

บทที่ 2

วรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ใช้เป็นข้อมูลประกอบในการศึกษา ผู้วิจัยขอเสนอตามลำดับดังนี้

- 2.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ
- 2.2 แบบของผู้นำ
- 2.3 คุณลักษณะของผู้นำ
- 2.4 การกิจของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำ
- 2.5 บทบาทของผู้นำ
- 2.6 ขวัญและกำลังใจของครู
- 2.7 สหสัมพันธ์
- 2.8 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

2.1.1 ความหมายของผู้นำ

มีนักวิชาการ นักบริหารหลายท่านได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ต่าง ๆ กัน พอจะสรุปได้ดังต่อไปนี้

ภิญโญ สาธร (2526: 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำคือคนที่มีอำนาจหรือมีความสามารถที่จะโน้มน้าจิตใจคน ให้ทำตามความคิด ความต้องการ หรือคำสั่งของตนได้ บางครั้งความเป็นผู้นำก็เรียกว่า "ประมุขศิลป์" หมายถึง อำนาจของบุคคลในการก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานโดยการตัดสินใจร่วมกันเพื่อที่จะสร้าง "ศรัทธา" ให้เกิดขึ้นเพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และความต้องการทั้งของหน่วยงานหรือองค์การ และของผู้บริหาร ผู้นำจึงเป็นคนที่มีความเหนือกว่าเมื่อมีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น แต่ความเหนือกว่าดังกล่าวเป็นการเหนือกว่าด้วยเหตุผลและการยอมรับนับถือด้วยความจริงใจของผู้อื่น มิใช่ด้วยอำนาจ ผู้บริหาร

ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำเสมอไป แต่ผู้บริหารที่ดีจะต้องพยายามเป็นผู้นำให้ได้ด้วยการบริหารงาน
จึงจะสำเร็จตามความมุ่งหมาย

นิพนธ์ ศศิธร (2520: 306) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำคือ ผู้ที่สร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้
บังคับบัญชา เพื่อที่จะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้บรรลุ
วัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยอาศัยภาวะผู้นำเป็นสื่อกลาง

อรุณ รักธรรม (2522: 137) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งได้รับการ
แต่งตั้งขึ้น หรือได้รับความยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครอง
บังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527 อ้างถึงใน เรืองยศ ไชยศึก, 2536: 12) ได้ให้ความ
หมายไว้ว่า ผู้นำคือผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มให้เป็นหัวหน้า เป็นผู้มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อ
การกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่นในกลุ่ม เป็นผู้ที่ใช้อิทธิพลกำหนดเป้าหมาย หรือวิธีการปฏิบัติงาน
ของกลุ่มหรือองค์การ

พัฒน บุญยรัตพันธุ์ (2517 อ้างถึงใน ประมวล อินทศรี, 2537: 10) ได้ให้ความหมาย
ของผู้นำไว้อย่างน่าสนใจว่า "ผู้นำ" คือผู้ที่มีความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งอันเป็นที่ต้องการในการดำเนินงาน
ของกลุ่มต่าง ๆ และสามารถใช้ความรู้ ช่วยให้อำนาจบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ในสถานการณ์ใด
สถานการณ์หนึ่ง

Fiedler (1958 อ้างถึงใน ประมวล อินทศรี, 2537: 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า
ผู้นำหมายถึง บุคคลที่ริเริ่มหรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ
และเป็นผู้ที่สนับสนุน ส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ดำเนินไปด้วยดี

จากความคิดเห็นของบุคคลต่างๆ จะเห็นได้ว่า ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหาร
หรือหัวหน้างาน แต่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานควรมีลักษณะความเป็นผู้นำ เพราะความเป็นผู้นำจะได้
ได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจ การปฏิบัติงาน
ร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่ม อย่างราบรื่นเรียบร้อย สมาชิกของกลุ่ม
ทุกคนมีความพอใจ

2.1.2 ภาวะผู้นำ (Leadership)

เป็นสภาวะที่ผู้นำได้แสดงบทบาทหน้าที่ของตนเอง โดยการใช้พลังอำนาจหรืออิทธิพลความสามารถในการโน้มน้าวชักจูงให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคล ได้แสดงพฤติกรรมอันจะส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลุ่ม สิ่งที่ผู้นำได้แสดงออกมานั้นคือภาวะผู้นำ (Leadership) นั้นเอง ได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หรือการเป็นผู้นำไว้หลายลักษณะดังนี้คือ

ประพันธ์ สุรหาร (2533: 127) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำคือ ศิลปะของการมีอิทธิพลเหนือคน และนำคนโดยคนเหล่านั้นมีความเชื่อฟังอย่างเต็มใจ มีความมั่นใจในผู้นำนั้น เคารพนับถือ และให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจ เพื่อปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2523 อ้างถึงใน เรืองยศ ไชยศึก, 2536: 15) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการชักชวน ชี้นำ ใช้อิทธิพล (Influence) ต่อบุคคลอื่น ต่อกิจกรรมของกลุ่ม ต่อกิจกรรมขององค์การ เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ทำให้กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยปราศจากการใช้อำนาจตามตำแหน่ง

Stogdill (อ้างถึงใน เรืองยศ ไชยศึก, 2536: 16) ได้ให้ความหมายการเป็นผู้นำไว้ดังนี้

การเป็นผู้นำ หมายถึง บุคคลที่เป็นศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม (Group Process) เป็นศูนย์กลางของอำนาจ เป็นผู้มีตำแหน่งสูงในกลุ่ม มีอิทธิพลเหนือกว่าคนอื่น มีบุคลิกภาพและลักษณะพิเศษแตกต่างจากคนอื่น เป็นศิลปะทำให้ผู้อื่นยินยอมทำตามด้วยความพึงพอใจ

จากความหมายของภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำที่กล่าวมาแล้ว พอจะสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อำนาจ อิทธิพลให้บุคคล กลุ่มบุคคล ยินดีปฏิบัติตามความต้องการความคิดเห็นของผู้นำด้วยความเต็มใจ เพื่อให้กิจกรรมของกลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน

2.2 แบบผู้นำ (Leadership Style)

แบบผู้นำหรือลักษณะของผู้นำ มีอิทธิพลต่อการบริหารโดยตรง การเลือกแบบผู้นำที่เหมาะสมประกอบไปด้วยศาสตร์ และศิลป์ในการนำ โน้มน้าว ชักจูง ให้บุคคล กลุ่มบุคคลไปสู่เป้าหมายร่วมกัน แนวความคิดเกี่ยวกับการศึกษาแบบของผู้นำมีดังนี้

Robbins (1976: 353-366) (อ้างถึงใน เรืองยศ ไชยศึก, 2536: 18) ได้ทำการศึกษาค้นคว้า แล้วสรุปเป็นกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาแบบผู้นำไว้ 3 แนวทางคือ

ก. การศึกษาแบบผู้นำในแง่คุณลักษณะของผู้นำ (Traits Approach)

เป็นการศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้นำ โดยไม่คำนึงถึงด้านอื่นๆ เป็นต้นว่า สภาพแวดล้อมผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ตามแนวคิดนี้ผู้นำย่อมแตกต่างจากผู้ตาม มีคุณลักษณะบางอย่างที่ส่งเสริมให้บุคคลเป็นผู้นำ โดยมุ่งศึกษาลักษณะสำคัญ 2 ประการคือ ลักษณะทางกาย (Physical Traits) และลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality Traits) การศึกษาลักษณะทางกายนั้นเป็นการศึกษาเกี่ยวกับรูปร่าง รูปทรง ส่วนสูง น้ำหนัก ความแข็งแรง ส่วนทางด้านบุคลิกภาพนั้นได้ศึกษาเกี่ยวกับทางด้านจิตวิทยาด้วย เช่น ความซื่อสัตย์ ความทะเยอทะยาน ความคิดริเริ่ม และสติปัญญา เป็นต้น

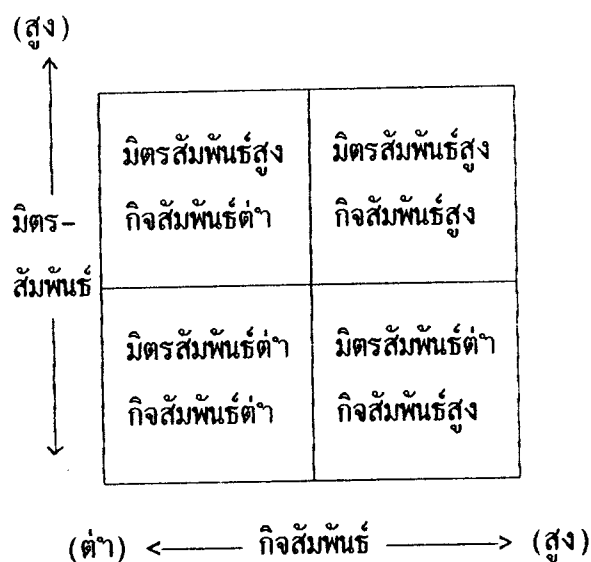
ข. การศึกษาแบบผู้นำในแง่พฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Approach)

เป็นการศึกษาผู้นำ 2 มิติ โดยพิจารณาถึงมิติของงานที่ต้องทำกับมิติของคนที่ต้องทำงานว่าผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับคนที่ทำงาน หรือผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับงานที่ทำมากน้อย หรือเท่ากันทั้งสองมิติเพียงใด

คณะกรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ โดยมี John K. Hemphill และคณะเป็นผู้วิจัย และได้รับการปรับปรุงแก้ไขโดย Andrew W. Halpin และ B.J. Winer ได้จำแนกพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 แบบคือ ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Consideration) โดยอธิบายลักษณะพฤติกรรม ดังนี้ (ประพันธ์ สุริหาร, 2533: 136)

1) พฤติกรรมกิจสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมริเริ่มเสริมสร้างด้านภาระงานของหน่วยงาน โดยพยายามจัดระเบียบแบบแผน และเป็นการปฏิบัติให้ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2) พฤติกรรมมิตรสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความเป็นกันเอง ความเห็นอกเห็นใจ ความยกย่องนับถือ มีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง



แผนภูมิที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์

Getzels และ Guba (อ้างถึงใน เรืองยศ ไชยศึก, 2536: 20) ได้ทำการศึกษาแบบผู้นำในแง่ระบบสังคม (Social System) โดยยึดองค์ประกอบ 2 มิติ คือ สถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) กับบุคคลมิติ (Idiographic Dimension) แบ่งแบบผู้นำออกเป็น 3 แบบคือ

1) ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic Leadership Styles) ผู้นำแบบนี้จะยึดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นหลัก มุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว เน้นอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย

2) ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic Leadership Styles) ผู้นำแบบนี้จะยึดบุคคลเป็นหลัก ให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ของสถาบัน สนใจเพื่อนร่วมงานมาก เพราะเมื่อบุคคลมีขวัญและกำลังใจดีแล้วงานก็จะดีด้วย

3) ผู้นำประสานผลประโยชน์ (Transaction Leadership Styles) ผู้นำแบบนี้จะยึดเอาผลประโยชน์ของสถาบันและความพึงพอใจของผู้ร่วมงานไปพร้อมๆ กัน ได้ทั้งงานและน้ำใจของผู้ร่วมงาน

ค. การศึกษาแบบผู้นำในแง่การใช้อำนาจของผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Approach)

Lewin, Lippitt และ White ได้ศึกษาและแบ่งผู้นำเป็น 3 แบบ โดยพิจารณาจากการใช้อำนาจของผู้นำได้ 3 แบบคือ (อ้างถึงใน ประพันธ์ สิริหาร, 2533: 135)

1) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Style) เป็นผู้นำที่ตัดสินใจเพียงคนเดียว สั่งการแบบเจียบขาด ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็น จะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด มุ่งประสิทธิภาพของงานเป็นหลัก

2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย หรือแบบให้มีส่วนร่วม (Democrator Participative Style) เป็นผู้นำที่ยอมให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น สร้างความรู้สึกร่วมกันในการทำงาน

3) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Style) หรือ (Free-rein) เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจทำงานตามสบาย ไม่มีการควบคุม การริเริ่มต่าง ๆ เป็นหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานเต็มที่ ผู้นำจะทำหน้าที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มเท่านั้น

จากการศึกษาแบบผู้นำหลาย ๆ แบบพอจะสรุปได้ว่า ไม่มีแบบผู้นำแบบใดที่มีความสมบูรณ์ที่สุดเพียงแบบเดียว เพราะแบบของผู้นำที่ดั้นด้นอยู่ร่วมกับเหตุผลและปัจจัยหลายประการด้วยกัน เช่น ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำ ขึ้นอยู่กับสถาบัน ตลอดจนสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

2.3 คุณลักษณะของผู้นำ

มีนักวิชาการและนักบริหารได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารไว้มากมาย แต่ละท่านก็ได้เสนอลักษณะเด่นที่แตกต่างกันไว้อย่างหลากหลาย แต่แนวคิดทุกแนวคิดจะมุ่งไปสู่ความสำเร็จของงานในองค์กรทั้งสิ้น เช่น

หลวงวิจิตรวาทการ (2520 อ้างถึงใน พูลสวัสดิ์ อาจวิชัย, 2537: 18-20) ได้สรุปคุณสมบัติผู้นำของโลก ซึ่งท่านยกย่องว่าเป็นมหาบุรุษมี 40 ประการคือ

- 1) อนามัย (Good Health)
- 2) ความเป็นผู้ไม่ตื่นเต้น (Calmness)
- 3) ความเป็นผู้มีใจเบิกบาน (Cheerfulness)
- 4) ความมุ่งหมาย (Aim)
- 5) ความเป็นผู้ไม่รู้จักหมดหวัง (Hopefulness)

- 6) ความไม่หวัคหวั่นต่อความยากลำบาก (Energy)
- 7) ความเป็นผู้มีหัวใจเข้มแข็ง (Strongmindedness)
- 8) ความเป็นผู้ตรงต่อเวลา (Exactitude)
- 9) ความเป็นคนขยันขันแข็ง (Activeness)
- 10) การทำการเสมอดั้นเสมอปลาย (Steadiness)
- 11) สมาธิ (Concentration)
- 12) ความกล้าหาญไม่ท้อถอยในเมื่อทำอะไรไม่สำเร็จ (Courage)
- 13) วิธีการ (Method)
- 14) ความเป็นผู้มีระเบียบ (Orderliness)
- 15) ความใคร่ครวญ (Reflection)
- 16) ความไม่เป็นคนละเอียดลออ (Thoroughness)
- 17) การหาเหตุผลให้ถูกต้อง (Right Reasoning)
- 18) ความวินิจฉัยที่ถูกต้อง (Good Judgment)
- 19) ความเชื่อในตนเอง (Self Confidence)
- 20) ความรวดเร็ว (Rapidity)
- 21) ความสังเกต (Observation)
- 22) สัมผัสญาณ (Perception)
- 23) ความไม่หวาดกลัวต่อผู้อื่น (Positiveness)
- 24) การทำตนให้เป็นที่ต้องใจคนอื่น (Charming Personality)
- 25) ความรู้จักกาลเทศะ (Tact)
- 26) ความระมัดระวัง (Precaution)
- 27) ปัญญา (Intuition)
- 28) ความป้องกันตัว (Self Defence)
- 29) การทำตนให้คนอื่นเชื่อถือได้ (Trustworthiness)
- 30) การพูดแต่ความจริง (Truthfulness)
- 31) ความเป็นผู้ดี (Nobility)
- 32) การทำตนให้สมกับเกียรติยศ (Dignity)

- 33) ความรู้ (Knowledge)
- 34) ความจำ (Memory)
- 35) การฝึกฝนตนเอง (Self Culture)
- 36) มโนคติ (Imagination)
- 37) การช่วยตนเอง (Self-Help)
- 38) การชนะตนเอง (Self-Control)
- 39) การไม่ละทิ้งความพยายาม (Perseverance)
- 40) มโนเมยิทธิ (Will Power)

จากคุณสมบัติ 40 ประการดังกล่าว มีคุณสมบัติที่จำเป็นและสำคัญที่สุด 5 ข้อ คือ

- 1) ความมุ่งหมาย (Aim)
- 2) ความเป็นผู้มีหัวใจเข้มแข็ง (Strongmindedness)
- 3) สมาธิ (Concentration)
- 4) ความเชื่อในตนเอง (Self Confidence)
- 5) มโนเมยิทธิ (Will Power)

แก่งกิจ อนันตภักดิ์ (2526 อ้างถึงใน พูลสวัสดิ์ อาจวิชัย, 2537: 20-21) มีความเห็นในเรื่องเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่พึงประสงค์ 4 ลักษณะ คือ

- 1) คุณลักษณะด้านสติปัญญา ได้แก่
 - (1) ความตื่นตัว
 - (2) ความคิดสมเหตุสมผล
 - (3) สามัคคีสำนึก
 - (4) คุลยพินิจ
 - (5) เห็นการณ์ไกล
- 2) คุณลักษณะด้านร่างกาย ได้แก่
 - (1) สุขภาพสมบูรณ์
 - (2) กำลังกายแข็งแรง
 - (3) ความทรหดอดทน
 - (4) รูปร่าง ท่าทางดี

3) คุณลักษณะด้านอารมณ์ ได้แก่

- (1) การเล็งในแง่ดี
- (2) การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม
- (3) ความมีน้ำใจเยือกเย็น
- (4) การบังคับตนเอง
- (5) ความกระตือรือร้น
- (6) การสังคมนิยม
- (7) ความแนบเนียน
- (8) อารมณ์ขัน
- (9) ความเชื่อมั่นในตนเอง
- (10) ความมีใจกว้างขวาง
- (11) ความเข้าใจคน

4) คุณลักษณะด้านอุปนิสัย ได้แก่

- (1) ความตรงไปตรงมา
- (2) ความจงรักภักดี
- (3) ความสันทัดในหน้าที่
- (4) ความไว้วางใจได้
- (5) ความเข้มแข็ง
- (6) ความยุติธรรม
- (7) ความไม่เห็นแก่ตัว

วิจิตร ศรีสอาน (อ้างถึงใน พูลสวัสดิ์ อาจวิชัย, 2537) กล่าวว่า ผู้นำหรือผู้บริหารการศึกษา เป็นบุคคลสำคัญที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จ ซึ่งควรมีคุณสมบัติ 3 ประการ คือ

1) ภูมิรู้ ได้แก่ ความเป็นผู้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารการศึกษา มีความสามารถและประสบการณ์ในการบริหารการศึกษามาพอสมควร สามารถใช้ความรู้ และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันทั่วทั้ง

2) ภูมิธรรม ได้แก่ ความเป็นผู้มีความประพฤติดี มีคุณธรรมประจำใจ

3) ภูมิฐาน ได้แก่ ความเป็นผู้มีบุคลิกภาพอันเหมาะสม น่าเชื่อถือ มีสถานะทางเศรษฐกิจ สังคม ขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรมไทย

Bernard (อ้างถึงใน วิทยุ สาร, 2526: 264-265) มีความคิดว่า คนที่จะเป็นผู้นำ นั้นมีความจำเป็นที่จะต้องมีความสมบัติพิเศษ ซึ่งจะขาดเสียมิได้ 5 ประการคือ

1) ความมีชีวิตชีวาและทนทาน (Vitality and endurance) หมายถึง ความคล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมทั้งจะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้ เปลี่ยนแปลงได้ ร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ ความทนทานคือ การทำงานต่อเนื่องกันโดยไม่หยุดพักเป็นเวลานาน ๆ ทนต่อความลำบากเจ็บไข้ได้ โดยไม่ปริกบั่น หรือแสดงอาการท้อแท้ให้ผู้ใดพบเห็น

2) ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) หมายถึง การเป็นผู้นำที่ดีต้องตัดสินใจได้ถูกต้อง ตัดสินใจได้เร็วและเต็มใจเสมอที่จะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเอง เมื่อมีปัญหามาเกิดขึ้น การที่จะตัดสินใจได้ดีจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง การตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็ว ทำให้การแก้ปัญหาทันเวลาที่ ไม่เกิดความเสียหายแก่งาน ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เกิดความยุ่งยากใจ

3) ความสามารถในการจูงใจคน (Persuasiveness) หมายถึง ความสามารถในการสนทนา ความเป็นนักพูด สามารถแสดงปาฐกถาให้ผู้อื่นเลื่อมใส สามารถใช้ภาษาได้ดี ตรงไปตรงมา สุภาพเรียบร้อย มีความสุจริตใจเป็นที่ตั้ง

4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความมีคุณธรรม ศีลธรรม รู้จักรับผิดชอบ เมื่อผิดพลาดก็รับความผิดด้วยความเต็มใจ มีความมานะบากบั่น ไม่ย่อท้อในการปฏิบัติหน้าที่

5) ความฉลาดไหวพริบ (Intellectual Capacity) หมายถึง ความมีสมอง เจียนแหลม เต็มไปด้วยความรู้ ทนโลกทันเหตุการณ์อยู่เสมอ มีความรู้ดี รู้งาน รู้นโยบาย และวัตถุประสงค์ของงานแจ่มชัด รู้กระบวนการวิธีบริหารงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีร่างกาย จิตใจและอารมณ์สมบูรณ์

วิทยุ สาร (2526: 265-266) มีความเห็นว่าการบริหารงานต่างๆ ในสังคมไทยนั้น ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะต่อไปนี้คือ

1) ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดูและให้รางวัล

2) มีพรหมวิหารสี่ คือ มีเมตตา กรุณา มุติตา อุเบกขา ในสถานที่ สถานการณ์ และเวลาอันเหมาะสม

- 3) หนักแน่น ไม่หุเบา รับฟังจากทุกฝ่าย
- 4) มีความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน
- 5) ซื่อสัตย์และสุจริต
- 6) ตรงต่อเวลา
- 7) ขยันและอุทิศเวลาให้แก่งาน
- 8) กล้ารับผิดชอบ
- 9) ความจริงใจในการพูดและการกระทำทุกชนิด
- 10) อ่อนหวาน นอบน้อม สุภาพ
- 11) เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้น้อยอยู่เสมอ
- 12) รู้จักเลือกใช้คน
- 13) อดทนด้วยความเยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรทุกชนิด
- 14) ติดตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ
- 15) ฉลาดที่จะกระตุ้นเตือนเมื่อผู้น้อยล่าช้าหรือผิดพลาด
- 16) หมั่นอบรมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้มีความสามารถและรู้วิธีการปฏิบัติงานโดยเหมาะสม
- 17) ให้ผู้น้อยพบปะได้โดยง่าย
- 18) ง่ายง่าย อยู่ง่าย ไม่ถือตัว เข้ากับคนทุกชั้นได้
- 19) ชมคนเป็นและขยันชม
- 20) ไม่ดุด่าหรือกล่าวพรูสวาทใด ๆ ต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่น
- 21) รู้จักใช้อำนาจ โดยไม่ให้ผู้อื่นรู้สึกว่าถูกบีบบังคับ
- 22) ให้เกียรติเจ้าของความคิด หรือเจ้าของโครงการใหม่ ๆ
- 23) ไม่โลเลเปลี่ยนแปลงง่าย
- 24) สิ่งงานเป็น ถูกจังหวะ เหมาะกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ
- 25) เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้น้อย
- 26) รักษาระเบียบ ปฏิบัติงานตามข้อบังคับและกฎหมายโดยเคร่งครัด ทุกโอกาส
- 27) ละเว้นจากการประพฤติชั่ว ซึ่งจะก่อให้เกิดสังกรรมภัยแก่ตามสภาพของวัฒนธรรมไทย
- 28) มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคง แน่นนอน
- 29) รู้จักถนอมน้ำใจคน

30) รู้จักสร้าง และระวังรักษาบุคลิกลักษณะของตนอยู่เสมอ

นพพจน์ บุญจิตราคุลย์ (2527 อ้างถึงใน พูลสวัสดิ์ อาจวิชัย, 2537: 17) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะประจำตัวของผู้นำว่า ผู้นำจะต้องมีลักษณะดังนี้

- 1) เป็นผู้มีความสามารถ (Capacity) ประกอบด้วยควมมีปัญญา ไหวพริบ การตื่นตัว อยู่เสมอ ทนต่อเหตุการณ์ การใช้เวลาและภาษาที่ถูกต้อง เหมาะสม มีความคิดริเริ่มของตนเอง มีการตัดสินใจที่ดี
- 2) ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ (Achievement) ความสำเร็จทางวิชาการ แสวงหาความรู้ ความสำเร็จทางการเล่นกีฬา
- 3) ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบ (Responsibility) เขาจะต้องเป็นคนที่คนอื่นจะพึ่งพาได้ มีความคิดริเริ่ม มีความสม่ำเสมอมั่นคง อดทน กล้าพูด กล้าทำ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความปรารถนาที่จะเป็นเลิศหรือทะเยอทะยาน
- 4) ผู้นำจะต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (Participation) ในด้านกิจกรรม ในด้านสังคม ให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัวและมีอารมณ์ขัน
- 5) ผู้นำต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (Status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป (Popularity)
- 6) รู้สถานการณ์ (Situation) รู้สภาวะทางจิตใจของคนระดับต่าง ๆ รู้ฐานะ รู้ทักษะ ความต้องการและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้ในวัตถุประสงค์ขององค์การ ที่จะต้องทำให้สำเร็จ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักการเป็นผู้ตามที่ดีด้วย

สรุป คุณลักษณะของผู้นำดังกล่าวมาแล้วเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อผู้นำ หรือผู้บริหาร ถ้าหน่วยงานใดมีผู้นำที่มีคุณลักษณะ เหล่านี้เพียงพร้อมแล้ว ย่อมมั่นใจได้ว่าหน่วยงานนั้นจะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแน่นอน จากแนวคิดที่หลากหลายต่างกัน พอจะสรุปคุณลักษณะที่เด่นชัด และครอบคลุมความเป็นผู้นำได้ 4 ประการคือ คุณลักษณะด้านสติปัญญา คุณลักษณะด้านร่างกาย คุณลักษณะด้านอารมณ์ และคุณลักษณะด้านอุปนิสัย

2.4 ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำ

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เป็นผู้มีความสำคัญที่สุดในการจัดการศึกษา อันเป็นพื้นฐานการศึกษาทุกระดับ ซึ่งการประถมศึกษาเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความเจริญก้าวหน้า

และมั่นคงของชาติ ผู้บริหารจึงมีหน้าที่บริหารโรงเรียน โดยยึดภารกิจหลักของโรงเรียน คือ การจัดการเรียนการสอน เพื่อให้นักเรียนบรรลุจุดหมายในหลักสูตรคือ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเกณฑ์ที่กำหนด และมีสุขภาพอนามัยดี ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องสามารถปฏิบัติให้ได้ ตามหลักความสามารถอันจำเป็น 19 ประการคือ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, (2528 อ้างถึงใน กิ่งพงษ์ นครพรหม, 2536: 15-16)

- 1) สามารถกำหนดลักษณะงานมอบหมายงานให้บุคลากรได้อย่างเหมาะสม
- 2) สามารถรวบรวมเกี่ยวกับบุคลากร วิเคราะห์ และประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรได้
- 3) สามารถพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรอย่างมีหลักเกณฑ์และเป็นธรรม
- 4) สามารถกระตุ้นและจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
- 5) สามารถจัดการ จัดหา และดูแลเกี่ยวกับการใช้สื่อการเรียน วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ตลอดจนสามารถแนะนำและถ่ายทอดได้
- 6) สามารถกำหนด ดูแลการเรียนการสอน การวัดผลการศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตร
- 7) สามารถรวบรวมข้อมูลและสถิติต่าง ๆ ของโรงเรียนเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจในการปรับปรุงการเรียนการสอน
- 8) สามารถศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน
- 9) สามารถนำความรู้ด้านปรัชญาการศึกษา และจิตวิทยาสังคมมาใช้ในการบริหารได้อย่างเหมาะสม
- 10) สามารถปฏิบัติและควบคุมการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ กฎหมายและแบบแผนของทางราชการ
- 11) สามารถปฏิบัติและควบคุมการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเงิน การจัดซื้อ/จัดจ้าง การบัญชี และพัสดุให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ
- 12) สามารถควบคุมการก่อสร้าง ดูแล รักษา ซ่อมแซมและใช้อาคาร สถานที่ วัสดุครุภัณฑ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 13) สามารถติดต่อประสานงาน และปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลและหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อพัฒนาโรงเรียนและชุมชน
- 14) สามารถครองตน ครองคน และครองงาน

- 15) สามารถเป็นทั้งผู้นำและผู้ตามที่ดีในทุกรูปแบบและสถานการณ์
- 16) สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างมีหลักเกณฑ์ และปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ
- 17) สามารถกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ การวางโครงการ แผนปฏิบัติงาน และประเมินผลโครงการของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ
- 18) สามารถใช้ทรัพยากรของโรงเรียนและชุมชนให้เกิดประโยชน์สูงสุดร่วมกัน
- 19) สามารถแนะนำและป้องกันการกระทำผิดวินัยของบุคลากร

ประดิษฐ์ ชวบเจริญ (2532 อ้างถึงใน กิ่งพงษ์ นครพรหม, 2536: 16-17) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสรุปไว้ 3 ประการคือ เป็นผู้รักษา เป็นผู้นำในการปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นผู้อำนวยการติดต่อประสานงานในกลุ่ม มีองค์ประกอบ 6 ประการ ที่ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทผู้นำ ได้แก่ บุคคล เวลา เงิน สถานที่ ข้อมูลหรือป้ายสนเทศ โปรแกรมและวัสดุอุปกรณ์ ผู้บริหารจะต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็นไปด้วยความสามัคคี ยกย่องให้ศักดิ์ศรีและสิทธิส่วนบุคคล ส่งเสริมความคิดริเริ่ม เปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความสามารถในการเป็นผู้นำ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528) ได้กำหนดภารกิจงานบริหารโรงเรียนประถมศึกษาไว้ รวม 6 งานคือ

1) งานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลัก เป็นหัวใจของโรงเรียนที่ผู้บริหารต้องเอาใจใส่เป็นพิเศษ งานวิชาการเป็นงานเกี่ยวกับการวางโครงการ การดำเนินงานของโรงเรียน การจัดทำแผนการสอนตามหลักสูตร การนิเทศการสอน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผลการศึกษา การปรับปรุงการเรียนการสอน การจัดครูเข้าสอน เป็นต้น

2) งานบุคลากร

คนเป็นทรัพยากรการบริหารที่มีความสำคัญที่สุดในองค์การ งานบริหารโรงเรียนจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นกับคนในหน่วยงาน งานบุคลากรในโรงเรียนจะเน้นหนักในด้าน การกำหนดความต้องการบุคลากร การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร การพัฒนาและธำรงรักษามูลค่าบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นต้น

3) งานกิจการนักเรียน

งานกิจการนักเรียน หมายถึง งานที่เกี่ยวกับตัวนักเรียน และกิจกรรมนักเรียนทั้งหมด ยกเว้นกิจกรรมเกี่ยวกับการเรียนการสอนในห้องเรียน เพื่อช่วยส่งเสริมการเรียนการสอนในหลักสูตรให้บรรลุผลยิ่งขึ้น ขอบข่ายของงานนี้จะครอบคลุมตั้งแต่ ก่อนรับเด็กเข้าโรงเรียน เช่น การทำเชตบริการ การจัดทำสื่อนักเรียน กิจกรรมในโรงเรียน เช่น การบริการสุขภาพ โครงการอาหารกลางวัน กิจกรรมลูกเสือยุวกาชาด หรือเมื่อเด็กจบจากโรงเรียนไปแล้ว เช่น การติดตามผลนักเรียน เป็นต้น

4) งานธุรการ การเงินและพัสดุ

เป็นงานบริการให้ความสะดวกในการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ให้สามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วยความราบรื่น แม้จะไม่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนโดยตรง แต่ผู้บริหารส่วนมากก็มักใช้เวลาในการบริหารงานนี้มากกว่างานอื่น ๆ เพราะหากเกิดการผิดพลาดขึ้นแล้วจะมีบทกำหนดโทษได้อย่างชัดเจน จึงเป็นงานที่เสี่ยงและอันตรายต่อชีวิตข้าราชการของผู้บริหารมาก ถือว่าเป็นจุดตายของผู้บริหารทีเดียว ขอบข่ายงานธุรการประกอบด้วย 4 งาน คืองานสารบรรณ งานทะเบียนและรายงาน งานเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยในด้านอาคารสถานที่ และงานประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

5) งานอาคารสถานที่

งานอาคารสถานที่ หมายถึง งานที่เกี่ยวกับอาคารสถานที่ทั้งหมด ประกอบด้วย การวางแผนบริเวณที่ตั้งอาคาร การจัดสร้างอาคารสถานที่ การใช้อาคารสถานที่ การบำรุงรักษาอาคารสถานที่ การควบคุมดูแลอาคารสถานที่ และการประเมินผลการใช้อาคารสถานที่ เป็นต้น

6) งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เป็นงานที่ส่งเสริมความเข้าใจที่ดีต่อกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อให้โรงเรียนได้รับการสนับสนุน ร่วมมือช่วยเหลือจากชุมชน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เป็นความสัมพันธ์แบบ 2 ทางคือ ทั้งโรงเรียนและชุมชนมีบทบาทเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ มีขอบข่ายงานดังนี้คือ การประชาสัมพันธ์โรงเรียน การให้บริการแก่ชุมชน การร่วมกิจกรรมของชุมชน การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน และการสร้างเสริมความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานอื่นในท้องถิ่น เป็นต้น

2.5 บทบาทของผู้นำ

ภิญโญ สาร (2526: 259-263) กล่าวว่า ณ ที่ใดก็ตามที่มีคนอยู่รวมกันตั้งแต่สองคนขึ้นไปเราจะพบ "ผู้นำ" คนหนึ่งเสมอ ถ้ามีคนรวมกันอยู่มากอาจจะมีผู้นำมากกว่าหนึ่งคนก็ได้ กลุ่มคนที่รวมกันอยู่มักมีใครคนหนึ่งหรือหลายคนมี "บทบาท" มากกว่าคนอื่น ๆ คนอื่นหลายคนชอบเขา คนอื่นหลายคนยอมรับนับถือและรับฟังเขา และเขาเป็นผู้มีอำนาจเหนือคนอื่นอีกจำนวนมาก เขาคือผู้นำและคนอื่นคือผู้ตาม บทบาทของผู้นำทุกแบบที่ใช้ในการนำคนในหน่วยงานที่สำคัญมี 4 วิธีคือ

- 1) ใช้อำนาจบังคับ (Force) โดยควบคุมบรรดาอุปกรณ์และวัสดุ ที่จะต้องใช้ประกอบในการทำงานไว้ และให้บุคลากรขออนุมัติในการใช้สิ่งเหล่านั้นเป็นคราว ๆ ไป
- 2) วางตนเป็นผู้มีอาวุโสให้ผู้คนเคารพยำเกรงแบบพ่อปกครองลูก (Paternalism) โดยสร้างบารมีส่วนตัวขึ้นให้ผู้คนจงรักภักดี และรำลึกในบุญคุณที่ผู้นำได้ต่อตน
- 3) ใช้วิธีต่อรองชี้ให้เห็นผลดีผลเสีย (Bargaining) และให้เลือกปฏิบัติในสิ่งที่ไม่กระทบกระเทือนผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย
- 4) ใช้วิธีร่วมมือกันทำงานฉันมิตร หรือในฐานะต่างก็เป็นเพื่อนร่วมงาน (Mutual Means)

Egon Guba (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2522: 19-49) กล่าวว่าบุคคลที่ใช้อำนาจที่ติดมากับตำแหน่งจะเป็นผู้บริหาร แต่ถ้าใช้อำนาจของบุคคลที่ครองตำแหน่งจะเป็นผู้นำด้วยเหตุนี้ครูใหญ่ทุกคนจึงเป็นผู้บริหาร เพราะใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายที่มอบให้กับตำแหน่ง แต่ครูใหญ่ไม่ได้เป็นผู้นำทุกคนเสมอไป เพราะการเป็นผู้นำต้องอาศัยอิทธิพล อาศัยบารมี ครูใหญ่ที่มีความเป็นผู้นำด้วย ย่อมจะปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ง่ายกว่าครูใหญ่ที่เป็นผู้บริหารอย่างเดียว ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่ไม่มีตำแหน่งหรือไม่ได้เป็นบริหารก็จะปฏิบัติภารกิจไม่สะดวกนัก เพราะขาดอำนาจตามหน้าที่ที่จำเป็น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522: 49) กล่าวว่า ผู้นำของสถานศึกษาควรมีบทบาท 3 ประการคือ

- 1) ผู้นำทางด้านสังคม ผู้นำจะต้องส่งเสริมความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน พัฒนาความสามัคคี ความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน

2) ผู้นำทางด้านกระบวนการ ผู้นำจะต้องแสดงบทบาทของจรรยาบรรณที่จะให้การสื่อสารและการดำเนินงานเป็นไปด้วยความสะดวก

3) ผู้นำทางด้านการกิจ ผู้นำจำเป็นต้องหาวิธีการที่จะทำให้งานของสถานศึกษาสำเร็จลุล่วงไปได้

Roald F.Campbell และคณะ (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2522: 39-40) กล่าวว่า หัวหน้าสถานศึกษาต้องแสดงบทบาทของผู้นำ 4 ประการคือ

1) ผู้นำต้องเป็นผู้จัดรูปงาน (An Organizer) โรงเรียนขนาดเล็กผู้บริหารอาจทำเองหมด โรงเรียนขนาดใหญ่ผู้บริหารอาจมอบหน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจให้ผู้อื่นทำบ้าง ไม่ว่าผู้บริหารจะทำเอง หรือให้ผู้อื่นช่วยทำก็ตาม ผู้บริหารจะต้องจัดรูปงานโดยให้ภารกิจที่ปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จ

2) ผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้สื่อความหมาย (Communicator) เนื่องจากผู้บริหารต้องอยู่ท่ามกลางบุคคลทั้งหลายที่ประกอบเป็นสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องสื่อสารหรือสื่อความหมายกับคนทั้งหลาย เพื่อให้โรงเรียนสามารถบรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้

3) จะต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำทางการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการสอน การร่วมกับสมาคมวิชาชีพ หรือมีความรอบรู้ทันเหตุการณ์เกี่ยวกับแนวคิดใหม่ทางการศึกษา

4) ผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้บังคับบัญชา จะต้องบังคับบัญชาให้งานทั้งหลายลุล่วงไปด้วยดี รู้จักใช้อำนาจหน้าที่ด้วยความเหมาะสม

Roe และ Drake (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2522: 42-43) กล่าวว่าผู้นำของสถานศึกษาต้องแสดงบทบาทของผู้นำเพื่อทำให้องค์ประกอบ 6 ประการของสถานศึกษาเกิดประโยชน์สูงสุด คือ

1) บุคคล คือ นักเรียน ครู คนงานภารโรง เจ้าหน้าที่ทางการศึกษา ชุมชน และสมาคมวิชาชีพ เป็นต้น

2) เวลา ผู้นำต้องใช้เวลาที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด งานหลายอย่างต้องแข่งกับเวลา โรงเรียนต้องจัดบรรยากาศให้นักเรียนได้ใช้เวลาของเขาอย่างคุ้มค่า

3) ข้อมูลและข้อสนเทศ ผู้นำต้องให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่คณะบุคคลหรือบุคคลทั้งหลาย ต้องรู้ว่าจะให้ข้อมูลอะไรกับใครจึงจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด

- 4) โปรแกรมหรือวัตถุประสงค์ ผู้นำจำเป็นต้องจัดการเรื่องโปรแกรมและอุปกรณ์ ว่าโปรแกรมอะไรควรจะใช้ อุปกรณ์อะไร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางการศึกษา
- 5) เงิน ผู้นำต้องทราบว่าภายในวงเงินอันจำกัด เราควรจะทำอะไรก่อน และทำอะไรหลัง ในเมื่อไม่สามารถที่จะทำทุกโปรแกรมการศึกษาให้สำเร็จพร้อมกันได้
- 6) สถานที่ ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการใช้อาคารสถานที่ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางการศึกษา

สรุป หัวหน้าสถานศึกษาไม่ว่าจะเรียกชื่ออย่างไรก็ตาม เช่น ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ อธิการ หรืออธิการบดี ต่างก็มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษานั้น ๆ เหมือนกัน ถ้าหากหัวหน้าสถานศึกษาจะแสดงเฉพาะ "บทบาท" ผู้บริหารอย่างเดียว สถานศึกษานั้นก็จะบรรลุจุดประสงค์ได้โดยยาก หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องแสดง "บทบาทของผู้นำ" ในสถานศึกษานั้น ๆ ด้วย ภารกิจของสถานศึกษาจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยราบรื่นและเรียบร้อย

2.6 ขบวนการกำลังใจของครู

ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อการทำงานในหน่วยงานที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่ ความรู้สึกนี้อาจเกี่ยวกับ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือบรรยากาศของหน่วยงาน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2528 อ้างถึงใน กิ่งพงษ์ นครพรหม, 2536) เนื่องจากในบรรดาทรัพยากรบริหารทั้งปวงนั้น คนเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุด ถ้าคนมีความสามารถแล้ว ทุกสิ่งทุกอย่างจะสำเร็จไปด้วยดีและรวดเร็ว

จากการศึกษา พบว่า คนสามารถทำงานได้โดยไม่ถูกไล่ออกจากงานด้วยการใช้ความสามารถที่มีอยู่เพียง 20-30% เท่านั้น แต่ถ้าได้รับแรงจูงใจที่ถูกต้อง คนงานเหล่านั้นสามารถใช้ความสามารถที่มีอยู่ได้ถึง 80-90% (บุญช่วย, 2531 อ้างถึงใน กิ่งพงษ์ นครพรหม, 2536)

การทำงานร่วมกันของบุคคลหลาย ๆ คนในระบบสังคมทุกระบบ ไม่ว่าจะเป็นระบบใหญ่หรือเล็ก ขวัญ (Morale) หรือน้ำใจที่อยากจะทำงานให้ดีโดยสมัครใจ และมีความสุขกับงานเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะละเลยเสียมิได้ ผู้บริหารที่ดีก็เหมือนกับแม่ทัพที่ดี คือ เวลาจะออกรบขวัญของทหารเป็นเรื่องใหญ่ แม่ทัพทุกคนต้องใช้เทคนิคนานาประการ เพื่อทำให้ทหารมีกำลังใจและมีขวัญดีเสียก่อนจึงจะออกรบได้ ในโรงเรียนก็เช่นเดียวกัน ขวัญหรือกำลังใจของครูสำคัญที่สุด งานของโรงเรียนจะเจริญหรือเสื่อมอยู่ตรงนี้เอง การที่ผู้บริหารจะบำรุงขวัญผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา หรือ



สร้างกำลังใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับผู้น้อยได้นั้น ก็ต่อเมื่อผู้บริหารมีลักษณะผู้นำที่ดี เพราะผู้นำที่ดีเท่านั้นที่จะมีโอกาสทำให้ครูเป็นผู้ตามที่ดี ในการบำรุงขวัญและกำลังใจของครูนั้น สิ่งที่ผู้บริหารควรระลึกเสมอคือ

- 1) กระบวนการบรรจุแต่งตั้ง เพื่อให้ได้คนดีมีความสามารถ และมีความรู้สึกที่ดีต่อหน่วยงาน ต่อเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา
- 2) กระบวนการมอบหมายงาน ต้องพิจารณาใช้คนให้เหมาะกับงาน
- 3) การเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง ควรพิจารณาตามความสามารถ ผลของการปฏิบัติงาน โดยยึดความยุติธรรมเป็นหลัก
- 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ถ้ามีอะไรบกพร่องอยู่ต้องแจ้งให้เขาทราบ และช่วยเหลือเขาในการแก้ไข
- 5) จัดการแก้ไขขัดแย้งความทุกข์หรือความเคียดแค้นของผู้ร่วมงาน
- 6) กิจกรรมของหมู่คณะ ควรจัดให้มีการสัมมนาทางวิชาการ การฝึกอบรมหรือการประชุม เพื่อส่งเสริมความเข้าใจ สร้างความสัมพันธ์ที่ดี เพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงาน
- 7) ทะเบียนประวัติของบุคคล มีความจำเป็นมากที่สุด เพราะจะช่วยให้ผู้บริหารได้รู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาดี เพื่อจะได้ปรับตัวให้เข้ากันได้ดี
- 8) การให้แนวนโยบาย และกระบวนการปฏิบัติงานถูกต้องตามแบบแผน เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจนพิมพ์ออกเผยแพร์ให้ทราบกันอย่างกว้างขวาง เพื่อช่วยให้การทำงานถูกต้อง
- 9) การพิจารณาเงินเดือน ควรถูกต้องยุติธรรม อย่างน้อยในสายตาของผู้น้อย
- 10) การส่งเสริมอาชีพครู ครูทุกคนควรได้รับความช่วยเหลือและให้บริการทางวิชาการแก่สถาบันต่างๆ เพื่อเผยแพร์เกียรติคุณและส่งเสริมอาชีพครู

ผู้บริหารที่ดีควรเข้าใจพฤติกรรมของตนเอง และระลึกอยู่เสมอว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่เพื่ออะไร และต้องเข้าใจพฤติกรรมของนักเรียน ครู ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั่วไปเพื่อวางตัวให้ถูกกาลเทศะ การสวมหัวโขนตำแหน่งผู้บริหารตลอดเวลาโดยไม่ยอมรับนับถือ หรือฟุ้งโลกภายนอก ไม่ช่วยให้เกิดประโยชน์แก่ฝ่ายใดทั้งสิ้น (ภิญโญ สาร, 2526: 281-282)

Kimball Wiles (อ้างถึงใน เขาว่าวรรณ ถามุลแสน, 2537: 22) ได้ทำการวิจัยพบว่า สาเหตุสำคัญที่ทำให้ครูรักโรงเรียน รักงานและมีขวัญกำลังใจในการทำงาน คือ

- 1) สถานที่มีชีวิตชีวา สวยงามและสะดวกสบาย
- 2) มีเครื่องมือเครื่องใช้เพียงพอแก่ความต้องการ
- 3) ครูมีความรักเป็นเจ้าของโรงเรียนและมีความหมายต่อหมู่คณะ
- 4) ได้รับความเสมอภาคและยุติธรรม
- 5) มีส่วนในการสร้างความสำเร็จให้กับหมู่คณะ
- 6) มีอิสระในการเลือกวิธีทำงาน

อุทัย หิรัญโต (2523) กล่าวว่าวิธีการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้คัมภีร์ดังนี้

- 1) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกรับผิดชอบ
- 2) มอบหมายงานให้ทำตามความเหมาะสม
- 3) จัดสภาพการทำงานให้เป็นที่น่าสนใจแก่ผู้ร่วมงาน
- 4) จัดระบบตอบแทนการทำงานให้มีความยุติธรรม
- 5) เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น และมีการยอมรับฟัง
- 6) มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี

สุคติ สัตยมานะ (2521) กล่าวว่า ขวัญมีความสำคัญหลายประการ ดังนี้

- 1) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
- 2) ก่อให้เกิดความซื่อสัตย์ ภักดี ที่ผู้ปฏิบัติงานจะพึงมีต่อองค์การ
- 3) เสริมสร้างให้เกิดการปฏิบัติตามข้อบังคับระเบียบแบบแผน
- 4) ทำให้องค์การแข็งแกร่ง สามารถฟันฝ่าอุปสรรคไปได้
- 5) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจขององค์การ
- 6) ทำให้เกิดความคิดริเริ่มในกิจการต่างๆ
- 7) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในองค์การ

ภิญโญ สาธร (2526) กล่าวว่าขวัญเป็นน้ำใจที่อยากจะทำงานให้ได้ดี โดยความสมัครใจ และมีความสุขกับงาน เป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะละเลยเสียมิได้ ผู้บริหารที่ดีก็เหมือนกับแม่ทัพที่ดีถึงเวลาจะออกรบ ขวัญของทหารจะเป็นเรื่องใหญ่ แม่ทัพทุกคนต้องใช้เทคนิคนานาประการเพื่อทำให้ทหารมีกำลังใจและขวัญที่ดีเสียก่อน จึงจะออกรบได้

Tiffin และ McCormic (อ้างถึงใน นิรุติ โชติกะ, 2536: 20) มีความเห็นว่าองค์ประกอบที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานนั้น ได้แก่

- 1) สภาพการทำงาน
- 2) การจัดการ
- 3) ค่าจ้าง
- 4) ชั่วโมงการทำงาน
- 5) เพื่อนร่วมงาน
- 6) ลักษณะงาน
- 7) การเลื่อนตำแหน่ง
- 8) การนิเทศงาน
- 9) การสื่อสารและการคมนาคม
- 10) การยอมรับนับถือ
- 11) ความมั่นคง

วิชิต เยี่ยมเวหา (2531) สรุปว่า นักวิชาการและนักบริหารส่วนใหญ่ถือเอาความพอใจเป็นหลักสำคัญอย่างหนึ่งของเรื่องขวัญกำลังใจ อันเป็นเสมือนแกนกลางของบุคคลในการอุทิศกายและใจในการทำงานให้แก่องค์กร เปรียบเทียบว่า กลางขวัญอาจเป็นได้ทั้งความหมายที่สูงและต่ำ เช่นเดียวกับร่างกายของมนุษย์อาจเป็นได้ทั้งอ่อนเพลียและเข้มแข็ง อันเป็นเครื่องชี้ถึงสภาพของร่างกาย โดยนัยนี้เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้และมีพลังเข้มแข็งอยู่เสมอ คนเราจึงจำเป็นต้องหมั่นออกกำลังกายและตรวจสอบสุขภาพอยู่เสมอ ความปรารถนาที่จะให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องหมั่นตรวจตราขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากรในองค์การเสมอด้วย

สรุปได้ว่าขวัญเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับบุคลากรในหน่วยงาน ทุกหน่วยงานต้องการให้ผู้นับถือมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานสูง เพราะจะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ก่อให้เกิดความสามัคคี

มีทฤษฎีสำคัญที่เกี่ยวกับการสร้างขวัญกำลังใจให้เกิดขึ้นในหน่วยงานหลายทฤษฎี ผู้วิจัยขอนำเสนอดังนี้

ทฤษฎีการจูงใจของ Maslow (1954)

จากที่เราได้ทราบแล้วว่า พฤติกรรมของคนจะถูกกำหนดและควบคุมโดยแรงจูงใจต่าง ๆ และแรงจูงใจเหล่านี้ก็ยังมีลักษณะแตกต่างกันไปสำหรับแต่ละคนอีกด้วย ดังนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรจะได้ทราบว่า แรงจูงใจหรือความต้องการ (Motives, Wants) ของคนงาน

ในองค์การว่ามีรูปแบบอย่างไรบ้าง ความรู้ในเรื่องดังกล่าวได้รับการศึกษาอย่างถูกต้องจนกระทั่ง
ตั้งเป็นทฤษฎีทั่วไป (General Theory) เกี่ยวกับการจูงใจคนขึ้นได้ ผู้ตั้งทฤษฎีนี้คือ A.H.
Maslow ซึ่งได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ไว้ดังนี้คือ

- 1) คนทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้มีอยู่ตลอดเวลาและไม่มีที่สิ้นสุด
ข้อสมมติฐานดังกล่าวก็คือ เป็นข้อเท็จจริงที่ชัดเจนที่ว่า คนทุกคนต่างก็มีความต้องการ และ
ความต้องการนี้จะไม่มีทางสิ้นสุดนับตั้งแต่เกิดจนถึงตาย
- 2) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะมีแรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมต่อไปอีก
ตามความหมายนี้แสดงให้เห็นว่า ความต้องการที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมจะต้องเป็นความต้องการ
ที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการใด ๆ ถ้าหากได้รับการตอบสนองเสร็จสิ้นไปแล้ว ก็
จะไม่มีความหมายสำหรับบุคคลนั้น และความต้องการลำดับต่อไปที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่
จะมีอิทธิพลต่อบุคคลดังกล่าวได้
- 3) ความต้องการของคนจะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับของความสำคัญ
ลักษณะดังกล่าวย่อมแสดงให้เห็นว่า ความต้องการต่าง ๆ จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นตามความสำคัญ
ในขณะที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่สูงขึ้นต่อไปก็จะตามมา

Maslow ได้สรุปลักษณะของการจูงใจว่า การจูงใจจะเป็นไปตามลำดับของความต้องการ
อย่างมีระเบียบ ลำดับขั้นของความต้องการนี้ก็คือ "Hierarchy of Needs"

ความต้องการที่เป็นลำดับขั้นจากต่ำไปสูง

ความต้องการของมนุษย์จะมีลำดับขั้น 5 ประการดังนี้คือ

- 1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการพื้นฐาน
ขั้นแรกของมนุษย์ก็คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับ
ที่จะให้มีชีวิตรอดอยู่ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศที่เหมาะสม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่
เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับมนุษย์ทุกคน ทั้งนี้เพราะความจำเป็นที่จะต้องดำรงชีพอยู่ ทำให้มนุษย์จำต้อง
ไปหาสิ่งเหล่านี้มาตอบสนองก่อนสิ่งอื่นใด ด้วยเหตุผลดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ในกรณีที่มนุษย์ขาดสิ่ง
ต่าง ๆ ทุกอย่างแล้ว การตอบสนองให้กับความต้องการของร่างกายจะเป็นสิ่งหนึ่งที่ใช้จูงใจมนุษย์
ได้ ยกตัวอย่างเช่น ถ้าหากมนุษย์อยู่ในสภาพที่อดอยากแล้ว ความต้องการสิ่งแรกของมนุษย์ก็เป็น
ความต้องการด้านร่างกายดังกล่าว มนุษย์จะมีความต้องการในลำดับต่อไปก็ต่อเมื่อความต้องการ

ชนิดนี้ได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์มีความต้องการที่สูงขึ้นทางด้านที่เกี่ยวกับจิตใจหรือความนึกคิด ก็ต่อเมื่อร่างกายได้รับการตอบสนองเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

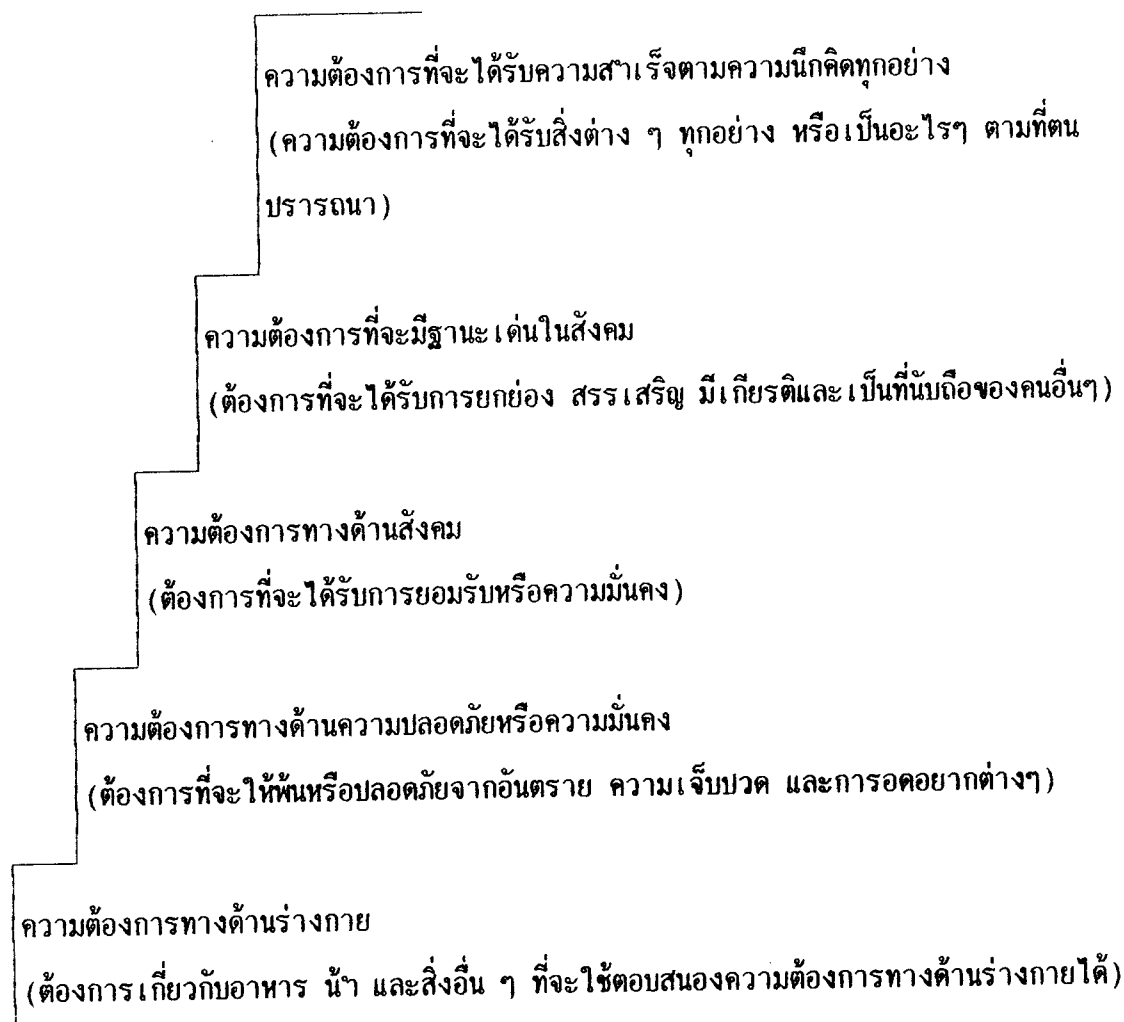
2) ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security of Safety Needs) ถ้าหากความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว มนุษย์ก็จะมี ความต้องการในขั้นต่อไปที่สูงขึ้น คือ ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคงต่าง ๆ (Security Needs) ภายหลังจากที่ร่างกายได้รับการตอบสนอง มนุษย์ก็จะเริ่มคิดถึงความปลอดภัยและความมั่นคง เช่น มนุษย์อยากที่จะมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ในรูปของค่าน้ำหนักจากฝ่ายนายจ้างที่จะจ่ายเงินเดือนค่าจ้าง หรือผลตอบแทนให้ในระยะยาว ในองค์การธุรกิจความจำเป็นในด้านความมั่นคงหรือความปลอดภัยที่เราจะพบเห็นได้อยู่เสมอ ก็ได้แก่การที่คนงานเกิดความ รู้สึกว่าอาชีพของตนไม่มั่นคง อันเนื่องมาจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ในยามเศรษฐกิจตกต่ำ การที่จะต้องออกจากงานย่อมทำให้คนงานขาดรายได้ และขาดความมั่นคงในหน้าที่การงานต่าง ๆ รวมทั้งขาดสถานะทางสังคมด้วย ความต้องการชนิดนี้อาจสังเกตเห็นได้จาก กรณีที่คนงานได้รับรายได้ที่เพียงพอ สำหรับจัดหาสิ่งจำเป็นสำหรับร่างกาย แล้วคนงานก็จะทำการออมเงินเพื่อให้มีไว้เป็นเครื่องประกันเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และกระทบรายได้ในอนาคตได้ คนงานดังกล่าวอาจจะทำงานหนักขึ้นหรือขยันขันแข็งขึ้น เพื่อให้นายจ้างเห็นความดีความชอบของตนและจ้างเขาต่อไป หรือในกรณีที่คนงานไม่แน่ใจในความมั่นคงในที่ทำงานเดิม เขาก็อาจจะหาทางเปลี่ยนงานไปอยู่กับบริษัทใหม่ที่ทำให้ความมั่นคงแก่เขามากกว่า เป็นต้น

3) ความต้องการทางด้านสังคม (Social of Belongingness Needs) ภายหลังจากที่คนได้รับการสนองในสองขั้นดังกล่าวแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการที่สูงขึ้นคือ ความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการชนิดนี้ก็คือ ความต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์กรต่างๆ อยากจะคบหาสมาคมกับบุคคลอื่น รวมตลอดทั้งจะได้รับมิตรภาพและความเห็นใจจากกลุ่มเพื่อนฝูง เป็นต้น แต่อย่างไรก็ดีการที่เราจะสามารถเข้าสมาคมหรือเข้ากลุ่มเพื่อนฝูงได้นั้น เราจะต้องทำตัวให้เป็นที่ยอมรับของสมาชิกหรือหมู่คนในสังคมนั้นด้วย ความต้องการทางด้านสังคมนี้ปกติมักจะ เป็นไปในรูปของความต้องการ ในแง่ที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกแก่ตนเองว่า เป็นผู้มีค่าสำคัญต่อ สังคมกลุ่มนั้นกลุ่มนี้ และมีบุคคลต่าง ๆ ให้ความรักใคร่หรือชอบพอดน หรืออาจจะกล่าวได้ว่าความต้องการในขั้นนี้ เป็นความต้องการทางด้านจิตใจมากขึ้น

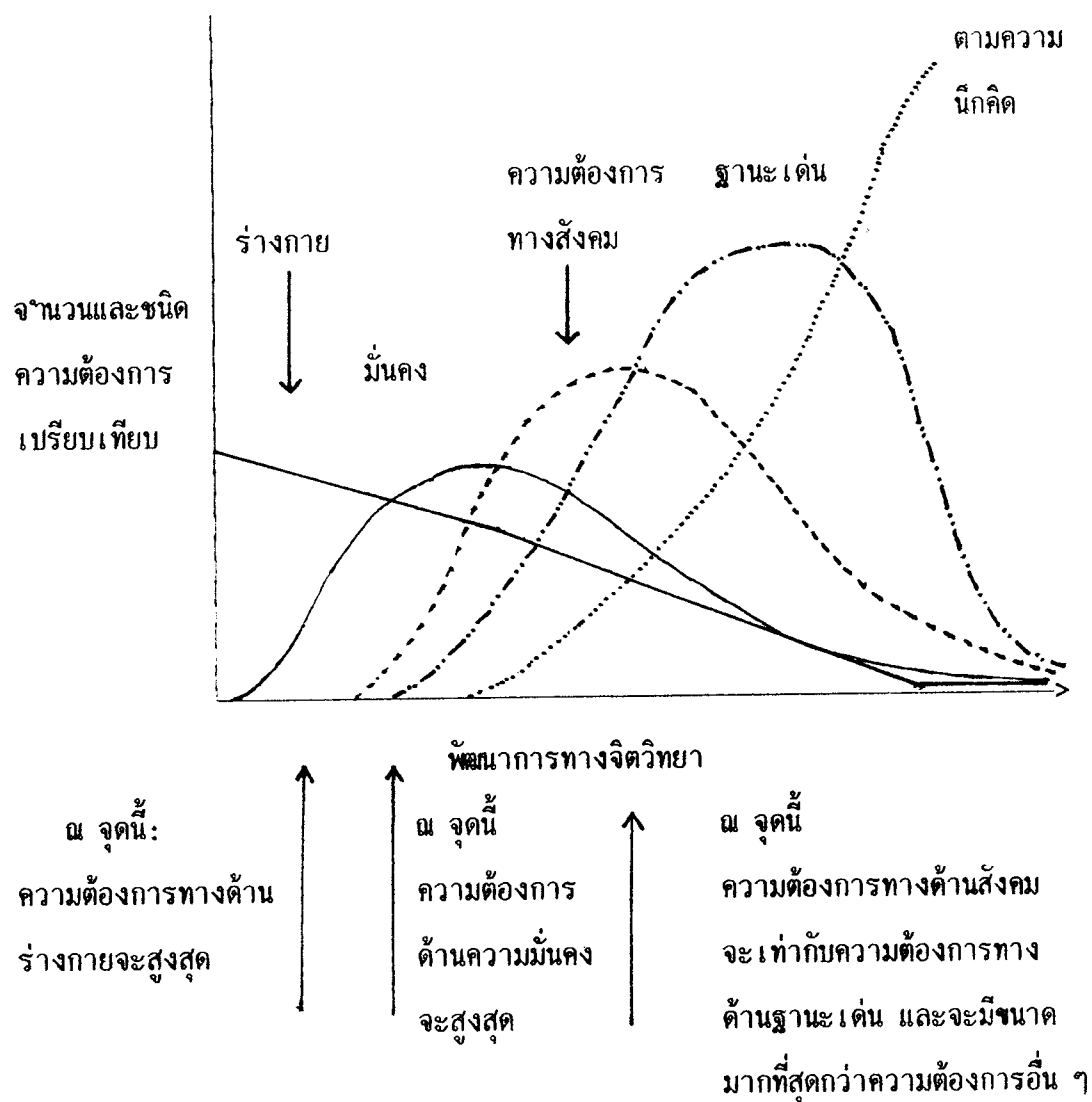
4) ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคม (Esteem or Status Needs) ความต้องการขั้นต่อมา จะเป็นความต้องการที่จะประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ คือ ความมั่นใจในตนเองในเรื่องของความสามารถ ความรู้ และความสำคัญในตัวของตัวเอง รวมตลอดทั้งความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น หรืออยากที่จะให้บุคคลอื่นสรรเสริญหรือนับหน้าถือตา เป็นต้น ในองค์การธุรกิจ การดำรงตำแหน่งที่สำคัญ การมีที่ทำงานที่ตกแต่งสวยงาม หรือการมีโอกาสพูดคุยหรืออยู่ใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญ ๆ ล้วนแล้วแต่เป็นความต้องการที่จะทำให้มีฐานะเด่น ความพยายามที่จะให้มีฐานะเด่นดังกล่าวมักจะแสดงออกในรูปที่ว่าบุคคลดังกล่าวจะพยายามกระทำทุกสิ่งทุกอย่าง เพื่อให้ได้เลิศหรือเกินหน้าเกินตาคนอื่น ๆ ทั่วไป

5) ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดทุกอย่าง (Self-Actualization or Self Realization) ลำดับขั้นความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ก็คือความต้องการที่อยากจะสำเร็จทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิด ภายหลังจากที่มนุษย์ได้รับการสนองตอบความต้องการทั้ง 4 ขั้นอย่างครบถ้วนแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการที่สูงขึ้นไปอีก และอยากที่จะสำเร็จสมประสงค์ตามความนึกคิดที่ตนได้ใฝ่ฝันไว้ทุกอย่าง

ความพอใจที่ได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดดังกล่าวนี มีลักษณะกว้างขวางมาก และจะแตกต่างกันไปในแต่ละคน ความต้องการในขั้นนี้มักจะเป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระเฉพาะแต่ละคน แต่ละคนต่างก็มีความนึกคิดใฝ่ฝันที่อยากได้รับผลสำเร็จ ในสิ่งอันสูงส่งในธรรมชาติของตน ตัวอย่างของความต้องการชนิดนี้ก็มี เช่น ความต้องการที่จะได้รับชื่อเสียงในฐานะที่เป็นคนคิดค้น ทฤษฎีความรู้อย่างใดอย่างหนึ่ง ความต้องการที่จะได้รับชื่อเสียงในฐานะที่เป็นนักกีฬาระดับดารา-โลก อยากมีครอบครัวที่มีบุตรหญิงชายในจำนวนเหมาะสม อยากได้รับเลือกตั้งเป็นนายก เป็นต้น



แผนภูมิที่ 2 แสดง "Hierarchy of Needs" ตามทฤษฎีของ Maslow (1954)



แผนภูมิที่ 3 แสดงความสัมพันธ์ของความต้องการประเภทต่าง ๆ เปรียบเทียบกัน
(ที่มา ทฤษฎีความต้องการของ Maslow, 1954)

ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg (อ้างถึงใน เชาว์วรรณ งามลแสน, 2537)

Frederick Herzberg ได้คิดค้นทฤษฎีการจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในวงการบริหาร ชื่อทฤษฎีของ Herzberg มีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไป คือ "Motivation-Maintenance Theory" หรือ Dual Factor Theory" หรือ "The Motivation-Hygiene Theory"

ในการเริ่มต้นค้นคว้าเพื่อสร้างทฤษฎี Herzberg ได้ดำเนินการสัมภาษณ์นักวิศวกรและนักบัญชีประมาณ 200 คนจาก 11 อุตสาหกรรมในเขตเมือง Pittsburg ในสหรัฐอเมริกา ซึ่งจุดมุ่งหมายของการค้นคว้าที่กำหนดไว้ครั้งแรกคือข้อความที่ระบุไว้ว่า

"เพื่อประโยชน์ในทางอุตสาหกรรม ประโยชน์ที่หวังไว้คือ การศึกษาทัศนคติที่เกี่ยวกับงาน เพื่อที่จะให้หนทางเพิ่มผลผลิต ลดการขาดงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน และเพื่อประโยชน์ทั่วไปสำหรับทุก ๆ คนก็คือ ความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลต่าง ๆ ที่จะมีส่วนช่วยในการปรับปรุงขวัญ และกำลังใจ ที่จะส่งผลให้ทุกคนมีความสุขกายสบายใจ และมีความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น"

ในการดำเนินการสัมภาษณ์ Herzberg และสหาย คือ Bernard Mausner และ Barbara Snyderman ได้ใช้วิธีการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Method) เพื่อถามถึงเรื่องต่าง ๆ ที่เป็นสภาพการทำงาน ที่ผู้ทำงานได้ประสบมาในช่วงต่าง ๆ โดยเฉพาะช่วงที่มีสภาพขวัญสูงและต่ำ ผู้ทำงานจะถูกถามโดยให้เล่าถึงรายละเอียดเฉพาะอย่าง ที่เกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และผลของสภาพเหตุการณ์ดังกล่าวที่แต่ละคนประสบมาตามสภาพในช่วงเวลาขณะนั้น

จากการวิเคราะห์คำตอบจากข้อความที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบมา ปรากฏได้ข้อเท็จจริงว่าปัจจัยหลาย ๆ อย่างที่แตกต่างกันมีส่วนสัมพันธ์โดยตรงกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีที่เกิดขึ้น ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้สามารถแยกออกได้เป็นสองกลุ่มใหญ่ ๆ คือ ปัจจัยกลุ่มหนึ่งที่มีจะถูกเอ่ยถึงโดยเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่ดีและมีผลต่อความพอใจเกี่ยวกับงานที่ทาก็คือ ความสำเร็จ (Achievement) การยอมรับ (Recognition) ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และคุณลักษณะของงานนั้น ๆ แต่ปัจจัยอีกกลุ่มหนึ่งที่มีจะมีแนวโน้มเป็นผลที่ไม่ดีที่มักจะเกิดขึ้นภายใต้เหตุการณ์ของงานที่ทำอยู่ คือ ฐานะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน กับเพื่อนร่วมงานและกับลูกน้อง เทคนิคในการบังคับบัญชา นโยบายของบริษัทและการบริหาร ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน เงินเดือน และเรื่องราวส่วนตัวที่ถูกกระทบโดยสภาพของงาน Herzberg ให้ชื่อปัจจัยกลุ่มหลังนี้ว่า "ปัจจัยที่เกี่ยวกับการบำรุงรักษาจิตใจ" (Hygiene of Maintenance Factors) เหตุผลที่เรียกชื่อเช่นนี้เพราะปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วนแต่เป็นปัจจัยที่มีผลในทางป้องกันเป็นส่วนใหญ่ กล่าวคือ ปัจจัยเหล่านี้จะไม่สามารถสร้างแรงจูงใจได้ แต่อาจป้องกันมิให้แรงจูงใจเกิดขึ้นมาได้ การต้องสนใจติดตามดู

ปัจจัยที่จำเป็นเพื่อการรักษาจิตใจนี้ จึงนับว่าเป็นเรื่องที่จำเป็น แต่ปัจจัยกลุ่มนี้เพียงกลุ่มเดียวย่อมจะไม่เป็นการเพียงพอ สำหรับที่จะให้เป็นเงื่อนไขสำหรับการสร้างแรงจูงใจ

สำหรับปัจจัยกลุ่มแรกนั้นเรียกว่า "ปัจจัยที่ใช้จูงใจ" (Motivators) ปัจจัยกลุ่มนี้ส่วนมากจะเกี่ยวพันโดยตรงกับงานที่ทำ Herzberg ย้ำว่า ปัจจัยกลุ่มนี้จะต้องถูกยกขึ้นมาใช้เพื่อสำหรับการสร้างแรงจูงใจให้เกิดมีขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม Herzberg มิได้บอกให้ทราบว่ามีปัจจัยที่ใช้บำรุงจิตใจนั้นจะละทิ้งไปเลยได้หรือไม่ แต่ก็ได้ย้ำให้ตระหนักว่าปัจจัยที่ใช้จูงใจยังคงต้องรักษาเอาไว้ เพราะถ้าไม่เช่นนั้นจะทำให้ผลของการมุ่งเร่งเสริมปัจจัยที่ใช้จูงใจล้มเหลวลงได้

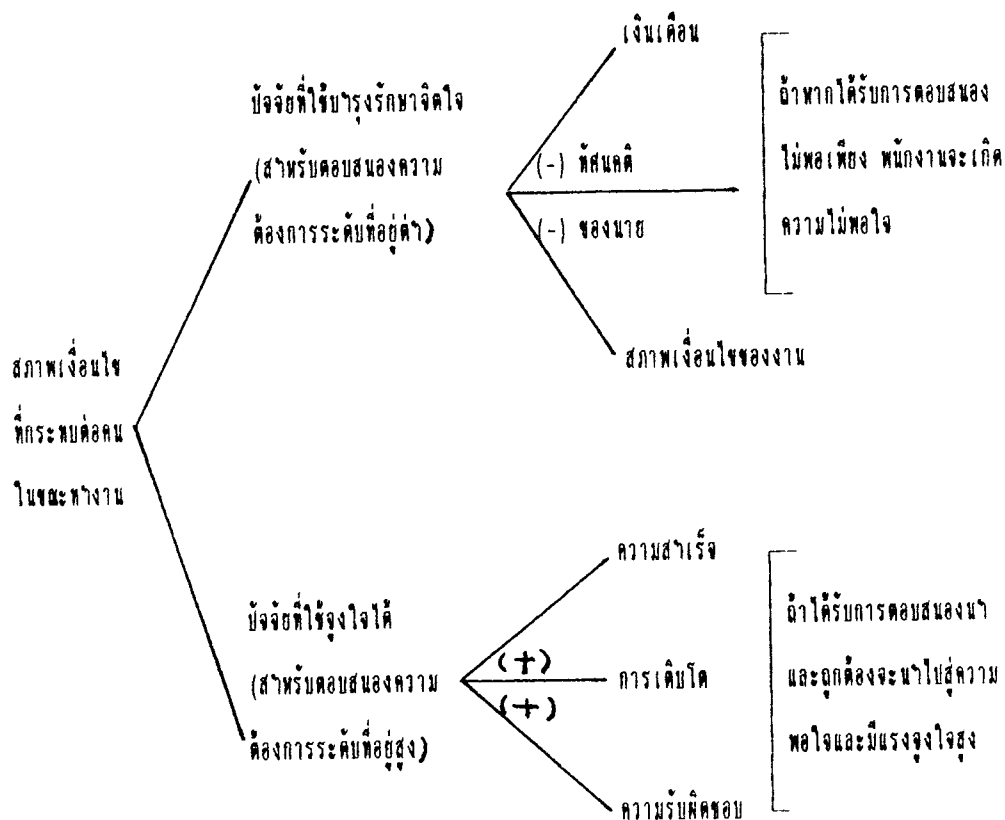
โดยสรุป Herzberg ได้ให้ความเข้าใจว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากแต่ละคนและจะมีใช้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโดยตรง และปัจจัยที่ใช้บำรุงจิตใจนั้นอย่างดีที่สุดก็คือ จะสามารถช่วยจัดความไม่พอใจต่าง ๆ ได้ แต่จะไม่สามารถใช้สร้างความพอใจได้ ดังนั้น ในกระบวนการจูงใจที่ต้องการจะสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดี จึงจำเป็นต้องมีการจัดและกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ทั้งสองกลุ่ม คือ ทั้งปัจจัยที่ใช้บำรุงจิตใจ (สภาพแวดล้อม) และปัจจัยที่ใช้จูงใจได้ (ของงานที่ทำ) ทั้งสองอย่างพร้อมกัน

ปัจจัยที่ใช้บำรุงรักษาจิตใจ (ที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม)	ปัจจัยที่จูงใจได้ (ที่เกี่ยวกับงานที่ทำ)
- นโยบายและการบริหาร - การบังคับบัญชา - สภาพการทำงาน - ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล - เรื่องราวส่วนตัว - เงิน ฐานะ ความมั่นคง	- ความสำเร็จในงานที่ทำ - การยอมรับ - ความท้าทายของงาน - ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น - ความก้าวหน้า - การเติบโตของแต่ละบุคคล

แผนภูมิที่ 4 แสดงปัจจัยสองกลุ่มที่เปรียบเทียบกัน

ในการแก้ไขปัญหารื่องการจูงใจนี้ Herzberg ได้เริ่มต้นพัฒนาวิธีการเพิ่มพูนเนื้อหาของงาน (Job Enrichment) เพื่อให้ค่าของงานสูงขึ้น และมีเนื้อหามากขึ้น เพื่อให้มีปัจจัยได้เพิ่มมากขึ้นในตัวเอง ซึ่งต่างกับการขยายขอบเขตและขนาดของงานในทางราบ (Job Enlargement) ที่ลักษณะเนื้อหาและค่างานยังคงเดิมที่ไม่อาจมีสิ่งจูงใจ การออกแบบงานเสียใหม่ให้มีคุณค่าเนื้อหาสูงขึ้นนี้เอง ที่งานต่าง ๆ จะมีความหมายยิ่งขึ้น มีความสำเร็จในงานมากขึ้น มีทั้งการยอมรับ มีความรับผิดชอบสูงขึ้น ก้าวหน้ามากขึ้น และส่งเสริมการเติบโตให้แก่แต่ละคนได้ ซึ่งจะมีผลต่อการจูงใจเป็นอันมาก

จะเห็นว่าทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดและคล้ายกับทฤษฎีการจูงใจของ Maslow เป็นอันมาก ซึ่งในทางปฏิบัติจากการพิสูจน์ยืนยันปรากฏว่า ทฤษฎีทั้งสองเป็นความจริงและใช้ได้กับกลุ่มอาชีพที่มีฐานะตำแหน่งสูง เช่น วิศวกรหรือนักบัญชี ดังที่กล่าวมา แต่อย่างไรก็ตามกรณีการนำไปใช้กับพนักงานระดับต่ำลงไปหรือพนักงานสตรี และ ณ ระดับของ



แผนภูมิที่ 5 แสดงถึงกลไกของทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg (1966)

พนักงานที่ทำงานประจำวัน ผลปรากฏว่าไม่เป็นไปตามที่กล่าวนี้ทีเดียวนัก และให้ผลคิดเพี้ยนไป
ได้เสมอ

ในทางสรุป อาจกล่าวได้ว่าทฤษฎีการจูงใจต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีใดก็ตาม ต่างก็มี
ส่วนเหมือนกันอยู่อย่างหนึ่งคือ การจูงใจใดก็ตาม ทุกกรณีของพฤติกรรมต่างก็จะมีเป้าหมายกำกับ
(Goal Directed) อยู่เสมอ หรือนั่นก็คือ ความเข้าใจจากรูปแบบของกระบวนการจูงใจได้ชี้
ให้เราเห็นว่า พฤติกรรมทุกกรณีต่างก็มีเป้าหมายซึ่งแสดงว่า เราจะสามารถกำกับหรือชักนำ
พฤติกรรมได้อย่างแน่นอน ทั้งนี้ก็ด้วยการใช้ทฤษฎีจูงใจต่าง ๆ นั้นเอง แต่อย่างไรก็ตามต้องระลึก
เสมอว่า การจูงใจมิใช่สิ่งที่จะทำได้ง่าย ๆ หากแต่ต้องใช้วิธีการหลาย ๆ อย่างที่ต่างกันที่จะให้
เกิดผลขึ้นมา และจำต้องมีการวิเคราะห์ส่วนประกอบและปัจจัยต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง ที่จะหา
ช่องวิธีที่จะจูงใจให้เกิดผลขึ้นมาได้ ทั้งนี้ สุดแต่ว่าจะเริ่มต้นจากทางไหนและจากแง่มุมใด โดยมี
สิ่งที่แน่ชัดรออยู่แล้วอย่างหนึ่งคือ การจูงใจเป็นสิ่งที่ทำได้เพราะพฤติกรรมทุกกรณีล้วนมีเป้าหมาย
กำกับอยู่เสมอ

ทฤษฎีความต้องการของ Maslow (1954)

ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg (1966)

ความต้องการตามความนึกคิด	ปัจจัยที่ใช้ จูงใจ	- ตัวงานที่ท้าทาย - ความสำเร็จ - โอกาสเติบโต
ความต้องการมีฐานะเด่น		- ความก้าวหน้า - การยอมรับ - ฐานะ
ความต้องการทางสังคม		- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับ นาย - กับ เพื่อน - กับ ลูกน้อง - การบังคับบัญชา
ความต้องการด้านความมั่นคง	ปัจจัยที่ใช้ บำรุงรักษา จิตใจ	- นโยบายและการบริหารของบริษัท - ความมั่นคงในงาน - สภาพของงาน
ความต้องการทางร่างกาย		- เงินเดือนและชีวิตส่วนตัว

แผนภูมิที่ 6 แสดงการเปรียบเทียบทฤษฎีความต้องการของ Maslow กับทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg

สรุป ถ้าหากผู้บริหารเอาใจใส่ในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูให้ดี มีความจริงใจเต็มไปด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม ปราศจากอคติ อย่างเสมอต้นเสมอปลายแล้ว ครูก็จะมีความรัก ความศรัทธาต่อผู้บริหาร ต่อโรงเรียน ทุ่มเทความรู้ความสามารถที่มีอยู่ให้กับโรงเรียนเต็มที่ ผลสำเร็จโดยรวมก็จะบังเกิดขึ้นกับโรงเรียน และนักเรียนอย่างแน่นอน

2.7 สหสัมพันธ์ (Correlation)

ประภาพร ศรีตระกูล (2538: 365-374) กล่าวว่า สหสัมพันธ์ (Correlation) เป็นสถิติที่ใช้หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร หรือระหว่างข้อมูล โดยที่ข้อมูลดังกล่าวได้จากสิ่งเดียวกัน เป็นคู่ ๆ เช่น หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว ความสูงและน้ำหนัก ซึ่งได้จากนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ของโรงเรียนแห่งหนึ่ง หรือหาความสัมพันธ์ระหว่างเขาวัวปัญญาและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นปีที่ 1 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นต้น

ประชุม สุวดี (2528: 330) ให้ความหมายว่า "สหสัมพันธ์" หมายถึง ระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงสุม 2 ตัว การศึกษาเรื่องสหสัมพันธ์จึงเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการแจกแจงร่วมของตัวแปรเชิงสุม ตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป โดยมีมุ่งความสนใจอยู่ที่ระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ทั้งนี้โดยใช้ "สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์" (Coefficient of Correlation) เป็นเครื่องวัด นั่นคือ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์นั้นเป็นการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงสุมว่ามากน้อยเพียงใด เป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ หรือตัวแปรเชิงสุมไม่มีความสัมพันธ์กันเลย

งามนิตย์ ธาตุทอง (2528: 60) ได้สรุปไว้ว่า สหสัมพันธ์ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปร โดยพิจารณาจากหลักของการเกิดร่วมกันว่า "ถ้าเหตุการณ์หรือปรากฏการณ์บางอย่างเกิดขึ้นร่วมกันเสมอ ๆ หรือบ่อย ๆ" เรามักคิดว่าเหตุการณ์หรือปรากฏการณ์นั้น มีความสัมพันธ์กัน และหลักของการแปรผันร่วมกันว่า "ถ้าเหตุการณ์หรือปรากฏการณ์มีความแปรผันร่วมกัน คือ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในตัวแปรหนึ่ง จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอีกตัวแปรหนึ่ง" เราตัดสินใจว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน

ชัชวาลย์ เรืองประพันธ์ (2537: 355) กล่าวว่า สหสัมพันธ์ (Correlation) เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปรขึ้นไปว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ และมากน้อยเพียงใดในการศึกษาแต่ละครั้ง ถ้าประกอบด้วยตัวแปรสุมเพียงสองตัว เช่น X และ Y จะเรียกความ

สัมพันธระหว่างสองตัวแปรสรุปว่า สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple Correlation) แต่ถ้ามีตัวแปร
 สุ่มมากกว่าสองตัวขึ้นไปเรียกว่า สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation)

ในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ มักจะสนใจความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว หรือมากกว่า
 2 ตัว เช่น ความสัมพันธ์ระหว่าง I.Q. ของบิดา กับ I.Q. ของบุตร ความสัมพันธ์ระหว่าง
 ความสนใจในการเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เป็นต้น ในการวิจัยที่เป็นการหาความสัมพันธ์
 ระหว่างตัวแปรจะเกี่ยวข้องกับสหสัมพันธ์ (Correlation) ตัวเลขที่ใช้บอกปริมาณของความ
 สัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว เรียกว่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient)
 สหสัมพันธ์มีหลายชนิด การเลือกใช้สหสัมพันธ์แต่ละชนิดขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง ดังนี้

1) ข้อมูลที่จะหาความสัมพันธ์อยู่ในมาตราการวัดใด เช่น มาตรฐานบัญญัติ เรียงลำดับ
 อันตรภาค หรืออัตราส่วน (Ratio Scale)

2) ข้อมูลเป็นแบบต่อเนื่อง (Continuous) หรือแบบไม่ต่อเนื่อง (Discrete) แบบ
 ไม่ต่อเนื่องคือนามบัญญัตินั่นเอง

3) คุณลักษณะของการแจกแจงของคะแนนเป็นเส้นตรง หรือเส้นโค้ง หรือเป็นแบบ 2x2
 เป็นต้น

การที่จะตัดสินใจว่า ตัวแปร 2 ตัวใดมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ พิจารณาจากหลัก 2 ข้อ
 คือ

1) หลักของการเกิดร่วมกัน (Principle of joint occurrence) ที่ว่า
 "ถ้าปรากฏการณ์บางอย่างเกิดขึ้นด้วยกันเสมอ ๆ หรือบ่อย ๆ เรามักจะคิดว่าปรากฏการณ์นั้นมีความสัมพันธ์กัน"

2) หลักของการแปรผันร่วมกัน (Principle of co-variation) ที่ว่า
 "ถ้าปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเกิดขึ้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในตัวแปรหนึ่ง ก็มักจะมีการ
 เปลี่ยนแปลงในอีกตัวแปรหนึ่ง ถ้าปรากฏการณ์ใดมีการเปลี่ยนแปลงควบคู่กันไปกับอีกตัวแปรหนึ่ง
 ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน"

วิธีหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว ที่มีการนำไปใช้อย่างกว้างขวางที่สุด คือ
 pearson product-moment correlation coefficient วิธีนี้ใช้เมื่อข้อมูลที่ได้จากตัวแปร
 แต่ละตัวเป็นข้อมูลในมาตราอันตรภาค หรือมาตราอัตราส่วน

ถ้าข้อมูลที่ได้ย่อมมาตรานามบัญญัติการหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล ก็จะใช้วิธีที่เรียกว่า Test of independence และถ้าข้อมูลที่ได้จากตัวแปรแต่ละตัวอยู่ในมาตราเรียงอันดับก็ต้องใช้วิธีหาความสัมพันธ์ที่เรียกว่า Spearman rank order correlation coefficient

ลักษณะที่สำคัญของสหสัมพันธ์

1) ข้อมูลทั้ง 2 ชุด ที่จะนำมาหาสหสัมพันธ์จะต้องมาจากกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียวกัน หรือได้มาจากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ที่มีลักษณะจับคู่กัน โดยหลักการบางอย่าง เช่น สามี-ภรรยา พ่อ-ลูก เป็นต้น

2) ค่าที่คำนวณได้เรียกว่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง -1.00 ถึง $+1.00$ ค่า -1.00 และ $+1.00$ แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสูงที่สุด แต่สัมพันธ์กันในทิศทางที่ต่างกัน ส่วนค่า 0.00 แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์กัน

3) ข้อมูลมีความสัมพันธ์กันทางบวก หรือข้อมูลมีความสัมพันธ์ตามกัน หมายความว่า ใคร (หรือเหตุการณ์ใด) ก็ตามที่ได้คะแนนสูงในตัวแปรหนึ่ง แล้วได้คะแนนสูงในอีกตัวแปรหนึ่งด้วย หรือถ้าใคร (หรือเหตุการณ์ใด) ได้คะแนนต่ำในตัวแปรหนึ่งแล้วได้คะแนนต่ำในอีกตัวแปรหนึ่งด้วย

4) ข้อมูลมีความสัมพันธ์กันทางลบ หรือข้อมูลมีความสัมพันธ์ตรงข้ามกัน หมายความว่าใคร (หรือเหตุการณ์ใด) ได้คะแนนต่ำในตัวแปรหนึ่งแล้วได้คะแนนสูงในอีกตัวแปรหนึ่ง หรือใครก็ตามที่ได้คะแนนสูงในตัวแปรหนึ่ง แล้วได้คะแนนต่ำในอีกตัวแปรหนึ่ง

ลักษณะที่ (3) และ (4) นี้เป็นจริง เมื่อข้อมูลมีความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรง

ดังนั้นการที่จะสรุปว่าตัวแปรคู่ใดมีความสัมพันธ์กันจริงหรือไม่ ต้องดูจากผลการทดสอบนัยสำคัญ (Test of significance) ซึ่งการวัดความสัมพันธ์แต่ละแบบจะต้องมีวิธีการทดสอบนัยสำคัญดังกล่าว ส่วนความสัมพันธ์จะสูงหรือต่ำ ให้พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Coefficient of correlation) ว่ามีค่ามาก-น้อยเพียงใด และการแปลผลก็ต้องแปลในรูปความสอดคล้อง หรือการไปด้วยกัน ไม่ใช่รูปของเหตุ-ผล เช่น การแปลความหมายของ Pearson product-moment correlation coefficient อาจแปลได้ดังนี้

1) ความสัมพันธ์ที่ได้เป็นการแสดงแต่เพียงว่า การเกิดของสองอย่างหรือสองปรากฏการณ์นั้นเป็นไปตามกัน หรือสอดคล้องกัน (หรือกลับกันในกรณีที่ค่าสหสัมพันธ์เป็นลบ) เท่านั้น มิได้หมายความว่าอะไรเป็นเหตุ หรือเป็นผลแต่อย่างใด

2) ถ้าจะแปลผลในแง่ของปริมาณหรือตัวเลขให้หาค่า r ที่คำนวณได้ ไปยกกำลังสอง ค่าที่ได้จะเป็นสัดส่วนของความแปรผันร่วมกันระหว่างตัวแปรทั้งสอง หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นความแปรผันร่วมที่สามารถพยากรณ์ตัวแปรตัวหนึ่งได้ เมื่อทราบค่าของอีกตัวหนึ่ง (การพยากรณ์ดังกล่าวจะถูกต้อง = $100 r^2\%$ โดยประมาณ)

การคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

1) การคำนวณหาค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product-moment correlation coefficient) หรือเรียกสั้น ๆ ว่า สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple correlation) สัญลักษณ์ที่ใช้คือ r หรือ r_{xy} วิธีนี้ใช้หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว หรือระหว่างข้อมูล 2 ชุด ซึ่งทั้ง 2 ชุด เป็นข้อมูลที่อยู่ในมาตราอันดับภาค หรือมาตราอัตราส่วน

2) การทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (r_{xy})

ในการวิจัยนั้น หลังจากหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ได้แล้ว และต้องการที่จะสรุปว่าตัวแปรคู่หนึ่งมีความสัมพันธ์กันจริงหรือไม่ จะไม่พิจารณาเฉพาะค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ กล่าวคือ ถึงแม้ว่าจะหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ได้ค่าหนึ่ง ซึ่งค่อนข้างสูง เช่น 0.50 ขึ้นไป ก็จะไม่สรุปว่า ตัวแปร 2 ตัวนั้น มีความสัมพันธ์กันจนกว่าจะมีการทดสอบนัยสำคัญก่อน (Test of significance) ซึ่งตั้งสมมติฐานดังนี้

$$H_0 : P = 0$$

$$H_1 : P \neq 0$$

วิธีทดสอบนัยสำคัญมี 2 วิธีคือ

วิธีที่ 1 ใช้การทดสอบค่าที (t-test)

$$\text{สูตร } t = \frac{r\sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

r แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ คือ r_{xy}

N แทน จำนวนข้อมูลหรือจำนวนคน

วิธีการทดสอบวิธีที่ 1 มีขั้นตอนดังนี้

- 1) คำนวณค่า t จากสูตรข้างต้น
- 2) เปิดตาราง Critical values of t หาค่า t ที่ $df = N - 2$
ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ตั้งไว้ .05
- 3) เปรียบเทียบค่า t ที่คำนวณได้ กับค่า t ที่เปิดจากตาราง
 - * ถ้า $t_{\text{คำนวณ}} > t_{\text{ตาราง}}$ แสดงว่าค่า r ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญทางสถิติ
แปลความหมายได้ว่าตัวแปร 2 ตัวนั้นมีความสัมพันธ์กันจริง
 - ถ้า $t_{\text{คำนวณ}} < t_{\text{ตาราง}}$ แสดงว่าค่า r ที่คำนวณได้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
แปลความหมายได้ว่าตัวแปร 2 ตัวนั้นไม่มีความสัมพันธ์กัน

วิธีที่ 2 ใช้ตารางสำเร็จที่ชื่อว่า ค่าวิกฤตของสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Table : Critical values of the Pearson r)

วิธีทดสอบมีดังนี้

- 1) หาค่า r จากตาราง Critical values of the Pearson r ซึ่งต้องพิจารณา 2 อย่าง คือ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ (α) และหา df ที่คำนวณจากสูตร $df = N - 2$
เช่น ถ้า $df = 10 - 2 = 8$, $\alpha = .05$

เปิดค่า r จากตาราง (two-tailed test) ได้ .6319

- 2) เปรียบเทียบค่า $r_{\text{คำนวณ}}$ ได้กับ $r_{\text{ตาราง}}$
 - ถ้า $r_{\text{คำนวณ}} > r_{\text{ตาราง}}$ แสดงว่า r ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญทางสถิติ
แปลความหมายได้ว่า ตัวแปร 2 ตัวนั้นมีความสัมพันธ์กันจริง
 - ถ้า $r_{\text{คำนวณ}} < r_{\text{ตาราง}}$ แสดงว่า r ที่คำนวณได้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
แปลความหมายได้ว่า ตัวแปร 2 ตัวนั้นไม่มีความสัมพันธ์กัน

สรุป สหสัมพันธ์ (Correlation) เป็นสถิติที่ใช้หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร หรือระหว่างข้อมูลในงานวิจัยที่กำหนดว่าเป็นการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป โดยมุ่งความสนใจอยู่ที่ระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Coefficient of Correlation) เป็นเครื่องวัด

2.8 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ได้มีผู้ทำการวิจัยเกี่ยวกับแบบผู้นำไว้หลายท่าน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในลักษณะต่าง ๆ กัน จะนำมากล่าวพอสังเขป ดังนี้

ณรงค์ รณียกุล (2517 อ้างถึงใน เรืองยศ ไชยศึก, 2536: 54-56) ได้ศึกษาแบบผู้นำของครูใหญ่ที่ส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจของครูในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสุโขทัย พบว่า

- 1) ผู้นำแบบต่าง ๆ ของครูใหญ่ หรือผู้นำแบบอัตตาธิปไตย แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย ส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจไม่แตกต่างกัน
- 2) คุณวุฒิ อายุ และประสบการณ์ของครูใหญ่ ไม่มีผลทำให้ครูใหญ่ มีแบบผู้นำแตกต่างกัน
- 3) ครูใหญ่ที่มีวุฒิอนุปริญญาหรือเทียบเท่า หรือสูงกว่า เช่น ป.ม., พ.ม., ป.กศ.สูง หรือ กศ.บ. ส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจสูงกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่า

โกศล มีคุณ (2518 อ้างถึงใน เรืองยศ ไชยศึก, 2536: 41) ได้ศึกษารูปแบบของผู้นำและสภาวะการณ์ในการทำงานที่มีผลต่อขวัญและผลผลิตของกลุ่ม โดยใช้บัณฑิตอาสาสมัครวิทยาลัยครูราชบุรี 60 คน แล้วแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อย ให้แต่ละกลุ่มย่อยมีหัวหน้าแบบต่าง ๆ ทำกิจกรรมหาคำหรือข้อความแทนตัวเลข หรือตัวอักษรที่อยู่ในบทร้อยกรองเพื่อให้บทประพันธ์นั้นอ่านได้ใจความสมบูรณ์ที่สุด ผลการศึกษาพบว่า

สมาชิกในกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย มีขวัญกำลังใจสูงกว่าสมาชิกในกลุ่มที่มีผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ซึ่งผลข้อนี้แย้งกับผลการวิจัยของ ณรงค์ รณียกุล

กานต์ วณิชานนท์ (2529) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์ เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีภาวะผู้นำเป็นแบบประสานประโยชน์เป็นหลักมากกว่าแบบยึดสถาบันเป็นหลัก และแบบยึดบุคคลเป็นหลัก

ประมวล อินทศรี (2537: 94-95) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมที่ปรากฏในด้านยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก

เพ็ญศรี ชุนไ้ (2518) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับขวัญกำลังใจของอาจารย์พยาบาลในมหาวิทยาลัยส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

- 1) ขวัญของอาจารย์พยาบาลมหาวิทยาลัยส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคไม่แตกต่างกัน
- 2) ขวัญของอาจารย์พยาบาลในสถาบันใหม่ ซึ่งได้แก่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น และโรงพยาบาลรามาธิบดี มีขวัญดีกว่าอาจารย์ในสถาบันเก่า ซึ่งได้แก่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และคณะพยาบาลศิริราช

สุบิน ฉัตรดอน (2532) ได้ศึกษาขวัญกำลังใจของข้าราชการและลูกจ้างประจำของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการและลูกจ้างประจำมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางเหมือนกัน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจ ได้แก่ ความเพียงพอของรายได้ ความยุติธรรมในหน่วยงาน เพื่อนร่วมงาน โอกาสก้าวหน้า ศักดิ์ศรีของอาชีพ และสวัสดิการในหน่วยงาน

เชาว์วรรณ ถามุลแสน (2537) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับขวัญกำลังใจของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

- 1) พฤติกรรมการบริหารทั้งด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง
- 2) พฤติกรรมการบริหารด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ต่อกันในทางบวก ระดับค่อนข้างสูง และขณะเดียวกันก็มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของข้าราชการครูในทางบวก ระดับค่อนข้างสูงเช่นกัน

ประธาน จันท์เจริญ (2518) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นฝ่ายบริหาร และอาจารย์ผู้สอนจำนวนทั้งสิ้น 480 คน โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

- 1) อาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารมีขวัญดีกว่าอาจารย์ที่ทำการสอน
- 2) อาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่ในวิทยาลัยครูในส่วนภูมิภาคมีขวัญในการปฏิบัติงานดีกว่าอาจารย์วิทยาลัยครูในส่วนกลาง
- 3) สภาพขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูอยู่ในระดับปานกลาง

วียะดา รัตนเพชร (2531) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถภาพ และความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับขวัญกำลังใจของครู และคุณภาพของนักเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น สรุปผลการวิจัยได้ว่า

- 1) ขวัญและกำลังใจของครูอยู่ในระดับดี
- 2) คุณลักษณะของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของครูอยู่ในระดับปานกลาง
- 3) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับขวัญ-กำลังใจของครูอยู่ในระดับปานกลาง

ประสพ รัตนคุณ (2533) ได้ศึกษาขวัญกำลังใจของผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สรุปผลการวิจัยได้ว่า

- 1) ผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอมีขวัญกำลังใจโดยส่วนรวมอยู่ในระดับสูง
- 2) ผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอที่ปฏิบัติราชการอยู่ในอำเภอที่มีขนาดต่างกัน อายุราชการแตกต่างกันและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งแตกต่างกัน มีระดับขวัญกำลังใจไม่แตกต่างกัน

วิชิต เยี่ยมเวหา (2531) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจของครูและคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยปรากฏว่า

- 1) ขวัญและกำลังใจของครูโดยส่วนรวมอยู่ใน "ระดับสูง"
- 2) ขวัญและกำลังใจของครูมีความสัมพันธ์ใน "ระดับปานกลาง" และ "ระดับต่ำ" กับคุณลักษณะที่พึงประสงค์และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ตามลำดับ

ส.วาสนา ประवालพฤกษ์ (อ้างถึงใน เข้าวรรธน ถามูลแสน, 2537) ได้ทำการศึกษาขวัญและกำลังใจของบุคลากรในมหาวิทยาลัยขอนแก่น เมื่อปี พ.ศ.2520 พบว่าบุคลากรที่มีตำแหน่งหน้าที่ตั้งแต่หัวหน้าภาควิชาขึ้นไปมีระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าอาจารย์ และข้าราชการทั่วไป ส่วนข้าราชการใหม่ และข้าราชการเก่ามีระดับขวัญในการปฏิบัติงานเท่า ๆ กัน

Bergeth (1970) ได้ทำการศึกษาวิจัยขวัญของครูในโรงเรียนระดับอำเภอใน North Dakota จำนวน 545 คน ผลของการวิจัยพบว่า

- 1) ครูที่มีประสบการณ์สอนมานานปี จะมีขวัญการทำงานสูง

2) ครูที่มีความสัมพันธ์อันดีกับครูใหญ่ มีความพึงพอใจในงานสอน มีวัสดุอุปกรณ์ และมีความพึงพอใจที่ชุมชนได้ให้ความช่วยเหลือแก่โรงเรียนเป็นอย่างดี ครูจะมีขวัญในการทำงานสูงเช่นเดียวกัน

3) ครูที่ทำการสอนในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูที่ทำการสอนในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความพึงพอใจในงานสอนและสถานภาพของครู รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์การสอนอย่างเพียงพอ จะช่วยให้ครูมีขวัญสูง

Hoy และคณะ (1970) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารกับความจงรักภักดีของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทำการศึกษาจากคณะครูโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์ สามารถใช้ทำนายความจงรักภักดีของคณะครูได้อย่างมีนัยสำคัญด้านมิตรสัมพันธ์ แต่ในโรงเรียนประถมศึกษาพบว่า พฤติกรรมการบริหารด้านมิตรสัมพันธ์เพียงด้านเดียวที่สามารถทำนายความจงรักภักดีของครูได้

Robert และคณะ (1971) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน โดยทำการวิจัยกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิจัย และพัฒนาของบริษัท 3 แห่ง พบว่าพฤติกรรมการบริหารด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ต่างก็มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ

จากผลการศึกษาของ Bergeth ชี้ให้เห็นว่าประสบการณ์ในการสอนความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่และคณะครู สถานภาพของครูและขนาดของโรงเรียนเป็นปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู และเป็นปัจจัยจะสร้างเสริมให้ครูมีขวัญสูง

Kemper (1975) (อ้างถึงใน สุนัน จัตรดอน, 2532) ได้ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของครูใหญ่ในโรงเรียนของชาวอเมริกันเชื้อสายแมกซิกัน ปรากฏว่า

1) มีอยู่ 3 กรณียุทธ์ที่พึงพอใจในการศึกษาครั้งนี้คือ การยอมรับนับถือความสำเร็จ ความสัมพันธ์ส่วนตัวของผู้ปกครอง

2) ปัจจัยสำคัญ 3 ประการที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ นโยบายของท้องถิ่น การบริหาร การยอมรับนับถือ และสภาพการทำงาน

3) การยอมรับนับถือ และความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปกครองนั้น พบว่า มีความพึงพอใจกับความไม่พึงพอใจก็เท่ากัน

Partin (1969) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

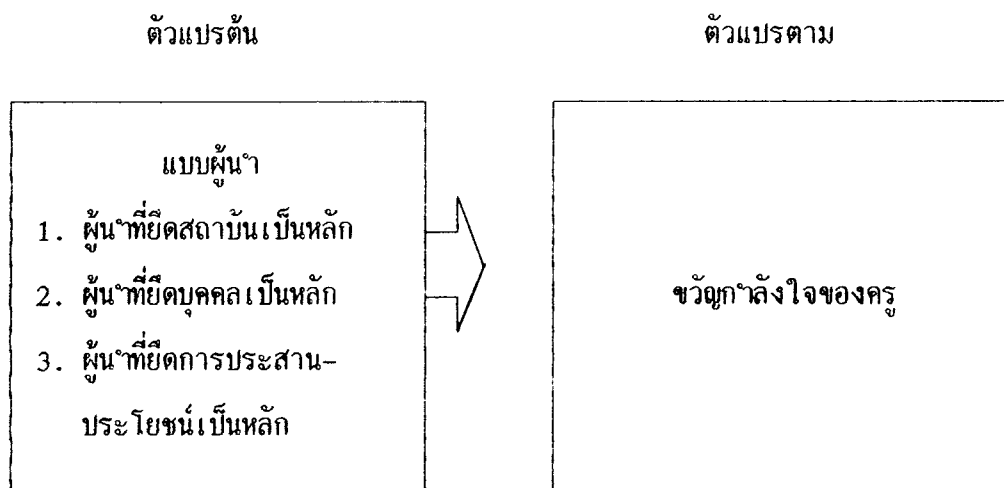
1) พฤติกรรมการบริหารที่ช่วยให้อาจารย์ใหญ่ประสบความสำเร็จ เรียงลำดับความสำคัญได้ดังต่อไปนี้ เป็นผู้นำในการริเริ่มให้การสนับสนุนครูและนักเรียนให้เจริญก้าวหน้า และให้สมาชิกในหน่วยงานได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนและตัดสินใจเพื่อจัดกิจกรรม

2) พฤติกรรมการบริหารที่ไม่ช่วยให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ การขาดเหตุผล ขาดความรอบคอบในการปฏิบัติงาน การขาดความเชื่อมั่นในตนเอง และการขาดการติดต่อ

3) ความคิดเห็นในการปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร เรียงลำดับความสำคัญได้ดังต่อไปนี้ การขาดความเชื่อมั่นในตนเอง มีการตัดสินใจที่รวดเร็วถูกต้อง มีการปรับปรุงตนเอง ให้มีความรู้ความชำนาญในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และเปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานได้ติดต่อกับฝ่ายบริหารให้มากขึ้น

จากผลการวิจัยที่กล่าวถึง เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารและขวัญกำลังใจของครู ตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้องทางการศึกษาทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ จะได้ข้อค้นพบสอดคล้องกันว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารจะส่งผลกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งสิ้น แต่เป็นการวิจัยจากข้อมูลความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครู-อาจารย์ในสังกัดอื่นเป็นส่วนใหญ่ จึงควรจะมีการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร กับขวัญกำลังใจของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่นบ้างว่าจะมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ เพื่อที่จะได้นำข้อค้นพบมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นต่อไป

กรอบแนวคิดในการวิจัย
(Conceptual Frame Work)



แผนภูมิที่ 7 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย