาน เป็นตัวกลางสร้างความพึงพอใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นมีห้าประการ ได้แก่

1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง ผลของงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ชงชัย สันติวงษ์ (2533 : 32) พูดถึงความสำเร็จของงานตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก และอธิบายว่าคนที่มีความต้องการประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานโดยมากจะนิยมตั้งเป้าหมายของงานไว้ค่อนข้างสูงมีความต้องการปฏิบัติงานให้ได้ผลดีและประสบความสำเร็จด้วยตนเอง คนกลุ่มนี้จะสนใจความสำเร็จที่ได้ตั้งใจไว้เป็นสำคัญมากกว่า ที่คำนึงถึงรางวัลหรือผลประโยชน์ที่ได้จากการปฏิบัติงานนั้น คนพวกนี้จะมีบุคลิก ลักษณะเด่น 3 ประการ คือ เป้าหมายงานที่ยากและท้าทาย ต้องการจะทราบถึงความเป็นไปของงาน และต้องการควบคุมผลการปฏิบัติงานที่จะเกิดจากการที่ตนได้ทุ่มเทกำลังความพยายาม และจะไม่ชอบอยู่ใต้การควบคุมของผู้หนึ่งผู้ใด รวมทั้งการไม่ชอบการปฏิบัติงานที่ขึ้นกับโชคหรือคาดการณ์ผลไม่ได้

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 267-270) กล่าวถึงความสำเร็จของงานว่ามีความสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การวัดผลสำเร็จของงานอาจพิจารณาได้เป็นสองด้านคือ ด้านหนึ่งเป็นความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับหน่วยงาน หมายถึง ผลงานที่ได้ปฏิบัติงานสำเร็จเสร็จสิ้นไปแล้ว ส่วนอีกด้านหนึ่ง หมายถึง ความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงาน เช่น การได้รับรางวัล การได้เลื่อนตำแหน่ง การได้เลื่อนขึ้นเงินเดือน หรือการได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ

วินิจ เกตุขำ (2535 : 121) แสดงทัศนะไว้ว่า ความสำเร็จของงานอยู่ที่ความกระตือรือร้นที่จะเอากระบวนการมุ่งใจมาใช้ในการปฏิบัติงาน คนจะต้องได้รับการเอาใจใส่ มีการมุ่งใจอย่างจริงจังไม่ใช่ปล่อยให้เกิดขึ้นตามธรรมชาติ หน่วยงานต้องพัฒนาเจตคติและปรับปรุงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม เพื่อผลสำเร็จของงาน

โสภณ ยิ้มปรีชา (2539 : 30) ให้แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จของงานไว้ว่า ผู้ปฏิบัติงานแม้ว่าจะเป็นงานที่ได้เงินเดือนสูงสุด อาจไม่พอใจในงานเมื่อเขารู้สึกว่าไม่ประสบความสำเร็จหรือเป็นคนไม่สำคัญ เขาไม่มีโอกาสทำอะไรและไม่รู้จุดหมายที่แน่นอน ความต้องการที่รุนแรงของคน คือ ความรู้สึกสัมฤทธิ์ผล เพราะทำให้เขารู้สึกว่าเขาทำอะไรสำเร็จและงานของเขาสำคัญมีความหมายต่อผู้อื่น ซึ่งความภูมิใจเหล่านี้ ผู้บังคับบัญชา สามารถช่วยให้เขารู้สึกประสบความสำเร็จและนับถือตนเองได้

กล่าวโดยสรุป ความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้น มีประสิทธิผล สามารถป้องกันและแก้ปัญหาต่างๆที่จะเกิดขึ้นได้ เมื่องานประสบผลสำเร็จ ความสำเร็จของงานนี้ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของการมุ่งใจ ให้บุคลากรเกิดความรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึงการได้รับความไว้วางใจ ยกย่อง ชมเชย และเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนบุคลากรภายนอก

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527 : 119) พูดถึงการยอมรับนับถือตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเชอร์เบิร์กและอธิบายว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง ความเชื่อถือศรัทธาของบุคคล ซึ่งจะทำให้คนในหน่วยงานร่วมมือร่วมใจที่จะทำงานให้เกิดผลดีมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 14) กล่าวถึง การยอมรับนับถือและอธิบายว่า ระบบราชการได้สร้างสิ่งจูงใจที่เป็นการแสดงการยอมรับในความสามารถและผลงานของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน โดยการเลื่อนขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งและขั้นยศ การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์และการประกาศเกียรติคุณ

สมพงษ์ เกษมสิน (2532 : 298) มีความเห็นว่า เมื่อบุคลากรเข้าไปปฏิบัติงานที่ใดและได้รับการยอมรับนับถือจากสมาชิกในหน่วยงานส่วนมากว่าเป็นพวกพ้อง บุคลากรก็จะมีกำลังใจ มีความสุขในการปฏิบัติงาน ทำให้เชื่อว่า ได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น

ศุดาภรณ์ พรหมอินทร์ (2538 : 43) กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในอาชีพต่างๆ คือ เป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั่วไป

กล่าวโดยสรุป การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการชมเชย ยกย่อง เชื่อถือและได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรทุกฝ่าย เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การยอมรับนับถือเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรพึงพอใจในการปฏิบัติงานและได้ผลงานอย่างมีคุณภาพ

1.3 ลักษณะของงาน (The Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจตรงกับความรู้ความสามารถ และท้าทายให้ออกปฏิบัติ ซึ่ง พน์ส หันนาคินท์ (2526 : 114) กล่าวถึงลักษณะของงานตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก และอธิบายว่า ผู้บังคับบัญชาควรสร้างความภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีแก่อาชีพให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสร้างให้มีการสำนึกในภาระที่ต้องรับผิดชอบให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ และการได้รับความเชื่อถือจะก่อให้เกิดความศรัทธาและภูมิใจในอาชีพ เมื่อบุคคลได้ปฏิบัติงานตรงความรู้ความสามารถ ความถนัด แนวโน้มจะปฏิบัติงานได้ประสพผลสำเร็จสูง โดยธรรมชาติของมนุษย์เมื่อทำอะไรลงไปแล้วก็ต้องการเห็นผลสำเร็จในงานแต่ละอย่าง ซึ่งเป็นความภาคภูมิใจว่าเขาเป็นบุคคลที่มีความสามารถมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานให้ก้าวหน้าและประสพผลสำเร็จในหน้าที่การงาน

เสนาะ ดิยาวี และคนอื่นๆ (2532 : 251 – 252) ได้จัดลำดับความต้องการของบุคลากรที่หวังจะได้จากหน่วยงานว่า เป็นลักษณะของงานที่ดีควรปลอดคกภัย สะดวก ทรูหรา เป็นลักษณะของงานที่บุคลากรพึงพอใจ

จรรูญ พรหมสุวรรณ (2533 : 30) กล่าวว่า ลักษณะของงาน หมายถึง ความยากง่าย กว้างขวาง หรือท้าทายให้บุคลากรในหน่วยงานอยากปฏิบัติ และต้องการความคิดริเริ่มกล้าตัดสินใจ และประเมินผลหรือปรับปรุงแก้ไข

มนูญ ศิลปรีศรี (2535 : 16) เน้นว่าองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจอย่างหนึ่งคือ ลักษณะของงานที่ทำ

โสภณ ณ พัทลุง (2537 : 46) ให้ความเห็นว่างค์ประกอบที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างหนึ่งคือ ความสนใจในลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 126) กล่าวว่า ลักษณะงาน คือ ความน่าสนใจของงาน ความท้าทายของงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่ได้เรียนรู้และศึกษางาน โอกาสที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ การรับรู้หน้าที่รับผิดชอบ เป็นงานที่สร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ท้าทายสิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานและเกิดความผูกพันต่องาน

กล่าวโดยสรุป ลักษณะของงาน หมายถึง งานที่น่าสนใจ มีความยากง่าย กว้างขวางหรือท้าทายให้ออกปฏิบัติงาน และผู้ปฏิบัติรู้สึกว่าเป็นงานที่ดี มีเกียรติสามารถปฏิบัติได้ตั้งแต่เริ่มจนจบ ซึ่งเป็นประโยชน์ก่อให้เกิดความริเริ่มกล้าตัดสินใจ

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ภาระหน้าที่ ที่จะต้องปฏิบัติด้วยความพอใจ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จต่อหน่วยงานตนเองและบุคลากรอื่น ๆ ซึ่ง ประชุม รอดประเสริฐ (2528 : 231) พูดถึงความรับผิดชอบตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ชเบอร์กและอธิบายว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ลักษณะของผลงานที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ผลงานนั้นจะต้องมีข้อกำหนดว่า ผู้ปฏิบัติงานสามารถควบคุมได้

หวน พิณรุพันธ์ (2528 : 134) ให้ความเห็นว่า ความรับผิดชอบคือ การที่บุคคลรับหน้าที่ใดแล้วจะบากบั่นทำหน้าที่อย่างดีที่สุดโดยไม่ทอดทิ้ง แม้จะมีอุปสรรคนานาประการมาเกี่ยวข้องก็ตาม พร้อมทั้งยินดีรับผิดชอบในสิ่งที่ตนทำผิดพลาด

ธงชัย สันติวงษ์ (2530 : 278-279) กล่าวว่า การรับผิดชอบหมายถึง ข้อผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชา อันสืบเนื่องมาจากที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้กระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งจากคำจำกัดความดังกล่าวจะเห็นว่า จุดสำคัญของความรับผิดชอบก็คือข้อผูกพัน (Obligation) ความรับผิดชอบจะเกิดขึ้น ได้ก็เนื่องจากสาเหตุของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ในความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเห็นได้ว่าผู้บริหารในฐานะผู้บังคับบัญชามีอำนาจสิทธิ์ขาด ที่จะสั่งให้บุคลากรคนใดคนหนึ่งปฏิบัติงานตามที่สั่ง และขณะเดียวกันฝ่ายผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก็จะยอมปฏิบัติตาม หรือบริการในด้านกำลังความคิดตามคำสั่ง ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานของหน่วยงาน และผู้บังคับบัญชาก็จะได้ผลประโยชน์ตอบแทนจากการปฏิบัติงานของตน

สุดากรณ์ พรหมอินทร์ (2538 : 45) ให้ความเห็นว่า หมายถึง ข้อผูกพันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นองค์ประกอบจิตใจให้บุคลากรตั้งใจปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุป ความรับผิดชอบ หมายถึง การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ และการมอบหมายงานให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม ในการตั้งเป้าหมายวางแผนและปฏิบัติงานด้วยตนเองจนงานสำเร็จในเวลาที่เหมาะสม

1.5 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement or Growth) หมายถึงการมีโอกาสเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือตำแหน่งให้สูงขึ้น และได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ตลอดจนประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และอรุณ รักธรรม (2526 : 205) กล่าวถึงความก้าวหน้าในตำแหน่งงานตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ชเบอร์กและอธิบายว่าความก้าวหน้าในตำแหน่งงานเป็นสิ่งจูงใจที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการจิตใจของบุคลากรและเป็นสิ่งจูงใจทางบวก

เมธี ปิลันธนานนท์ (2529 : 171-172) ระบุว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งงานเป็นการเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบมีสถานภาพสูงขึ้นและจะได้ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นด้วย

เสนาะ ดิยาวี (2531 : 196) บันทึกไว้ว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน หมายถึง การได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่ดีขึ้นรวมทั้งการมีโอกาสได้เข้ารับการอบรม ดูงาน ไปศึกษาต่อเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมและได้วุฒิสูงขึ้น พร้อมทั้งมีความเห็นว่า การเลื่อนขั้นคือการมีตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ทำให้มีอำนาจมากขึ้นและความเป็นอิสระที่จะปฏิบัติงานดีกว่าเดิม

สมพงษ์ เกษมสิน (2532 : 403-409) อธิบายว่า ความต้องการของมนุษย์ คือ โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่ง และงานที่ปฏิบัติอยู่นั้นมีโอกาสก้าวหน้า ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจที่จะฟันฝ่าอุปสรรค เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และปรีชา วงศ์อนุตรโรจน์ (2532 : 151) เชื่อว่าความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของบุคลากร ขึ้นอยู่กับฝีมือ ความรู้และความชำนาญ มีความสำคัญน้อยสำหรับบุคลากรที่ไม่ต้องใช้ความชำนาญแต่การศึกษาสูงและตำแหน่งสูง จากการศึกษาพบว่า คนสูงวัยให้ความสนใจความก้าวหน้าในงานต่ำกว่าคนที่ยุ่่น้อย

จำเนียร เพชรรัตน์ (2535 : 45) มีความเห็นว่า โอกาสก้าวหน้าจากความสามารถในการปฏิบัติงานย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจน โสภณ ยิ้มปรีชา (2539 : 33) แสดงทัศนะว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน หมายถึง ความก้าวหน้าของคนปฏิบัติงานที่มีรายได้สูงขึ้น มีความรับผิดชอบ มีทักษะ ฐานะและเกียรติภูมิสูง

อมร หานูมาศ (2536 : 49) มีความเห็นว่า การที่บุคลากรจะปฏิบัติงานนั้นเนื่องจาก เขามีความต้องการก้าวหน้าในตำแหน่งงานและตำแหน่งที่ดี

มงคล บุญชุม (2537 : 37) มีความเห็นว่า โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานเป็นความต้องการของบุคลากรในการปฏิบัติงาน

บุญช่วย เจริญธรรม (2538 : 37) มีความเห็นว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน หมายถึง การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่ดีหรือสูงขึ้นกว่าเดิม ตลอดจนมีโอกาสได้รับการศึกษาอบรม สัมมนา ดูงานหรือไปศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนวิทยฐานะและวุฒิที่สูงขึ้น

กล่าวโดยสรุป ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน หมายถึง การได้เลื่อนขั้นเงินเดือนเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น มีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เข้ารับการอบรม ไปดูงาน และการลาศึกษาต่อ ตลอดจนการได้รับมอบหมายรับผิดชอบหน้าที่สำคัญจากผู้บังคับบัญชา

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) หมายถึง ปัจจัยที่คนปฏิบัติงานจะเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน หากไม่ได้รับการตอบสนองแต่เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วไม่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522 : 100 – 101) กล่าวว่า ผู้ที่เน้นองค์ประกอบค้ำจุน มักจะเอางานหลักมาเป็นอาชีพรองหรือเป็นเครื่องมือเพื่อที่จะให้ได้อย่างอื่น ๆ ปัจจัยค้ำจุนไม่ใช่เป็นสิ่งที่จูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในงานที่ทำอยู่นั่นเอง



การค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาของเซอร์เชเบอร์ก ได้แก่ปัจจัยที่เรียกว่า ปัจจัยห้าจุดนี้จะมีผลกระทบต่อความไม่พอใจในงานที่ทำ

สมยศ นาวิการ (2521 : 99) กล่าวว่า ปัจจัยห้าจุดนี้จะเป็นสาเหตุที่ทำให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำ ทั้งนี้ ปัจจัยห้าจุดนี้เป็นเพียงข้อกำหนดขั้นต้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำเท่านั้น ส่วนปัจจัยจุดใจก็ไม่ได้เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน แต่จะเป็นปัจจัยกระตุ้น หรือจูงใจคนให้เกิดความพอใจในงานที่ทำ ดังนั้น ข้อมูลสมมุติฐานที่สำคัญของเซอร์เชเบอร์กก็คือ ความพอใจในงานต้องกระทำโดยอาศัยทั้งสองปัจจัยประกอบกันปัจจัยเหล่านี้มี 5 ประการ ได้แก่

2.1 นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง หลักการแผนงานหรือแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายของหน่วยงานที่ชัดเจน ซึ่งนิภา แก้วสรงาน (2527 : 221) พูดถึงนโยบายการบริหารตามทฤษฎีสองปัจจัยของเซอร์เชเบอร์กและอธิบายว่า การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานจะทำให้เกิดการอุทิศตนให้กับงานและมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

เสนาะ ดิยาวี (2535 : 33) ชี้ให้เห็นว่า นโยบายและการบริหารที่ดีจะช่วยให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น ตื่นตัว และจงรักภักดี

สมยศ นาวิการ (2536 : 18) แสดงแนวคิดว่า นโยบายและการบริหาร คือ กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกของหน่วยงานและใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้ นโยบายและการบริหาร จึงหมายถึง การดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามความตั้งใจของผู้บริหารในเรื่องใด เรื่องหนึ่ง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536 : 14) เห็นว่า นโยบายและการบริหารหมายถึง กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ของทางราชการด้วย

บุญช่วย เจริญธรรม (2538 : 38) ให้ไว้ว่า นโยบายการบริหาร หมายถึง แผนการ หลักการหรือแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

เลิศวิกร ภิรมย์ (2540 : 23) ให้ไว้ว่า นโยบายและการบริหารภายในหน่วยงานเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้คนปฏิบัติด้วยความพึงพอใจ นโยบายและการบริหารจึงมีความสำคัญต่อบุคลากรในหน่วยงาน

กล่าวโดยสรุป นโยบายและการบริหาร หมายถึง กรอบหรือแนวทางในการดำเนินงานทางการบริหาร และการติดต่อสื่อสารในหน่วยงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญ ที่จะจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจในนโยบายและการบริหารที่ดีจะต้องตั้งบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง มีเหตุผล มีความแน่นอน และชัดเจนในการนำไปปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

ต้องเป็นนโยบายที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดและเข้าใจเป้าหมายในการนำไปใช้ ซึ่งเป็นที่เข้าใจได้ว่านโยบายและการบริหารเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2.2 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง การมอบหมายงาน ควบคุม กำกับ นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความเรียบร้อยและความพึงพอใจร่วมกัน พันธ์ หันนาคินทร์ (2526 : 196) กล่าวถึง การปกครองบังคับบัญชาตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบอร์กและอธิบายว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารคงต้องใช้วิธีการต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรู้จักสร้างน้ำใจในการปฏิบัติงาน และรู้จักสร้างมนุษยสัมพันธ์

อรุณ รักรธรรม (2527 : 204) กล่าวถึง บทบาทของผู้บังคับบัญชาในการสร้างความพึงพอใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ว่า ผู้บังคับบัญชาจะต้องปลูกฝังให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรักงานและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน โดยการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต้องรู้จักชมเชยให้กำลังใจ ต้องดูแลเอาใจใส่ ให้ความสนิทสนมตามสมควร ต้องให้ออกาสและส่งเสริมความก้าวหน้า ต้องสร้างสภาพการปฏิบัติงานที่ดี และให้ออกาสในการแสดงความคิดเห็น

ธงชัย สันติวงษ์ (2530 : 377) ให้ความเห็นว่า ในการสั่งการใด ๆก็ตาม ผู้บริหารย่อมมีความประสงค์อย่างหนึ่งคือ อยากจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ดีปฏิบัติตามคำสั่งปฏิบัติอย่างขยันขันแข็ง และทุ่มเทให้กับหน่วยงานเต็มประสิทธิภาพ และสิ่งที่เป็นที่สนใจของผู้บริหารจึงอยู่ที่การพยายามเข้าใจถึงกลไกของพฤติกรรมว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร และเพื่อที่จะให้สามารถควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้เสมอ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 170) ให้ความเห็นว่า การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือการใช้ความยุติธรรมในการบริหาร ผู้บังคับบัญชาสามารถบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จและผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจ โดยใช้เทคนิคต่าง ๆ โดยการวางแผนเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย การสร้างความเข้าใจและสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในหน่วยงาน การใช้เทคนิคใหม่ ๆ ในการบริหารงาน และการใช้เทคนิคในการติดตามผลและประเมินผลการปฏิบัติงาน

ณรงค์ สวีแพทย์ (2537 : 40) กล่าวถึง การปกครองบังคับบัญชา ไว้ว่า เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับ อำนาจหน้าที่ในการปกครองบังคับบัญชาในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร

ชะลอ ธรรมศิริและเสรี เกียรติบันลือ (2538 : 134) กล่าวถึง วิธีการที่ผู้บังคับบัญชา จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ความต้องการของหน่วยงาน ต้องมีหลักในการบริหารส่งงานให้ชัดเจน เมื่อทำผิดต้องยกย่องสรรเสริญ เมื่อทำผิดต้องแนะนำตักเตือนยินดีรับฟังปัญหาและมีความยุติธรรม

ไม่ลำเอียง รวมทั้งให้การสนับสนุนช่วยเหลือตามสมควรและปฏิบัติต่อกันด้วยความสุภาพ

บุญช่วย เจริญธรรม (2538 : 39) ระบุว่า การปกครองบังคับบัญชา คือการวินิจฉัยสั่งการ การมอบหมายงาน การควบคุมกำกับดูแล การนิเทศและติดตามผลรวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

เลิศศิโรตม์ ภิรมย์ (2540 : 25) กล่าวถึง การปกครองบังคับบัญชาว่า สามารถส่งผลถึงความรู้สึกที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่อผู้บังคับบัญชาของตน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน การปกครอง การลงโทษ การให้รางวัลและการมอบหมายงาน การปกครองบังคับบัญชาที่ดี ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีความยุติธรรมในการบริหาร มีเหตุผล มีความเอาใจใส่ช่วยเหลือทุกข์สุข ของผู้ใต้บังคับบัญชา

กล่าวโดยสรุป การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการการมอบหมายงาน การควบคุมกำกับดูแล การนิเทศและติดตามผล รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relation) หมายถึงความเกี่ยวข้องกับผูกพันของบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีซึ่ง สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 342 – 358) พูดถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์เบอร์กไว้ว่า สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จของงาน โดยพิจารณาจากลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างความสัมพันธ์ควรตั้งอยู่บนรากฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่พึงเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเครื่องจักรหรือคนเกียจคร้าน คอยจู้จี้จั่วไซ คอยจับผิด ลงโทษ

นิภา แก้วศรีงาม (2527 : 217) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ร่วมงานที่ดีให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึง เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาชี้แจงขอคำแนะนำ

สุนทร โตรธานี (2531 : 8) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างครูอาจารย์กับผู้บริหาร ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับชุมชน

อุทัย หิรัญโต (2531 : 62 – 163) กล่าวว่า หากผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้องย่อมทำให้บรรยากาศการปฏิบัติงานร่วมกันมีชีวิตชีวา และลูกน้องจะมีขวัญดี แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาวางตัวแบบเจ้านาย ขาดความสัมพันธ์ที่ดีขวัญของลูกน้องจะตกต่ำ

จำรูญ พรหมสุวรรณ (2533 : 31) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จะส่งเสริมหรือจะหยุดยั้งความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการปฏิบัติงาน

ระวีวรรณ เสวตามร - โพธิ์วัง (2533 : 22) อธิบายว่า บุคลากรในหน่วยงานจะต้องอยู่ร่วมกันกับบุคคลอื่น มีการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การสั่งการ การควบคุม ดูแล การจูงใจให้

ปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้จะประสบผลสำเร็จได้จะต้องเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นสำคัญ  
 ริงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2535 : 26) กล่าวว่า โดยที่คนเป็นสิ่งมีชีวิตจิตใจ  
 มีความพอใจและมีความต้องการด้านสังคม ตลอดจนความต้องการด้านจิตใจ ทำให้คนทุกคนต้อง  
 แสวงหาสิ่งเหล่านี้จากเพื่อนร่วมงาน กล่าวคือ พร้อม ๆ กับการให้ความสำคัญที่จะปฏิบัติงาน เพื่อ  
 การดำรงชีวิต สุขภาพสบายใจมีมิตรสังคม มีการเอื้อเฟื้อเกื้อหนุนทางจิตใจรวมทั้งการยกย่อง  
 สรรเสริญ มีความภาคภูมิใจก็เป็นสิ่งที่จะต้องมีความคู่กัน ไป

เสนาะ ดิยาวี (2535 : 314) กล่าวถึง สาเหตุที่ทำให้ความสัมพันธ์ของบุคลากรใน  
 หน่วยงานเสื่อมลงไป เกิดจากการเคร่งครัดในระเบียบ กฎเกณฑ์มากเกินไปขาดความเข้าใจระหว่างกัน  
 ขาดความสัมพันธ์และการจงใจที่ดี มีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน การแบ่งงานและการมอบหมายงานใน  
 หน้าที่ไม่ถูกต้อง

ดวงแข นรงค์ิยา (2537 : 32) ได้สรุปว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานใน  
 หน่วยงาน มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

นิวัฒน์ ырรองฤทธิ์ (2538 : 41) ให้ความเห็นว่า ความสำเร็จสูงสุดในชีวิต การปฏิบัติงาน  
 นั้น ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะฉะนั้น ผู้บริหารมีหน้าที่  
 สร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน ตามหลักการบริหารบุคลากร เป็นที่ยอมรับกันว่า  
 หน่วยงานที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยเพิ่มเติมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและช่วยสร้าง  
 ความเจริญมั่นคงให้กับหน่วยงาน

บุญช่วย เจริญธรรม (2538 : 41) อธิบายว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร หมายถึง  
 ความสามารถของบุคลากรที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ เป็นความสัมพันธ์ที่บุคลากรมีต่อกัน หาก  
 ทุกคนมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลทำให้  
 การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร หมายถึง ความสามารถของบุคลากรที่จะ  
 ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ ถ้าหากทุกคนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จะก่อให้เกิดความพึงพอใจใน  
 การปฏิบัติงาน

2.4 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (Working Conditions) หมายถึง องค์ประกอบ  
 ต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความสะดวกสบายและมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานซึ่ง ริงชัย สันติวงษ์  
 (2531 : 297-299) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในปัจจุบันว่า คนมีความต้องการ  
 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดีและปลอดภัยมากขึ้น เนื่องจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความเจริญและ  
 การนำเอาเทคนิคทางวิทยาการมาใช้ เช่น เครื่องถ่ายเอกสาร อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ นอกจากนั้น  
 ทัศนคติของคนได้มีการตระหนักถึงความสำคัญของสุขภาพและความปลอดภัยของตนเองมากขึ้น

สภาพแวดล้อมที่ส่งผลในทางลบในการปฏิบัติงาน เช่น ภัยจากเครื่องจักร เครื่องมือ สารพิษ และความเครียด

เสนาะ ตีเขาว์ และคนอื่น ๆ (2532 : 252) กล่าวว่า ความต้องการของบุคลากรในหน่วยงานนอกจากมีความต้องการด้านต่าง ๆ แล้ว สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดีความปลอดภัย สะดวก หรุกรหา เพื่อแสดงสัญลักษณ์ของอำนาจ หรือความสำคัญของตัวก็เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการปฏิบัติงาน เช่น การจัดอาคารสถานที่ บริเวณสำนักงาน วัสดุครุภัณฑ์และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการให้บริการ ตลอดจนทำให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มาติดต่อ

จำรูญ พรหมสุวรรณ (2533 : 30) กล่าวว่า งานและความสะดวกในการปฏิบัติงาน ความเหมาะสมพอเพียงในเรื่อง สภาพที่ปฏิบัติงาน อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ลักษณะอาคารและสิ่งแวดลอมอื่น ๆ ในฐานะผู้บริหารจะต้องเป็นผู้จัดอำนวยความสะดวกในเรื่องเหล่านี้ เพื่อส่งเสริมทั้งด้านสุขภาพร่างกายและทางด้านวิชาการของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งสิ่งแวดลอมในการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่ผู้บริหารรับผิดชอบด้วย เพราะสภาพแวดล้อมมีส่วนช่วยให้เกิดความพึงพอใจในงานเป็นอย่างมาก

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536 : 49) ได้กล่าวถึง เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้ที่มาติดต่อได้รับความสะดวกรวดเร็วสะดวกในการกำกับ ดูแล และเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ในการจัดสภาพในการปฏิบัติงานนั้น จะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับด้านต่าง ๆ คือ ด้านบุคคล ด้านสถานที่ และด้านที่เกี่ยวกับหนังสือและวัสดุอุปกรณ์

อมร หนูมาศ (2536 : 54) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ

มงคล บุญชุ่ม (2537 : 33) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ แสง เสียง ให้งน้ำ ชั่วโมงการปฏิบัติงาน มีส่วนให้เกิดความพึงพอใจมากน้อยแตกต่างกัน

สุตาภรณ์ พรหมอินทร์ (2538 : 51) กล่าวว่า สิ่งทีกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การปรับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับทัศนคติของตนและให้โอกาสได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมของงานที่ปฏิบัติ นับตั้งแต่ จำนวนงาน ความสะดวกสบาย อาคารสถานที่ที่เหมาะสม เป็นระเบียบสวยงาม วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ เพียงพอต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 เงินเดือนและประโยชน์เกื้อกูล (Salary) หมายถึง ค่าจ้างและค่าตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นตัวเงินและสวัสดิการอื่น ๆ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 403 – 406) พูดถึงเงินเดือนตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบอร์กและอธิบายว่า การได้รับเงินเดือนโดยชอบธรรม การเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน และการกำหนดอัตราค่าจ้างให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญและมีความสำคัญในด้านจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน

วิรัช สงวนวงค์วาน (2531 : 99) ให้ความเห็นว่า การจ่ายเงินเดือนและค่าจ้างจะต้องอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมกับคุณวุฒิ ตลอดจนผลงานของบุคลากรแต่ละคน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 147) กล่าวว่าผู้ที่มีเงินเดือนสูงจะมีความพึงพอใจ มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ

เสนาะ ดิยาว (2535 : 298) มีความเชื่อว่า วิธีการสร้างความพึงพอใจให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความร่วมมือและจงรักภักดีต่อหน่วยงานคือ การให้ประโยชน์ทางเศรษฐกิจ ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง เงินชดเชย ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์อื่น ซึ่งเงินเดือนและค่าจ้างเป็นปัจจัยแรกที่จูงใจให้บุคลากร ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพบรรลุจุดหมายของหน่วยงานได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2536 : 107) กล่าวว่า เงินเดือนถือเป็นรางวัลตอบแทนที่เป็นประโยชน์แก่บุคลากร และสามารถสร้างประสิทธิผลให้กับหน่วยงานในด้านต่าง ๆ คือ เป็นสิ่งที่ใช้จูงใจบุคลากรให้เข้าร่วมปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรรักและเต็มใจที่จะมาปฏิบัติงานเป็นประจำ และยังเป็นสิ่งที่ใช้จูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

อมร หนูมาศ (2536 : 50) กล่าวว่า คนทำงานมักจะให้เหตุผลที่ทำงานว่าเพื่อหารายได้ไปใช้ในการยังชีพ ทางจิตวิทยาถือว่าการสนองความต้องการขั้นต้นของมนุษย์ โดยถือว่าเงินตอบสนองความต้องการทุกชนิด และอาชีพที่มีรายได้จะทำให้คนรู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จ เพราะนอกจากรายได้จะสนองความต้องการระดับต่ำได้แล้วยังสามารถตอบสนองความต้องการระดับสูงได้ด้วย

บุญช่วย เจริญธรรม (2538 : 45) กล่าวว่า เงินเดือนคือ สิ่งที่เป็นค่าจ้างค่าตอบแทนต่าง ๆ ทั้งในรูปของตัวเงินและผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับ และเลิศศิกร ภิรมย์ (2540 : 21) ได้กล่าวว่า เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนเป็นสิ่งที่จำเป็น เป็นปัจจัยแรกสำหรับผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดเงินเดือนจะต้องเพียงพอสำหรับการเลี้ยงชีพ และช่วยยกระดับมาตรฐานการดำรงชีวิตให้สูงขึ้น เหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล เหมาะสมกับคุณวุฒิและผลงาน รวมทั้งต้องมีความเสมอภาคกับบุคคลอื่น ๆ ที่มีลักษณะงานและความรับผิดชอบที่ใกล้เคียงกันด้วย

ณรงค์ สวีแพทย์ (2536 : 34-35) สรุปว่า เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนและประโยชน์ เกื้อกูลที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะเดินทาง เงินสวัสดิการต่าง ๆ เงินเบี้ยกันดาร และเงินค่าตอบแทนประเภทอื่นที่ควรได้

สุดาภรณ์ พรหมอินทร์ (2538 : 47) อธิบายว่า เครื่องกระตุ้นบุคลากรให้พึงพอใจในการปฏิบัติงานอันเป็นสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุอย่างหนึ่งคือ เงินที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 125) กล่าวว่า ผู้ที่มีเงินเดือนสูงจะมีความพึงพอใจมี ขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ

สรุปได้ว่า เงินเดือน หมายถึง สิ่งที่เป็นค่าตอบแทน ค่าจ้างต่าง ๆ ทั้งทางตรงคือเป็นตัวเงิน และทางอ้อม คือ เป็นรูปผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนที่ มุ่งสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ต้องคำนึงและระลึกอยู่เสมอว่าเงินเดือนต้องเพียงพอ สำหรับการเลี้ยงชีพ เหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบของแต่ละคน ในด้านผลประโยชน์ เกื้อกูล ควรจัดสวัสดิการต่าง ๆ ตลอดจนคิดบำเหน็จบำนาญ เพื่อเป็นแรงเสริมให้บุคลากรเกิด ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุป ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน ประกอบด้วย ปัจจัยกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและปัจจัยก้ำจุนเพื่อป้องกันไม่ให้ บุคลากรเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในการบริหารงานเพื่อจูงใจให้บุคลากรพึงพอใจที่จะ ปฏิบัติอยู่ในหน่วยงานนั้น ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนก็เช่นเดียวกันจำเป็นต้องกระทำโดยอาศัยทั้งสองปัจจัยประกอบกัน

#### 4. วิธีสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การสร้างแรงจูงใจที่จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดความพึงพอใจ มีผู้รู้ให้ทัศนะไว้ ดังนี้

กัญญา สาทร (2523 : 360 - 361) ให้ทัศนะไว้ว่า บุคลากรจะปฏิบัติงานอย่างมี ประสิทธิภาพต้องอาศัยสิ่งจูงใจหลายประเภทและที่สำคัญ ได้แก่ สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ คือ เงินและสิ่งของ สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสทำให้มีชื่อเสียงดีเด่น มีเกียรติยศ มีอำนาจและมีตำแหน่งที่สูงขึ้น สิ่งจูงใจที่เป็น สถานภาพของการปฏิบัติงานโดยอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น มีห้องส่วนตัว มีรถประจำตำแหน่ง ไม่อาศัยวัตถุ เช่น การเท่าเทียมกันทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจและการศึกษา ตลอดจนการบำรุงขวัญ หรือกระตุ้นความรู้สึกให้เกิดกับบุคลากรทั้งหลายว่าตนมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียงให้ หน่วยงาน หรือมีส่วนร่วมในการแก้ไขสถานการณ์สำคัญต่าง ๆ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 312-330) ได้แบ่งประเภทสิ่งจูงใจที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ ออกเป็น 2 ลักษณะคือ สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส การแบ่งผลกำไร บำเหน็จ บำนาญ การให้ประโยชน์เกื้อกูลและการจัดตั้งกองทุนสงเคราะห์ ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การยกย่อง

การยอมรับนับถือ การเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ การมีส่วนร่วมในความก้าวหน้า ความยุติธรรม และบริการทางสังคม

แวนูเซ็ง มะรอซี (2531 : 20-21) ได้กล่าวถึง บรรดาสิ่งจูงใจที่จะใช้เป็นเครื่องกระตุ้นบุคคลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และสิ่งอำนวยความสะดวก การตอบสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภาคภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือหรือการมีโอกาสช่วยเหลือผู้อื่น ความสัมพันธ์อันดีมิตร ทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจ การปรับปรุงตำแหน่งและวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของแต่ละคน การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในงานเสมือนบุคคลสำคัญของหน่วยงาน และความพอใจในด้านสังคมหรือความมั่นคงในหน้าที่การงาน

ธีระพงศ์ จุยมณี (2532 : 26) ได้เสนอความคิดเรื่อง การจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งเน้นหนักในเรื่องการวางเป้าหมายของงานให้ได้ผล ในลักษณะเชิงปฏิบัติว่าควรเป็นงานที่มีส่วนสัมพันธ์กับความต้องการส่วนตัว สามารถวางแผนและวัดความสำเร็จได้โดยใช้ระบบการปฏิบัติงานและควบคุมที่มีประสิทธิภาพ และเพื่อให้ได้ผลในการสร้างสิ่งจูงใจภายในงานนั้นจะต้องมีลักษณะที่ผู้ปฏิบัติมีส่วนในการตั้งเป้าหมายมีผลงานย้อนกลับ เป็นงานที่เขาปรารถนาจะทำ ทำทายน และสามารถทำได้สำเร็จ

กล่าวโดยสรุป การสร้างสิ่งจูงใจที่จะผลักดันให้เกิดความพึงพอใจของบุคลากรได้นั้น ต้องใช้วิธีจูงใจที่ตรงกับเขาต้องการ เพราะมีคุณค่าต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน โดยใช้เทคนิคการบริหารและหลักจิตวิทยาเหมาะสมผสานกันเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ และสามารถปฏิบัติภารกิจได้ครบถ้วนอย่างมีประสิทธิภาพ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน นั้น ได้มีผู้ที่ทำการวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวข้องเพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาและนำมาเป็นเอกสารที่เกี่ยวข้องดังนี้

ยุพมาศ โภคสิริรักษ์ (2531 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบผู้นำของโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า

1. แบบผู้นำด้านให้ความสำคัญกับคนผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เห็นว่า ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด



มีแบบผู้นำอยู่ในระดับสูง ส่วนแบบผู้นำด้านให้ความสำคัญกับผลผลิต ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลาง เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด มีแบบผู้นำอยู่ในระดับสูง แต่ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก เห็นว่า อยู่ในระดับปานกลาง

2. แบบผู้นำด้านให้ความสำคัญกับคน ครูโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กและขนาดใหญ่ เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด มีแบบผู้นำอยู่ในระดับสูง ส่วนครูโรงเรียนขนาดกลาง เห็นว่ามีแบบผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนแบบผู้นำให้ความสำคัญกับผลผลิต ครูโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ดมีแบบผู้นำอยู่ในระดับสูง

3. ผู้บริหารโรงเรียนและครู มีความเห็นสอดคล้องกันว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านให้ความสำคัญกับคนและด้านให้ความสำคัญกับผลผลิต มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ไม่ว่าจะพิจารณาจากผู้บริหารโรงเรียนทั้งหมดและครูทั้งหมด หรือพิจารณาจากขนาดของโรงเรียน

4. ผู้บริหารโรงเรียนและครู มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านให้ความสำคัญกับคนและด้านให้ความสำคัญกับผลผลิต มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. ผู้บริหารโรงเรียนและครูจำแนกตามขนาดของโรงเรียน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านให้ความสำคัญกับผลผลิต มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สะอาด สีหาภาค (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ไม่ว่าจะจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนและการฝึกอบรมแล้ว ผู้บริหารส่วนใหญ่มีแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง โดยมีแบบหลักเป็นผู้บุกงาน ผู้สอนแนะ แบบสนับสนุนเป็นผู้บุกงาน ผู้สอนแนะ และแบบรวมเป็นผู้นำทีม และเมื่อพิจารณาถึงพฤติกรรมมิติมุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผล ผู้บริหารส่วนใหญ่มีคะแนนพฤติกรรมมุ่งงานค่อนข้างน้อย มุ่งสัมพันธ์ปานกลาง และมุ่งประสิทธิผลปานกลาง

ไพบุญย์ ตรีน้อยวา (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในสหวิทยาลัยทักษิณ พบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารสหวิทยาลัยทักษิณ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยทั้งสองด้าน

2. พฤติกรรมด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารสภวิทยาลัยทักษิณ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สุชาดา อินทร โชติ (2539 : 69) ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กับ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สายสามัญ ในกรุงเทพมหานคร พบว่า

1. พฤติกรรมของผู้บริหารทั้งแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ต่างก็อยู่ในระดับกลาง โดยมีพฤติกรรมแบบมุ่งงานมีคะแนนตั้งแต่ 51.50 ถึง 55.20 ขณะที่พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์มีคะแนนตั้งแต่ 49.90 ถึง 55.80 โดยอยู่ในระดับนี้ทั้งในภาพรวมของทุกขนาดโรงเรียน และภาพย่อยตามแต่ละขนาดของโรงเรียน

2. คะแนนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารไม่ว่าแบบมุ่งงานหรือมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคะแนนระดับความพึงพอใจของครูอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่าง .5454 ถึง .8690 ยกเว้นระดับความพึงพอใจกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานที่มีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .1538

3. คะแนนพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้งสองแบบต่างก็อยู่ในระดับกลาง เมื่อทดสอบนัยสำคัญทางสถิติเมื่อพิจารณาความแตกต่างก็ไม่ปรากฏความมีนัยสำคัญทางสถิติ

4. คะแนนพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานของผู้บริหารโรงเรียนขนาดต่าง ๆ ไม่ต่างกัน นอกจากคะแนนพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์เท่านั้นที่ปรากฏว่าแม้คะแนนของทุกขนาดโรงเรียนจะอยู่ในระดับกลางแต่ค่าเฉลี่ยของคะแนนพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

วสิน พลนาวิ (2540 : 103-105) ได้วิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์และข้าราชการในสถาบันการศึกษาหลักของกองทัพอากาศ : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนจ่าอากาศ การวิจัยสรุปว่า ครูอาจารย์และข้าราชการมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนจ่าอากาศมีพฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งสัมพันธ์และแบบมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งงานสูงกว่าพฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งสัมพันธ์เล็กน้อย ซึ่งไม่มีความแตกต่างกันทางสถิติ และความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์และกิจสัมพันธ์ของผู้บริหาร

วีระวงศ์ สุวรรณพินธุ์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเถลิง จังหวัดลำพูน ผลการศึกษา พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทั้งในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ตามการรับรู้และคาดหวังของครูผู้สอน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาก สำหรับแนวทางการพัฒนาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร

โรงเรียนตามความคาดหวังของครูผู้สอนแยกตามภารกิจของงานบริหาร พบว่า ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถ ในงานตามภารกิจอย่างถ่องแท้เพื่อเป็นผู้นำในการพัฒนา สามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก่ครูผู้สอน นอกนั้นควรพัฒนาความรู้ความสามารถในการวางแผน การนิเทศ การติดตาม ควบคุม และประเมินผลเพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

อภิสิทธิ์ บุญญา (2541 : 79-80) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดอุบลราชธานี ผลปรากฏว่า พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนเกือบทั้งหมดเป็นแบบผสมผสาน รองลงมาคือแบบมิตรสัมพันธ์ รองลงมาคือ แบบแยกตัว และผู้เสียสละ พฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์ที่ผู้บริหาร โรงเรียนแสดงออก และมีแบบพฤติกรรมที่สูงที่สุดคือ ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกสบายใจเมื่อสนทนาด้วย พฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ที่ผู้บริหารแสดงออกและมีระดับพฤติกรรมที่สูงที่สุดคือ แสดงทัศนคติต่อการทำงานให้ผู้ร่วมงานทราบอย่างชัดเจน ส่วนพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์ที่ผู้บริหารแสดงออกมีพฤติกรรมที่ต่ำที่สุด คือ ชอบทำงานตามลำพังไม่สังสรรค์กับผู้อื่น และพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ที่ผู้บริหารแสดงออกมีระดับพฤติกรรมที่ต่ำที่สุด คือ ดำเนินผลงานที่บกพร่องของผู้ร่วมงาน

สุทิน ฉิ่งทองคำ (2542 : 54) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชา โรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 1 ได้ข้อสรุปว่า พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 1 ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ และแบบมุ่งงานในระดับปานกลาง มีความพึงพอใจในระดับมาก พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ขยงุทธ สิมพา (2542 : 93-94) ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่อง ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุตรธานี โดยส่วนรวมและจำแนกตามขนาดของโรงเรียนมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบพบว่า ครูมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก 4 องค์ประกอบ คือ งานที่ทำในปัจจุบัน ที่ทำงาน เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง 2 องค์ประกอบ คือ การเลื่อนเงินเดือน รายได้และผลประโยชน์ที่ได้รับ

เสถียร โคตรวงษ์ (2543 : 109) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำต่อเจตคติที่มีต่อการออกไปประกอบวิชาชีพครู ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดบุรีรัมย์อยู่ในระดับค่อนข้างสูงทั้งสองแบบ โดยค่าเฉลี่ยของคะแนนพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์เท่ากับ 3.12 ซึ่งสูงกว่าแบบมุ่งงานที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนเท่ากับ 2.72

2. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ตามประสบการณ์บริหารมีค่าเฉลี่ยของคะแนนอยู่ในระดับค่อนข้างสูงทั้งสองแบบ โดยเฉลี่ยของคะแนนพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์เท่ากับ 3.12 ซึ่งสูงกว่าแบบมุ่งงานที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนเท่ากับ 2.82

3. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามขนาดของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยของคะแนนอยู่ในระดับค่อนข้างสูงทั้งสองแบบ โดยค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์เท่ากับ 3.12 ซึ่งสูงกว่าแบบมุ่งงานที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนเท่ากับ 2.82

อัสมุนี เจ๊ะอุบง (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์กับความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษาระดับสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอในภาคใต้ พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลางและแบบมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก แบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ของศึกษานิเทศก์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษาในระดับค่อนข้างสูง นอกจากนี้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดที่ใช้พยากรณ์ความพึงพอใจด้านงานที่ทำในปัจจุบัน และภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดที่ใช้พยากรณ์ความพึงพอใจด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน สำหรับแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดที่ใช้พยากรณ์ความพึงพอใจด้านการควบคุมบังคับบัญชาของผู้บริหาร และความพึงพอใจโดยรวม

กันยมาส ชูจีน (2546 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชุมพร ผลการวิจัยพบว่า (1) ผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชุมพร มีแรงจูงใจโดยรวมในระดับสูง เมื่อจำแนกตามประเภทของแรงจูงใจพบว่า มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ในระดับสูง และแรงจูงใจใฝ่อำนาจในระดับปานกลาง (2) ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชุมพร มีภาวะผู้นำกิจสัมพันธ์ ภาวะผู้นำมิตรสัมพันธ์ และภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับสูง (3) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำกิจสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำมิตรสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แรงจูงใจใฝ่อำนาจไม่มี ความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำกิจสัมพันธ์ แต่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำมิตรสัมพันธ์ทางลบในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชัยวัฒน์ ใจจิตร (2546 : 52) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านโฮ่ง จังหวัดลำพูน ผลการศึกษาพบว่า ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านโฮ่ง จังหวัดลำพูน รับรู้และคาดหวังว่า ผู้บริหารโรงเรียน ได้แสดง ควรแสดงภาวะผู้นำด้านมุ่งงานบ่อยครั้งในการมอบหมายงานให้ครูตามภารกิจ ให้ครูปฏิบัติ ตามกฎและระเบียบของโรงเรียน และให้ครูทราบถึงหน้าที่ ที่ควรปฏิบัติ แต่บางครั้งผู้บริหารโรงเรียน

ก็ได้ปฏิบัติงานตามอารมณ์ของตนเองและปกครองอย่างเข้มงวดและครูผู้สอนก็คาดหวังว่าผู้บริหารโรงเรียนควรแสดงออกถึงภาวะผู้นำในด้านมุ่งมั่นบ่อยครั้งเช่นกัน ในการให้ครูปฏิบัติตามกฎและระเบียบของโรงเรียน และให้ครูทราบถึงหน้าที่ที่ควรปฏิบัติและรักษามาตรฐานในการทำงาน

ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งมั่นสัมพันธ์ ครูผู้สอนรับรู้ว่าคุณบริหารโรงเรียน ได้แสดงออกเป็นบางครั้งในความเป็นกันเองและง่ายที่จะเข้าหา ทำให้ครูรู้สึกเป็นกันเองเมื่อมีการพบปะสนทนาและขอความคิดเห็นจากคณะครูในเรื่องสำคัญ ๆ ก่อนนำไปปฏิบัติ แต่บ่อยครั้งก็พบว่าผู้บริหารเก็บตัว ขอมรับความคิดเห็นใหม่ได้ช้า ปฏิบัติงานโดยไม่ปรึกษาหารือกับครู และปฏิเสธที่จะอธิบายการทำงานของตน ซึ่งครูผู้สอนคาดหวังว่าผู้บริหารควรปฏิบัติบ่อยครั้งในเรื่องที่ได้แสดงออกเป็นครั้งคราวในเรื่องดังกล่าวข้างต้น โดยภาพรวมครูผู้สอนรับรู้ว่าคุณบริหารโรงเรียน ได้แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งมั่นบ่อยครั้ง ด้านมุ่งมั่นสัมพันธ์เป็นเพียงครั้งคราว และคาดหวังว่าผู้บริหารโรงเรียนควรแสดงภาวะผู้นำทั้งด้านมุ่งมั่นและมุ่งมั่นสัมพันธ์บ่อยครั้ง

วาสนา ไทรงาม (2546 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง และแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ คือ แบบสนับสนุน แบบสั่งการ แบบมุ่งความสำเร็จของงาน และแบบให้มีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 โดยมีค่าความสัมพันธ์ 0.215 ถึง 0.508 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านลักษณะการปฏิบัติงาน และด้านความสำเร็จของงาน

ปิยพล ศรีธิเดช (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำและความฉลาดทางอารมณ์ของหัวหน้าแผนก สังกัดวิทยาลัยเทคนิค ในเขตการศึกษา 8 พบว่า แบบภาวะผู้นำพื้นฐานของหัวหน้าแผนก สังกัดวิทยาลัยเทคนิค ในเขตการศึกษา 8 ส่วนใหญ่เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมที่แสดงออกด้านมุ่งมั่นสัมพันธ์สูงแต่มุ่งมั่นต่ำซึ่งเป็นผู้นำแบบผู้ตามมีส่วนร่วม พฤติกรรมของผู้นำที่พบรองลงมา คือ แบบภาวะผู้นำลักษณะมุ่งมั่นต่ำ และมุ่งเน้นความสัมพันธ์ต่ำ ซึ่งเป็นผู้นำแบบกระจายงาน และผู้นำแบบบอกให้ทำ และพบว่าพฤติกรรมแบบผู้นำบอกให้ทำน้อยที่สุด

วันเพ็ญ ญาณสิทธิ (2547 : 51-52) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านลักษณะของงาน ด้านการยอมรับนับถือ

ด้านสภาพการทำงาน และด้านความก้าวหน้า มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านค่าตอบแทนที่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

มะลิวัลย์ เฟื่องประโคน (2548 : 168-169) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 พบว่า

1. พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านมุ่งประสิทธิผลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาตามลำดับ คือ ด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์

เมื่อจำแนกตามระดับของโรงเรียนทั้งระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านมุ่งประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ทั้งประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี และ 15 ปี ขึ้นไป โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านมุ่งประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด สำหรับประสบการณ์ 10 – 15 ปี โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านมุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านมุ่งสัมพันธ์มีค่าสูงสุด

#### งานวิจัยต่างประเทศ

วิกสตรอม (Vickstrom, 1971 : 1249 A) ได้วิจัยหาระดับและสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู และความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับชั้นที่สอนและตำแหน่งหน้าที่จากครูจำนวน 373 คน ในโรงเรียนมัธยมและวิทยาลัยสหภาพ พบว่า สิ่งที่ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจสูงสุด 4 อย่างแรก คือ ความรู้สึกได้รับความสำเร็จ ลักษณะงานที่ทำ ความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาและความรับผิดชอบ ส่วนสิ่งที่ทำให้ครูเกิดความไม่พึงพอใจสูงสุด 4 อย่างแรก ได้แก่ นโยบายและการบริหาร สภาพการปฏิบัติงาน และผลงานที่ตรงข้ามกับชีวิตส่วนตัว

จอห์นสตัน และบาร์วิน (Johnston & Barvin, 1973 : 136-41) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครู อาจารย์เพศชายที่สอนในโรงเรียนราษฎรประเทศออสเตรเลีย จำนวน 130 คน โดยใช้ทฤษฎีของเฮิร์ชเบิร์ก พบว่า องค์ประกอบที่เกี่ยวกับความสำเร็จในการทำงาน ได้แก่ การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ซึ่งเฮิร์ชเบิร์กถือว่าเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน กลับปรากฏว่าไม่ได้รวมอยู่ในกลุ่มที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและ

องค์ประกอบที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลับพบว่าเป็นตัวที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ

สต็อกคิล (Stogdill. 1974 : 349) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานเมื่อปี ค.ศ. 1968 พบว่า ทั้งพฤติกรรมแบบมุ่งงานและพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน และพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติดังกล่าว มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานและประสิทธิภาพของกลุ่มในทางบวก

อนท์ (Ontzes. 1975 : 7560-A) ได้วิจัยเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของครูใหญ่กับความพึงพอใจในการทำงานของครู พบว่า

1. ครูส่วนมากมีความพึงพอใจกับพฤติกรรมผู้นำมิตุ่งงานมากกว่าพฤติกรรมผู้นำมิตุ่งสัมพันธ์

2. ครูที่ร่วมงานกับครูใหญ่ประเภทยึดบุคคลเป็นหลัก ส่วนมากมีความพึงพอใจในการสอน น้อยกว่าครูที่ทำงานกับครูใหญ่ที่ใช้สายกลางและยึดงานเป็นหลัก

นองมาค (Nongmak. 1986 : 42) ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยศึกษาพฤติกรรมผู้นำในสองมิติ คือ มิตุ่งสัมพันธ์ และ มิตุ่งงาน พบว่า พฤติกรรมผู้นำมิตุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและการมีส่วนร่วมในการทำงานของครูมากกว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้ที่แสดงพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติผลออกมาในทางบวกมากขึ้น

ชิน (Shin. 1976 : 84) ได้ทำการวิจัยที่มลรัฐเคนตักกี โดยใช้ครูเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 621 คน พบว่า ครูส่วนใหญ่ที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์นั้น องค์ประกอบกระตุ้นจะมีผลต่อครูสูงกว่าองค์ประกอบค้ำจุน และในขณะเดียวกันครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ องค์ประกอบ ค้ำจุนมีความสำคัญกว่าองค์ประกอบกระตุ้น และยังพบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างน้อยสำคัญทางสถิติ ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ความต้องการและระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู

ฟิงเกอร์ (Finger. 1985 : 3493-A) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้ช่วยผู้บริหารและความพึงพอใจในการทำงานของครู ผลการวิจัยปรากฏว่า ครูที่ทำงานกับผู้ช่วยผู้บริหารที่เน้นทั้งงานและความสัมพันธ์ในระดับสูง มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าครูที่ทำงานกับผู้ช่วยผู้บริหารที่เน้นทั้งงานและความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

ชาร์ตัน (Sharpton. 1985 : 3699) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐโอกลาโฮมา (Oklahoma) โดยใช้แบบทดสอบพฤติกรรมภาวะผู้นำของเรดคินในรูปแบบ 3 มิติ จากการศึกษา พบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารแยกตามอายุ ประสบการณ์ทำงาน ประสบการณ์สอน และ

ประสบการณ์บริหาร มีความแตกต่างกันที่เห็นได้ชัดเจนคือระดับการศึกษาของผู้บริหาร ที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม แบบมุ่งงานและมุ่งคน ส่วนรูปแบบผู้นำที่ผู้บริหารใช้มากที่สุดคือ แบบนำทีมและรองลงมาคือ แบบนักพัฒนา

จากการศึกษางานวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ ระดับมาก และยังคงคล้องกับแนวคิดของ ฮาลปีน (Halpin) ที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ จะมีภาวะผู้นำที่สัมพันธ์หรือมุ่งงาน มิตรสัมพันธ์หรือมุ่งคนเป็นบวกและจากผลงานการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูนั้น พบว่า ส่วนใหญ่พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน