

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาภาวะผู้นำเชิงวิดิเป้าหมายของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
 - 1.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิดิเป้าหมาย
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 2.1 ความหมายของแรงจูงใจ
 - 2.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ
 - 2.3 ประเภทของแรงจูงใจ
 - 2.4 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
3. ปัจจัยของภาวะผู้นำเชิงวิดิเป้าหมายของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
4. บริบทการบริหารการศึกษาในโรงเรียนคาทอลิกสังฆมณฑลจันทบุรี
 - 4.1 โรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย
 - 4.2 โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยต่างประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยในประเทศ

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีผู้ศึกษาและสรุปเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังต่อไปนี้

พรสวรรค์ ศิรศาดนันท์ (2555 : 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่จะชักนำ จูงใจบุคคลหรือกลุ่มให้ดำเนินการใด ๆ ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันเป็นความสัมพันธของผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

ภารดี อนันต์นาวิ (2555 : 77) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่ม และมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม บุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำ ในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556 : 181) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556 : 2) ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึงบุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจ และให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่การอำนวยความสะดวกหรือสั่งการ บังคับบัญชา ประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

สัมมา รชนีชัย (2556 : 1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่ง โดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีมีจะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำจึงเป็นความสามารถของผู้นำในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้อย่างกระตือรือร้น และเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนินการ ไปสู่เป้าหมาย

วิโรจน์ สารรัตนะ (2557 : 1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard. 2001 : 94) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ใช้อำนาจเหนือบุคคลหรือกลุ่มในการพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

ดาฟท์ (Daft. 2003 : 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้ใต้บังคับบัญชา (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purposes)

ยุกต์ (Yukl. 2006 : 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการสร้างอิทธิพล จูงใจและกระตุ้นให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานให้องค์การประสบผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ สภาวะ หรือศักยภาพความสามารถของบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อบุคคล หรือกลุ่ม ที่มีความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ เพื่อจูงใจให้คนอื่นคล้อยตาม ทำตาม และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างประสานสัมพันธ์กัน มีคุณลักษณะที่เหมาะสม ทั้งด้านความรู้ มีสติปัญญา มองการณ์ไกล มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการองค์การ มีทักษะและเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลงที่ทรงความรู้ สามารถขับเคลื่อนองค์การให้ปฏิบัติการกิจตามแผนงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

สัมมา รชนีธย์ (2553 : 251) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหารงานในทุกองค์กร เนื่องจากบุคคลที่เป็นผู้นำองค์กรต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการชักจูงโน้มน้าวผู้อื่นให้ดำเนินการ ร่วมกัน มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันจนประสบความสำเร็จที่เป็นวัตถุประสงค์ร่วมกันของกลุ่มหรือองค์กร นั้น ๆ ภาวะผู้นำจึงเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรและสังเกตเห็นได้ทั่วไปจากพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันของมนุษย์ ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบทางการบริหารอย่างหนึ่ง ที่มีความเป็นพลวัต กล่าวคือ มีการเคลื่อนไหวอยู่ในองค์กร บางครั้งภาวะผู้นำช่วยกระตุ้นผู้ตามให้ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง แต่บางครั้งภาวะผู้นำก็ทำลายความเข้มแข็งขององค์การ ดังนั้นจึงอาจ กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นแรงผลักดันที่เป็นพลวัต จึงทำให้ภาวะผู้นำมีสภาพที่ไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับ ความต้องการขององค์การและมวลสมาชิก

พิมพกา ธรรมสิทธิ์ (2554 : 208) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญ คือภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติ ส่วนตัวของผู้นำแต่ละคน ที่แสดงออกในพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความสามารถในการตัดสินใจสั่งการ เพื่อให้ผู้ร่วมงานดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่ฝึกอบรมให้เกิดขึ้น ได้และขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงต้องสามารถแสดงพฤติกรรม ในการนำและความมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในทุกสถานการณ์ ภาวะผู้นำ เป็นศิลป์อันจำเป็นและสิ่ง สำคัญยิ่งของนักบริหารในการนำหน่วยงานหรือองค์การ ไปสู่ความสำเร็จและผู้นำ เป็นตัวการแห่ง ความเปลี่ยนแปลง (Changer Agent) ภายในหน่วยงานหรือกลุ่ม ฉะนั้นภาวะผู้นำจึงส่งผลกระทบต่อ สิ่งอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน องค์กรหรือสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล

ภารดี อนันต์นาวี (2555 : 77 - 78) ได้ทำการศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำ มีความสำคัญต่อ องค์กรดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวขยายความ ก็คือ แม้ผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหาก ขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่าง เต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นให้คล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงานประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกัน ซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงาน บุคคลเหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลที่มีความแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมาอยู่รวมกันในองค์กรหนึ่ง มักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นคือความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปแบบใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็มักจะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานที่มีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปก็คือภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร องค์กรจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ก็คือ ผู้บริหารขององค์กรจะมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์กรให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ เกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์กรด้วย

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากร เมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

วิโรจน์ สารัตนะ (2555 : 91) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างน้อยใน 3 ประเด็นดังนี้คือ

1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องการประสบความสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ และมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย

3. คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคน ไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำแม้จะมีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใด ก็ไม่อาจจะเติบโตก้าวหน้าได้ ซึ่งแม้จะมีข้อถกเถียงกันว่า

ภาวะผู้นำมีมาแต่กำเนิด หรือเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้ในภายหลัง ซึ่งแม้จะยังไม่มีคำตอบที่ชัดเจน แต่ก็ มีข้อยืนยันจากผลการวิจัยมากมายแล้วว่า ภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิด แต่ต้องพัฒนาขึ้นอย่างทุ่มเท และต้องทำงานอย่างหนักด้วย ดังนั้น ทุกคนจึงต่างเป็นผู้นำกันได้ และ ทุกคนก็มีสมรรถภาพที่จะ พัฒนาเป็นผู้นำได้เช่นกัน

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2559 : 141) กล่าวว่า การบริหารจัดการองค์การล้มเหลวหรือเจริญก้าวหน้า ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ ทุกหน่วยงานหรือองค์การ ไม่ว่าจะขนาดใหญ่หรือเล็กย่อมต้องการผู้บริหาร เช่น ผู้จัดการ ผู้อำนวยการหรือ CEO ที่มีบริม ภูมิ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสามารถ “นำ” หรือเป็น แบบอย่างให้ผู้อื่นทำตามได้ ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของอิทธิพล (influence) หรือการผลักดันและโน้มน้าว ให้คนอื่นทำในสิ่งต่าง ๆ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องไม่ใช่เรื่องของตำแหน่ง หน้าที่ แต่จะเกี่ยวข้องกับผู้คนและการเปลี่ยนแปลงของคนกลุ่มนั้น ๆ ซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ ตลอดเวลาไม่เคยหยุดนิ่ง ความท้าทายของภาวะผู้นำจึงอยู่ที่การสร้างการเปลี่ยนแปลงและส่งเสริม ให้เกิดความเติบโต

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร ผู้บริหารทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จ ในการบริหารองค์การยุคของการแข่งขัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงาน ร่วมกับบุคคลอื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และได้ผลงานที่ ออกมาอย่างมีคุณภาพตรงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิถิเป้าหมาย

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงวิถิเป้าหมายนี้ มาจากการที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือความคิดของสมาชิก เกี่ยวกับเป้าหมายของงาน เป้าหมายส่วนบุคคลและทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายนั้น พร้อมกันนั้นผู้นำ จะมีประสิทธิผลเมื่อได้รับการยอมรับ ความพึงพอใจ แรงจูงใจจากสมาชิกในหน่วยงานนั้น ซึ่งแนวคิด ดังกล่าวนี้มาจากพื้นฐานของทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎี ภาวะผู้นำเชิงวิถิเป้าหมาย

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2556 : 116 - 118) กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงวิถิเป้าหมายว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงวิถิเป้าหมาย คำนึงถึงสถานการณ์ของผู้นำในการนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ แนวคิดนี้ผู้ศึกษาคือ Robert House ได้นำเอาแนวคิดเกี่ยวกับอิทธิพลของผู้นำและผู้ตามในการรับรู้ เกี่ยวกับเป้าหมายและหนทางไปสู่เป้าหมายในการทำงานร่วมกัน องค์ประกอบของทฤษฎีวิถิเป้าหมาย คือ พิจารณาคุณสมบัติของพนักงาน แรงกดดันของสภาพแวดล้อม และความต้องการของพนักงาน ที่ต้องการบรรลุเป้าหมาย ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงวิถิเป้าหมาย แบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

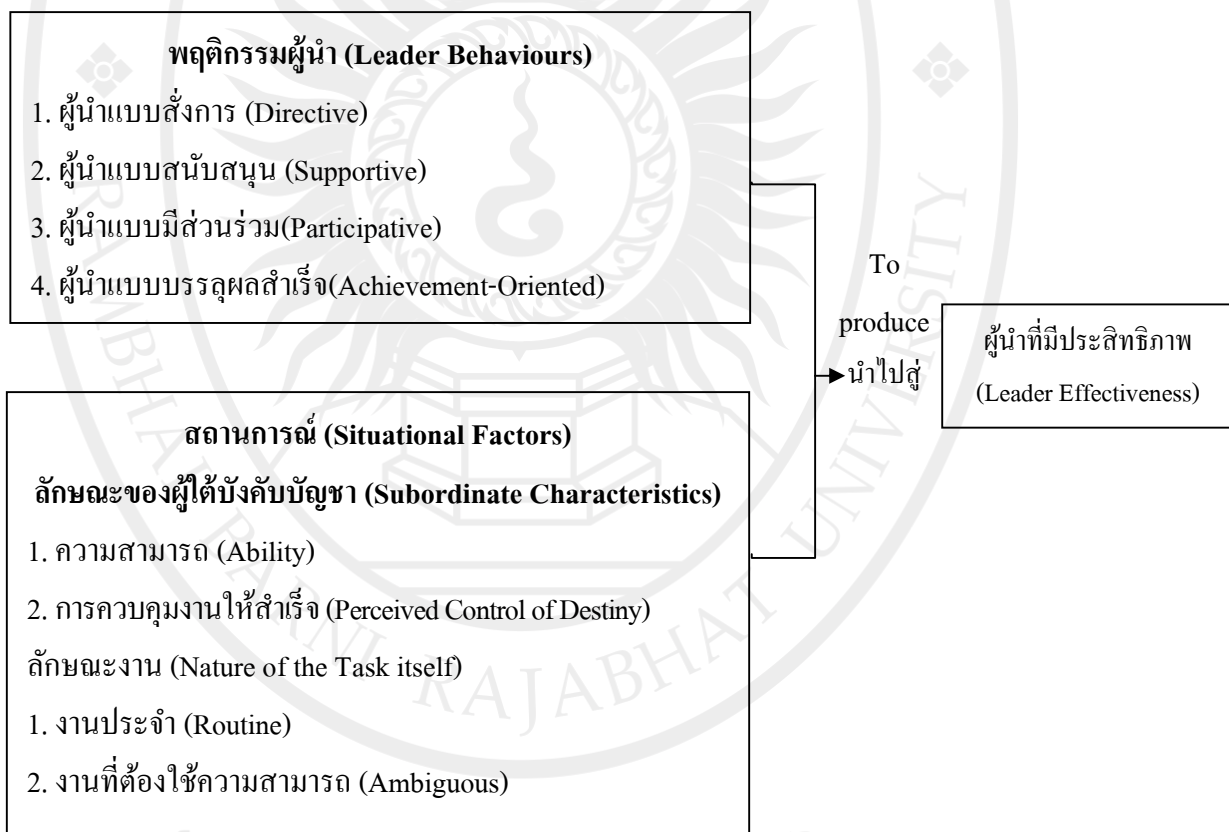
1. ผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership Style) หมายถึง ผู้นำที่เน้นการใช้อำนาจหน้าที่ กับพนักงาน เพราะพนักงานยอมรับในอำนาจหน้าที่ เป็นรูปแบบการทำงานที่เน้นงาน เหมาะกับ พนักงานที่มีความสามารถน้อย การสั่งการจะช่วยให้พนักงานเข้าใจและทำงานได้

2. ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership Style) เน้นรูปแบบการทำงานที่คนให้ความสำคัญกับกลุ่ม โดยให้การสนับสนุนในการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน จัดหาสื่อจูงใจในการทำงาน รวมทั้งการให้กำลังใจ

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership Style) ผู้นำและพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รูปแบบนี้เหมาะสมกับพนักงานที่ชอบการทำงาน โดยการควบคุมตนเอง (Internal Locus of Control) เพราะพนักงานชอบที่จะมีอำนาจในการกระทำของตนเอง

4. ผู้นำแบบบรรลุผลสำเร็จ (Achievement-oriented Leadership Style) หมายถึง มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและให้รางวัลแก่ผลการทำงานที่น่าพอใจ ดังภาพประกอบ 2

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงวิถิเป้าหมาย (The Path-Goal Framework)

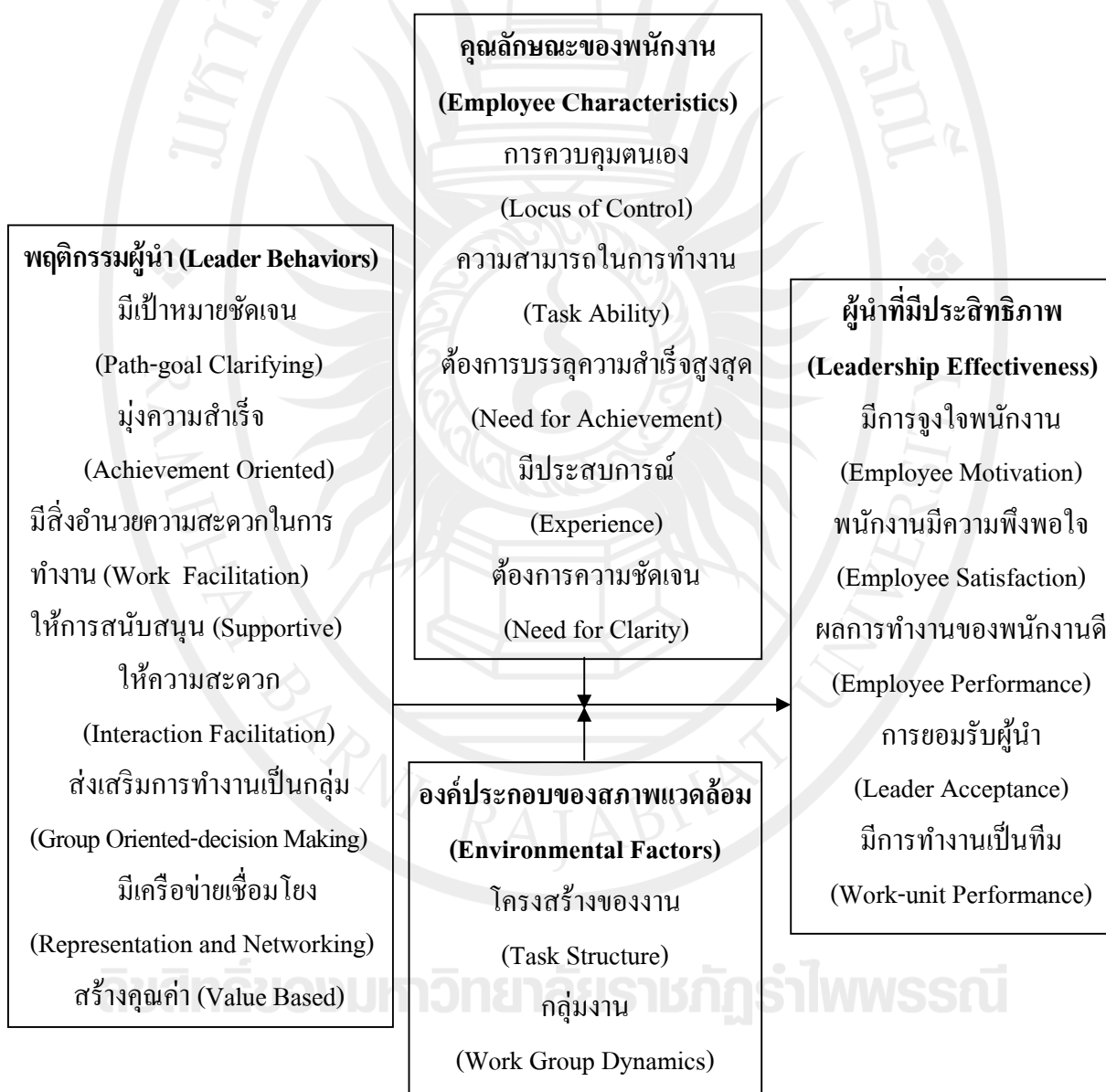


ภาพประกอบ 2 แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงวิถิเป้าหมาย (The Path-Goal Framework)

ที่มา : เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2556 : 117

สถานการณ์เหล่านี้ ต้องการความเป็นผู้นำที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสม ซึ่งเกี่ยวข้องกับพนักงาน และสภาพแวดล้อม หมายถึง ระดับการยอมรับและการควบคุมตนเองของพนักงาน Locus of Control หมายถึง การควบคุมตนเองจากการทำงานของตนเอง Internal Locus of Control หมายถึง ความเข้าใจการกระทำของตนเอง และ External Locus of Control หมายถึง การควบคุมตนเองด้วยความเข้าใจสภาพภายนอกที่มีผลกระทบต่องาน ดังภาพประกอบ 5

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงวิถีเป้าหมาย (House's Revised Path-Goal Theory)



ภาพประกอบ 3 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงวิถีเป้าหมาย (House's Revised Path-Goal Theory)

ที่มา : เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2556 : 118

สรุปได้ว่าการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงวิถีเป้าหมายของเฮาส์ จากผลการศึกษาพบว่า สามารถแบ่งประเภทของผู้นำออกได้ เป็น 4 แบบ คือ ผู้นำแบบสั่งการ (Directive) ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative) และผู้นำแบบบรรลุผลสำเร็จ (Achievement-Oriented)

1. ผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership Style) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการใช้อำนาจหน้าที่กับครู การเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย แนวทางการปฏิบัติงาน และวางแผนการปฏิบัติงาน รวมทั้งกำหนดระเบียบต่าง ๆ ให้ครูปฏิบัติตาม โดยผู้บริหารมีอำนาจการตัดสินใจทุกเรื่องเพียงผู้เดียว ตลอดจนกำหนดระยะเวลาการทำงานให้ครูปฏิบัติตามระยะเวลาที่กำหนด มีมาตรฐานในการประเมินผลงานโดยไม่ได้ให้บุคลากรครูร่วมตัดสินใจ

2. ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership Style) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร เปิดโอกาสให้ครูได้เข้าพบเพื่อปรึกษาหารือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีความเมตตา เข้าใจความรู้สึกของครู แสดงความเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน และหน้าที่ของครู ให้คำแนะนำช่วยเหลือครูในการพัฒนาตนเอง สนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ให้การสนับสนุนในการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน จัดหาสิ่งจูงใจในการทำงาน รวมถึงการให้กำลังใจ

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership Style) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมและยอมรับผลการตัดสินใจร่วมกัน รับฟังความคิดเห็นของครูเพื่อนำมาปรับปรุงงาน ให้การสนับสนุนบุคลากรครูได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน มีการกระตุ้นให้ครูเกิดการอภิปราย เสนอแนะในการปฏิบัติงานและมีการประชุม ปรึกษาหารือกับครูอยู่เสมอ มีการสื่อสาร 2 ทาง

4. ผู้นำแบบบรรลุผลสำเร็จ (Achievement-oriented Leadership Style) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างมาตรฐานด้านความเป็นเลิศแก่บุคลากรครู เน้นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและมีคุณภาพ แสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งตั้งความคาดหวังต่อบุคลากรครูด้วยการแสดงความมั่นใจว่าครูจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ กระตุ้นให้ครูมองปัญหาในแงุ่มุมใหม่ ๆ เสมอ มองการณ์ไกล แสดงความยินดีกับครูที่ประสบความสำเร็จ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2557 : 17-18) กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงวิถีเป้าหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงวิถีเป้าหมาย พัฒนาขึ้นโดย Robert J. House เริ่มจากความพยายามที่จะอธิบายถึงประเด็นข้อโต้แย้งจากผลการวิจัยที่รัฐโอไฮโอ โดยเฉพาะประเด็นที่พบว่า ในบางครั้งพฤติกรรมที่มุ่งงานได้ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตมากกว่าพฤติกรรมที่มุ่งคน ทฤษฎีนี้อาศัยแนวคิดจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy

Theory) ใน 3 องค์ประกอบคือ EP expectancy, PO expectancy และ Valence มาใช้เพื่ออธิบายว่า พฤติกรรมของผู้นำมีอิทธิพลต่อการจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างไร โดยมีพฤติกรรม 4 รูปแบบ คือ

1. พฤติกรรมแบบชี้แนะ (Directive) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงสิ่งที่จะทำ กำหนดแนวปฏิบัติให้ มีตารางการทำงาน และมาตรฐานการประเมินผลงานคล้ายกับพฤติกรรมกรมุงงานหรือ มุงโครงสร้างงาน

2. พฤติกรรมแบบสนับสนุน (Supportive) คำนึงถึงฐานะ ความเป็นอยู่ ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้งานน่าสนใจ มีมิตรภาพ คล้ายกับพฤติกรรมมุงสัมพันธ์

3. พฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม (Participative) มีการปรึกษาหารือซึ่งกันและกัน ขอความเห็นหรือข้อเสนอแนะ และนำความเห็นมาประกอบการตัดสินใจ

4. พฤติกรรมแบบบรรลุผลสำเร็จ (Achievement Oriented) กำหนดจุดหมายท้าทาย คาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานสูงสุดและนำพาสู่ความเชื่อมั่นในตัวเองสูง สำหรับปัจจัยด้านสถานการณ์ (Situational Factors) มี 2 ด้าน คือ

4.1 ด้านคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา พิจารณาถึงลักษณะเชิงบุคลิกภาพ ทักษะ ความสามารถ และความต้องการ เช่น คนที่มีทักษะในการทำงานต่ำควรได้รับการจูงใจด้วยพฤติกรรมแบบชี้แนะ คนที่มีความสามารถสูงควรจูงใจด้วยพฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม

4.2 ด้านสภาพแวดล้อม มี 3 ประเภท คือ 1)งาน 2)ทีมงาน 3)ระบบอำนาจหน้าที่แบบทางการขององค์กร เช่น สายการบังคับบัญชา ระดับการกระจายอำนาจ ระบบการให้รางวัล เป็นต้น พฤติกรรมเชิงสนับสนุนใช้จูงใจกับงานที่น่าเบื่อ หรือพฤติกรรมแบบมุงความสำเร็จใช้จูงใจกับงานที่น่าสนใจและท้าทาย

ในการแสดงพฤติกรรมหรือภาวะผู้นำแต่ละแบบ ผู้นำต้องวิเคราะห์ผลที่จะเกิดขึ้นจากปัจจัยด้านสถานการณ์ก่อนในองค์ประกอบของทฤษฎีความคาดหวัง (เป็นวิถีทาง: Path) และผลลัพธ์ที่พึงต้องการ (เป็นเป้าหมาย: Goals) จากนั้นจึงวิเคราะห์ปัจจัยด้านสถานการณ์ แล้วกำหนดสภาพที่จะส่งผลในทางบวกกับองค์ประกอบของทฤษฎีความคาดหวัง แล้วจึงเลือกใช้พฤติกรรมจูงใจที่เหมาะสมกับปัจจัยด้านสถานการณ์นั้น ดังภาพประกอบ 4

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ภาพประกอบ 4 แบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงวิधिเป้าหมายจากผลการพัฒนาของ House

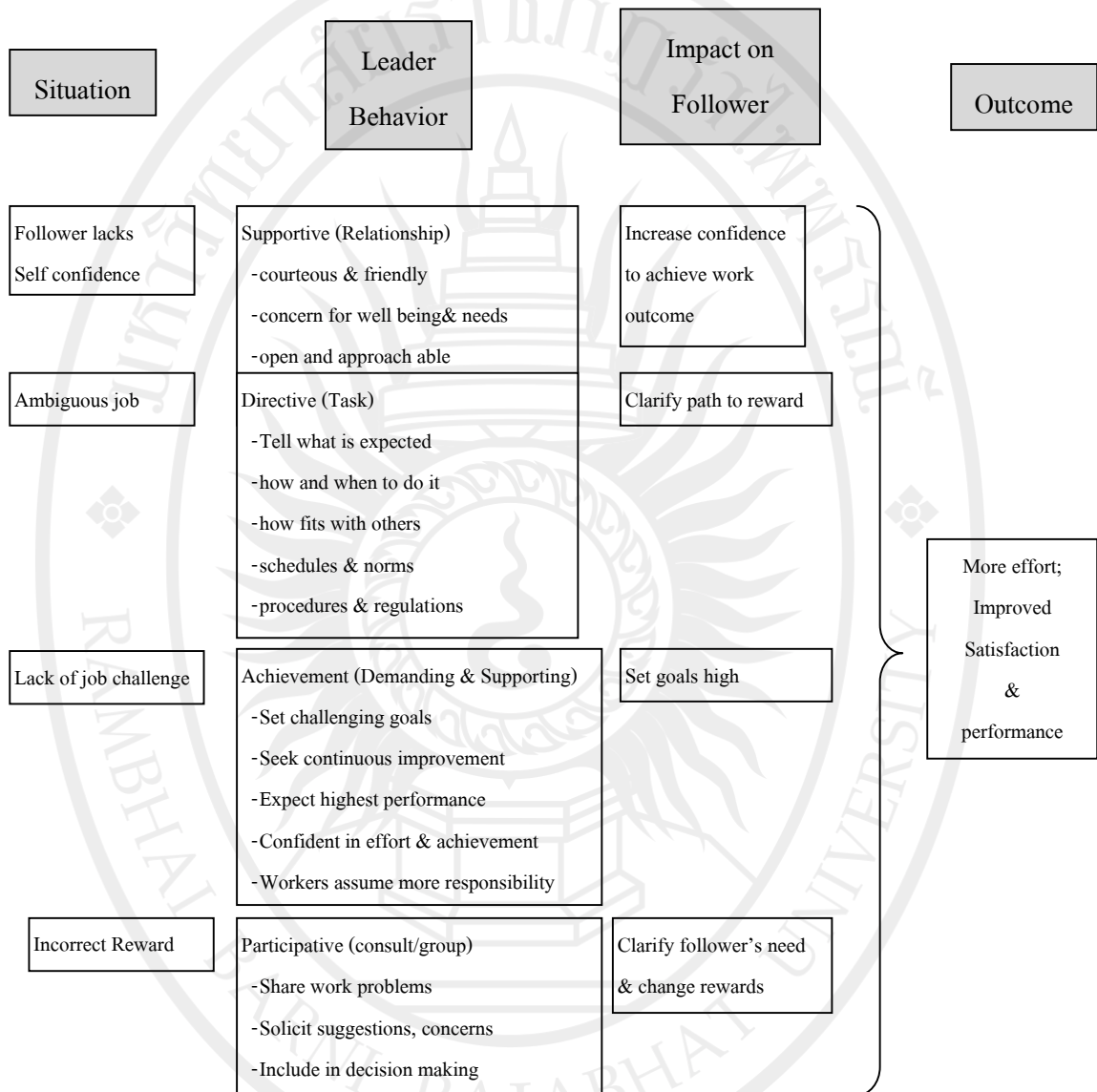
ที่มา : วิโรจน์ สารรัตน์. 2557 : 18

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ ชูสอน (2557 : 36 – 38) กล่าวถึง ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงวิधिเป้าหมายว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงวิधिเป้าหมาย พัฒนาโดย Martin G. Evan ใน ค.ศ. 1970 และได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดย Robert J. House ใน ค.ศ. 1971 ซึ่งทฤษฎีนี้มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีแรงจูงใจและความคาดหวังและมีเป้าหมาย หลักของทฤษฎี คือการส่งเสริมการเพิ่มการปฏิบัติงานของพนักงานพร้อมกับความพึงพอใจของพนักงานให้สูงขึ้น มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา และคุณลักษณะของงาน โดยมีความเชื่อว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดแรงจูงใจ

ก็ต่อเมื่อตนเองเชื่อว่าตนเองมีความสามารถพอที่จะทำงานนั้นได้หรือการใช้ความพยายามของตนเองจะสามารถทำให้งานประสบความสำเร็จได้แน่นอนหรือเชื่อว่าผลตอบแทนที่ได้คุ้มค่ากับการใช้ความพยายามของตนเองในการทำงาน ทฤษฎีนี้เสนอว่า ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตนเองได้เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำต้องมีความรับผิดชอบในการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้สามารถบรรลุเป้าหมายส่วนตนและเป้าหมายขององค์กรในขณะเดียวกัน ซึ่งผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดังนี้ 1) ทำวิถีทางที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับรางวัลตอบแทนให้มีความชัดเจน (Path Clarification) เช่น ทำการตกลงเพื่อกำหนดพฤติกรรมที่จะได้รับรางวัลอย่างชัดเจน 2) ให้การเพิ่มปริมาณของรางวัล (Increase Rewards) ผู้นำตกลงกับผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับรางวัลที่ต้องการ เช่น เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง นอกจากนี้ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบวิถีเป้าหมายให้ความสำคัญกับพฤติกรรมแต่ละแบบของผู้นำที่มีผลต่อแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกัน แต่ทั้งนี้ยังขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาและลักษณะของงานด้วย แบ่งออกได้ดังนี้

1. พฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior) ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เป็นมิตร ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึงได้ง่าย มีความเสมอภาค ให้ความเคารพ และให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) ผู้นำใช้คำสั่งเกี่ยวกับการทำงานและวิธีการทำงาน กำหนดมาตรฐานของการทำงาน รวมทั้งกฎระเบียบต่างๆ ที่ชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 3) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement – oriented Leadership) ผู้นำจะกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างมาตรฐานความเป็นเลิศแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งตั้งความคาดหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำให้ได้ และ 4) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้นำจะเป็นผู้ขอความคิดเห็นและคำปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อนตัดสินใจ และกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมโดยการจัดประชุมร่วมกันเพื่อแก้ไขและพัฒนางาน

2. สถานการณ์เอื้ออำนวย (Situation Contingencies) ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1. คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Characteristics) เป็นตัวบ่งชี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเข้าใจต่อความคาดหวังและพฤติกรรมเกี่ยวกับงานของผู้นำมากน้อยเพียงใด ประกอบด้วย ความต้องการที่เป็นแรงจูงใจ ความสามารถในงาน บุคลิกภาพ ส่วนที่ 2 คุณลักษณะของงาน (Task Characteristics) เป็นตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อการใช้อิทธิพลของผู้นำในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย โครงสร้างภารกิจระบบอำนาจขององค์กรปทัสถานของกลุ่มทำงาน ดาฟท์ (Daft, 2008 : 78 ; อ่างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ ชูสอน, 2557 : 38) ได้กล่าวถึงสถานการณ์และการปรับใช้แบบภาวะผู้นำเชิงวิถีเป้าหมาย ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 สถานการณ์และแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงวิธีเป้าหมาย

ที่มา : ดาฟท์ (Daft. 2008 : 78 ; อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยูทธ ชูสอน. 2557 : 38)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

จากภาพประกอบ 2 สถานการณ์และแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงวิถีเป้าหมาย (Path-Goal Situations and Preferred Leader Behaviors) อธิบายสถานการณ์และแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงวิถีเป้าหมาย ได้ดังนี้

สถานการณ์ที่ 1 ผู้ตามขาดความมั่นใจในตนเอง ต้องการผู้นำแบบสนับสนุนเพื่อช่วยให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในตนเองมากขึ้น ทำให้มีความพยายามที่จะทำให้สำเร็จและเกิดความพึงพอใจในผลงานของตนเอง

สถานการณ์ที่ 2 งานมีลักษณะคลุมเครือไม่ชัดเจน ยากที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ ต้องการผู้นำแบบสั่งการเพื่อให้คำแนะนำและอธิบายวิธีการทำงานให้เกิดความเข้าใจที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จเพื่อที่จะได้รางวัลตามที่ต้องการ

สถานการณ์ที่ 3 ผู้ตามรู้สึกว่าการที่ทำงานไม่ทำทนายอะไร อาจเป็นเพราะว่าทำงานซ้ำ ๆ หรืองานที่ทำง่ายเกินไป ต้องการผู้นำแบบมุ่งงานเพื่อช่วยให้งานเป็นสิ่งที่ท้าทายโดยการตั้งเป้าหมายให้สูงขึ้น

สถานการณ์ที่ 4 การให้รางวัลไม่ถูกต้องและไม่เหมาะสมแก่ผู้ตาม กรณีต้องการผู้นำแบบมีส่วนร่วมเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้อภิปรายปัญหาหรือความต้องการของผู้ตามว่าต้องการอะไร ผู้นำจะได้ปรับปรุงรางวัลหรือผลตอบแทนได้ถูกต้องและเหมาะสมเมื่อผู้ตามทำงานได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงวิถีเป้าหมาย มุ่งที่จะส่งเสริมการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงานพร้อมกับความพึงพอใจของพนักงานให้สูงขึ้น และความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรางวัลตอบแทนให้มีความชัดเจน (Path Clarification) และการเพิ่มปริมาณของรางวัล พฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบวิถีเป้าหมาย พฤติกรรมของภาวะผู้นำได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบบรรลุผลสำเร็จ และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ความหมายของแรงจูงใจ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามและความหมายไว้แตกต่างกันหลากหลาย ดังนี้
 พรสวรรค์ ศิริศาสนันท์ (2555 : 214) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมของบุคคลให้มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยอาศัยความต้องการแรงปรารถนา ความคาดหวัง พลังกดดันและสิ่งล่อใจ มาเป็นแรงผลักดันให้แสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ

ภารดี อนันต์นาวิ (2555 : 113) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้มนุษย์กระทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างมีจุดมุ่งหมาย มีทิศทางและช่วยให้กิจกรรมที่กระทำนั้นคงสภาพอยู่ต่อไป โดยที่มนุษย์จะต้องมีเจตคติ ทักษะ และความเข้าใจในกิจการนั้นอย่างแท้จริง

จอมพงษ์ มงคลวนิช (2556 : 216) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นผลสำเร็จออกมา ซึ่งจะได้ผลดีหรือไม่มากนักขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารจะสามารถจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยการทุ่มเทให้ได้ผลงานที่ดีอย่างไร หรือมากน้อยเพียงใด

สัมมา รธนิชย์ (2556 : 133) กล่าวว่า แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง ความปรารถนาที่จะกระทำกิจกรรมใด ๆ ที่คิดว่ามีคุณค่าด้วยความเต็มใจของบุคคล ในการทำงานที่จูงใจกายและใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยได้รับรางวัลเป็นผลตอบแทนการกระทำนั้น ๆ เป็นสิ่งจูงใจ (Incentives) ที่เป็นสิ่งเร้าที่มากกระตุ้นหากบุคคลมีเจตคติที่ดีต่องานและเพื่อนร่วมงาน

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้พลังจากภายในจิตใจของบุคคล มีความต้องการจะกระทำหรือปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้

ความสำคัญของแรงจูงใจ

แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างยิ่ง เพราะการทำงานใดก็ตามถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญ คือ ความสามารถหรือทักษะในการทำงานของบุคคลและการจูงใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงานโดยมีนักวิชาการได้ให้ความสำคัญของแรงจูงใจไว้ดังนี้

สุนทร โคตรบรรเทา (2551 : 9) กล่าวว่า การจูงใจคนนี้เป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะคนมีชีวิตจิตใจ มีความชอบและความไม่ชอบ มีความต้องการ มีความเกียจคร้านและความขยัน และมีความเบื่องานและรักงาน ฯลฯ แรงจูงใจเป็นตัวบ่งชี้สำคัญของการปฏิบัติงานในองค์กร และเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารในการจูงใจบุคลากรเพื่อให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมาย

พรสวรรค์ ศิรศาสนันท์ (2555 : 216) กล่าวว่า ความสำคัญของแรงจูงใจต่อการบริหารซึ่งผู้นำควรคำนึงถึง 7 ประการ ดังนี้

1. แรงจูงใจช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร
2. แรงจูงใจช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรมีความจงรักภักดี และผูกพันต่อองค์กร
3. แรงจูงใจช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อบุคลากร
4. แรงจูงใจช่วยเสริมสร้างทีมงาน ความสามัคคี ของบุคลากรในองค์กร
5. แรงจูงใจช่วยให้บุคลากรเกิดความเชื่อถือ ศรัทธาในองค์กร

6. แรงจูงใจช่วยเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ทุกตำแหน่ง

7. แรงจูงใจของผู้บริหารและบุคลากรทุกคน ช่วยให้องค์การมีประสิทธิผลสูงขึ้น

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556 : 217) สรุปความสำคัญของแรงจูงใจไว้ 2 ประการ คือ แรงจูงใจส่งเสริมให้ทำงานสำเร็จ เป็นแรงผลักดันให้เกิดการแสดงพฤติกรรมที่ต้องการ และแรงจูงใจกำหนดแนวทางของพฤติกรรมซึ่งควรเป็นไปในรูปแบบใดให้ตรงทิศทางเพื่อที่จะบรรลุเป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์การ

สัมมา รัชนิชัย (2556 : 134 - 135) กล่าวว่า ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจที่จะจูงใจให้ผู้ร่วมงานตอบสนองต่องาน และวิธีการขององค์การที่แตกต่างกันไป การจูงใจผู้ร่วมงานจึงมีความสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. การจูงใจเป็นการรวมพลังเพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้ร่วมงานในการทำงาน ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำกิจการงานให้ประสบความสำเร็จได้ดีกว่าผู้ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวัน ๆ

2. การจูงใจทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพยายาม มีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการ นำความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ทอดทิ้งหรือลดละความพยายามง่าย ๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวาง

3. การจูงใจสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบหรือวิธีการทำงาน การค้นพบช่องทางการดำเนินงานที่ดีกว่า หรือประสบผลสำเร็จมากกว่าเดิม

4. บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นและรับผิดชอบต่อการทำงาน ให้เกิดความเจริญก้าวหน้า จะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการทำงาน

สรุปได้ว่า แรงจูงใจมีความสำคัญมากต่อบุคลากรทุกคนในองค์การ โดยเฉพาะผู้บริหาร องค์การควรมีเทคนิควิธีการสร้างแรงจูงใจ โดยมีสิ่งจูงใจเพื่อกระตุ้นหรือเร้าให้ผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานเกิดความปรารถนา หรือความต้องการ จนกระทั่งผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานแสดงพฤติกรรมหรือปฏิบัติกิจกรรม หรือดำเนินการต่าง ๆ ขององค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ประเภทของแรงจูงใจ

มีนักวิชาการได้ศึกษาและแบ่งประเภทของแรงจูงใจไว้ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2548 : 213) อธิบายถึงประเภทของแรงจูงใจที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์การ คือการจูงใจภายในและการจูงใจภายนอก ดังนี้

1. การจงใจภายใน หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการ จะทำบางสิ่งบางอย่าง ด้วยจิตใจของตนเอง โดยไม่ต้องใช้เครื่องล่อใด ๆ มากกระตุ้น แรงจูงใจภายในมีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน เป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารไม่ต้องหากลวิธีมาชักจูงจิตใจ เพราะเขาจะปฏิบัติงาน ได้ดีด้วยตัวเอง การจงใจ ภายใน ได้แก่

1.1 ความต้องการ เป็นที่ยอมรับ โดยทั่วไปว่าคนเราทุกคนมีความต้องการและความ ต้องการทำให้เกิดแรงขับ แรงขับทำให้คนเราแสดงพฤติกรรมเพื่อใหบรรลุเป้าหมายซึ่งจะเกิดผล คือ ความสบายใจ ความพอใจ เช่น ความต้องการความสำเร็จทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการกระทำ พฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ

1.2 ความสนใจพิเศษ ถ้าผู้ปฏิบัติงานคนใด ให้ความสนใจต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นพิเศษ ก็จะมี ความตั้งใจในการทำงาน ทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว

1.3 ทศนคติหรือเจตคติ หมายถึง ความรู้สึกรู้คิดที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็น แรงจูงใจที่จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เช่น ถ้าผู้ปฏิบัติมีทัศนคติที่ดีต่อหัวหน้างานก็จะมี แรงจูงใจในการทำงานให้บังเกิดผลดี

2. การจงใจภายนอก หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอกเพื่อ นำไปสู่การแสดงผลตามจุดมุ่งหมาย การจงใจภายนอก ได้แก่

2.1 เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล คนที่มีเป้าหมายในการกระทำใด ๆ ย่อม กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม เช่น พนักงานที่อยู่ในระยะทดลองงาน มีเป้าหมาย ที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงาน จึงพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2.2 ความรู้ความก้าวหน้า คนที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับ ความก้าวหน้าอย่างไร จากการกระทำนั้น ย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้

2.3 บุคลิกภาพ ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพ จะก่อให้เกิดแรงจูงใจให้ กระทำพฤติกรรมนั้นได้ เช่น ครู อาจารย์ ต้องมีบุคลิกทางวิชาการที่น่านับถือ นักปกครอง นัก จัดการ นักบริหาร ก็จะต้องมีบุคลิกของผู้นำที่ดี เป็นต้น

2.4 เครื่องล่อใจอื่น ๆ มีสิ่งล่อใจหลายอย่างที่ทำให้เกิดแรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม เช่น การให้รางวัล อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำ หรือการลงโทษ ซึ่งจะกระตุ้นมิให้กระทำ ในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้การชมเชย การติเตียน การประกวด การแข่งขันหรือการทดสอบ ก็เป็น เครื่องกระตุ้นที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น

จันทรานี สงวนนาม (2553 : 253 - 254) กล่าวว่า นักจิตวิทยาได้แบ่งการจงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การจูงใจภายใน (Interinsic Motivation) การจูงใจภายใน หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการจะทำบางสิ่งบางอย่างด้วยจิตใจของตนเอง โดยไม่ต้องใช้สิ่งของล่อใด ๆ มากกระตุ้น ซึ่งถือว่ามีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นอย่างยิ่ง การจูงใจประเภทนี้ ได้แก่

1.1 ความต้องการ (Needs) ความต้องการทำให้เกิดแรงขับ แรงขับจะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งผลที่จะเกิดก็คือความสบายใจ ความพอใจ

1.2 ความปรารถนา (Desire) เป็นความต้องการชนิดหนึ่ง แต่จะทำให้เกิดแรงขับที่น้อยกว่าความต้องการ หากไม่บรรลุเป้าหมายทั้งหมดก็จะรู้สึกเฉย ๆ

1.3 ความทะเยอทะยาน (Ambition) ความทะเยอทะยาน มักใฝ่สูงเป็นสิ่งที่ดี เป็นความต้องการ ความอยากได้ ที่ช่วยให้บุคคลแสวงหาแนวทางที่จะทำให้บรรลุตามเป้าหมาย

1.4 ความสนใจพิเศษ (Special Interest) ถ้าผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความพอใจเป็นพิเศษ ก็จะมี ความตั้งใจในการทำงาน ช่วยให้งานประสบความสำเร็จ ได้ในเวลาอันรวดเร็ว

1.5 ทศนคติหรือเจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งใด สิ่งหนึ่ง ถือว่าเป็นการจูงใจภายในที่จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เช่น ถ้าผู้ปฏิบัติมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ก็จะเป็นผลดีต่อการทำงานเป็นอย่างดี

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motive) การจูงใจภายนอก หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอกเพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมตามจุดหมายของผู้กระตุ้น การจูงใจภายนอก ได้แก่ เป้าหมาย ความคาดหวัง ความก้าวหน้า สิ่งล่อใจต่าง ๆ เช่น การชมเชย การติเตียน การให้รางวัล การประกวด การลงโทษ การแข่งขัน เป็นต้น

สมุทฺร ชำนาญ (2554 : 267) กล่าวว่า การจำแนกประเภทของการจูงใจโดยใช้แหล่ง ที่ทำให้เกิดการจูงใจ ในบุคคล จำแนกได้เป็น 2 ประเภท

1. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) คือสิ่งผลักดันที่อยู่ภายนอก ตัวบุคคล เนื่องจากการจูงใจที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งปกติมีบุคคลอื่นเป็นผู้กำหนดมากกว่า การจูงใจที่กำหนดโดยบุคคลนั่นเอง การจูงใจภายนอกมักใช้สิ่งจูงใจเป็น 2 ลักษณะคือ สิ่งจูงใจที่เป็นเงินและสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน เช่น การกำหนดเงินค่าตอบแทน โบนัส เงินรางวัลจากการทำงาน การให้ผลประโยชน์ต่าง ๆ นโยบายของหน่วยงาน การใช้วิธีการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบประเมินผลการทำงานที่เหมาะสม การให้ความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย การจัดให้มีสวัสดิการของหน่วยงาน การให้การยอมรับบุคคลให้มีฐานะทางสังคม เป็นต้น

2. การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เป็นการจูงใจที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างงานกับผู้ปฏิบัติงาน โดยบุคคลผู้นั้นเป็นผู้กำหนดขึ้นมาเอง เช่น เกิดแรงจูงใจเพราะเห็นคุณค่าและความสำคัญของงาน การต้องการความสำเร็จในงาน ทำงานนั้นเพราะเป็นงานที่ตนเองชอบ การ

อยากทำงานเพราะอยากท้าทายความสามารถของตนเอง หรือกิจกรรมนอกเหนือจากงาน เช่น การร่วมกิจกรรมด้านกีฬา หรือทำงานอดิเรกของแต่ละคนล้วนเกิดขึ้นจากการจูงใจภายในทั้งสิ้น

พรสวรรค์ ศิรศานันท์ (2555 : 216 - 217) กล่าวว่า นักจิตวิทยาได้แบ่งลักษณะของแรงจูงใจออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 แบ่งตามมิติของเวลา

1.1 แรงจูงใจฉับพลัน (Aroused Motive) คือ แรงจูงใจที่กระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมออกมาทันทีทันใด

1.2 แรงจูงใจสะสม (Motivational Disposition หรือ Latent Motive) คือแรงจูงใจที่มีอยู่แต่ไม่ได้แสดงออกทันที จะค่อย ๆ เก็บสะสมไว้รอการแสดงออกในเวลาใดเวลาหนึ่ง

กลุ่มที่ 2 แบ่งตามมิติของสิ่งเร้า

2.1 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motive) คือแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งเร้าภายในตัวบุคคลผู้นั้น ตัวอย่างเช่น ความรู้สึกต้องการ หรือขาดอะไรบางอย่าง จึงเป็นพลังชักจูงหรือกระตุ้นให้มนุษย์ประกอบกิจกรรมเพื่อทดแทนสิ่งที่ขาดหรือต้องการนั้น

2.2 แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motive) คือแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งเร้าภายนอก คือ สิ่งที่มาเร้ามาเสริมสร้างความปรารถนาในการประกอบกิจกรรมในตัวมนุษย์

กลุ่มที่ 3 แบ่งตามมิติของความต้องการ

3.1 แรงจูงใจปฐมภูมิ (Primary Motive) คือแรงจูงใจในอันเนื่องมาจากความต้องการที่เป็นพื้นฐานร่างกาย เช่น ความหิว ความกระหาย เป็นต้น

3.2 แรงจูงใจทุติยภูมิ (Secondary Motive) คือแรงจูงใจที่เป็นผลต่อเนื่องมาจากแรงจูงใจขั้นปฐมภูมิ

ภารดี อนันต์นาวิ (2555 : 118 - 119) กล่าวว่า แรงจูงใจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การจูงใจในแง่บวก และการจูงใจในแง่ลบ

1. แรงจูงใจในแง่บวก (Positive Motivation) การจูงใจแบบใช้ไม่เน้นม การจูงใจในแง่นี้บุคคลจะได้รับสิ่งที่มีคุณค่า เช่น การยกย่องสรรเสริญหรือให้รางวัลสำหรับการกระทำหรือพฤติกรรมอันเป็นที่ยอมรับ

2. แรงจูงใจในแง่ลบ (Negative Motivation) การจูงใจแบบใช้ไม่แข็ง มักใช้วิธีจูงใจที่ตรงกันข้าม คือ มักจะเป็นการขู่ การลงโทษ การติเตียน หากพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลนั้นไม่เป็นที่ยอมรับ

จอมพงษ์ มงคลวนิช (2556 : 218 - 219) กล่าวว่า นักจิตวิทยาแบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการทำบางสิ่งบางอย่างด้วยจิตใจของตนเองโดยไม่ต้องใช้สิ่งล่อใจใด ๆ มากระตุ้นซึ่งถือว่ามีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นอย่างยิ่ง แรงจูงใจประเภทนี้ ได้แก่

1.1 ความต้องการ (Needs) ความต้องการทำให้เกิดแรงขับ แรงขับทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย ซึ่งผลที่จะเกิดก็คือ ความสบายใจ ความพอใจ

1.2 ความปรารถนา (Desire) เป็นความต้องการชนิดหนึ่งที่เหนือกว่าความต้องการพื้นฐาน ความปรารถนามักมีแรงขับที่น้อยกว่าความต้องการ หากไม่บรรลุเป้าหมายทั้งหมดก็จะรู้สึกเฉย ๆ

1.3 ความทะเยอทะยาน (Ambition) ความทะเยอทะยานมักใหญ่ใฝ่สูงเป็นสิ่งที่ดี เป็นความต้องการ ความอยากได้ที่ช่วยให้บุคคลแสวงหาแนวทางที่จะให้บรรลุตามเป้าหมาย

1.4 ความสนใจพิเศษ (Special Interest) ถ้าผู้ปฏิบัติงานคนใดสนใจสิ่งใดเป็นพิเศษก็จะมี ความตั้งใจในการทำงาน ช่วยให้งานประสบความสำเร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว

1.5 ทักษะหรือเจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ถือว่าเป็นการจูงใจภายในที่จะกระตุ้นให้บุคคลให้แสดงพฤติกรรม เช่น ถ้าผู้ปฏิบัติมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ก็จะเป็นผลดีต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอกเพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายของผู้กระตุ้น การจูงใจภายนอก ได้แก่ เป้าหมาย ความคาดหวัง ความก้าวหน้า สิ่งล่อใจต่าง ๆ เช่น การชมเชย การติเตียน การให้รางวัล การประกวด การลงโทษ การแข่งขัน เป็นต้น

สรุปได้ว่า ประเภทของแรงจูงใจแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก ซึ่งแรงจูงใจภายในนั้นเป็นแรงจูงใจที่มาจากภายในตัวบุคคลและเป็นแรงขับที่ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมโดยไม่หวังรางวัล หรือแรงเสริมภายนอก สำหรับแรงจูงใจภายนอกเป็นแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลจากภายนอก เช่น มาจากแรงเสริมชนิดต่าง ๆ ตั้งแต่คำชมจนถึงได้รับรางวัลเป็นสิ่งของ

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การศึกษาการจูงใจต้องอาศัยเครื่องมือและเทคนิคทางจิตวิทยา ประกอบกับประสบการณ์ในชีวิตจริงและความสามารถในการวิเคราะห์ ทฤษฎีแรงจูงใจวิวัฒนาการมาจากแนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์ แนวคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์ แนวคิดเชิงความต้องการของมนุษย์ ความคาดหวัง จุดมุ่งหมายของบุคคล และการเสริมแรง ซึ่งนักการศึกษาได้แบ่งทฤษฎีเป็นกลุ่ม ๆ ดังนี้

ธร สุนทรายุทธ (2551 : 301) แบ่งทฤษฎีการจูงใจออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาการจูงใจ กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการของการจูงใจ และกลุ่มทฤษฎีการเสริมแรงของการจูงใจ

พรสวรรค์ ศิรศานันท์ (2555 : 218 - 219) ได้ศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจและแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ทฤษฎีกลุ่มรูปแบบเชิงเนื้อหา ทฤษฎีกลุ่มรูปแบบเชิงกระบวนการและทฤษฎีการเสริมแรง

การดี อนันต์นาวิ (2555 : 118 - 119) ได้แบ่งทฤษฎีแรงจูงใจออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ ทฤษฎีการจูงใจด้านเนื้อหา ทฤษฎีการจูงใจด้านกระบวนการ ทฤษฎีด้านการเสริมแรงและการปรับพฤติกรรม

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555 : 153 - 154) แบ่งทฤษฎีการจูงใจออกเป็น 2 กลุ่ม ตามวิวัฒนาการของทฤษฎี คือ รูปแบบเชิงเนื้อหา และรูปแบบเชิงกระบวนการ

สรุปได้ว่า ทฤษฎีแรงจูงใจแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) ทฤษฎีการจูงใจกลุ่มรูปแบบเชิงเนื้อหา 2) ทฤษฎีการจูงใจกลุ่มรูปแบบเชิงกระบวนการ และ 3) ทฤษฎีการเสริมแรง

1. ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Need Theory)

อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) (Maslow. 1960 : 66 – 67 ; อ้างถึงใน พรสวรรค์ ศิรศานันท์. 2555 : 220 - 221) ได้ศึกษาทฤษฎีความต้องการมาสโลว์ เชื่อว่า ความต้องการของมนุษย์สามารถจัดลำดับขั้นได้ เมื่อต้องการในลำดับใดบรรลุผลแล้ว ก็จะไม่เป็นตัวจูงใจอีก แต่ความต้องการในลำดับสูงกว่าจะเป็นตัวจูงใจแทน โดยความต้องการมีลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดจนถึงสูงสุด ดังนี้

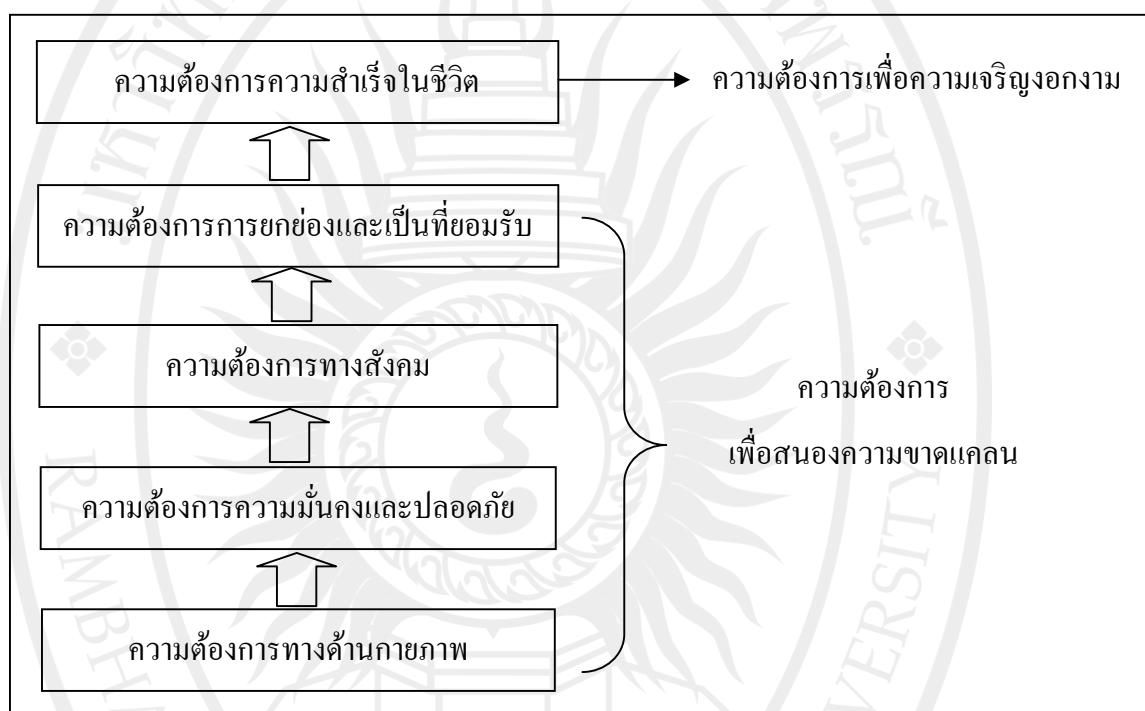
1.1 ความต้องการด้านกายภาพ (Basic Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานหรือความต้องการทางร่างกายของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร น้ำ อากาศ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค การพักผ่อน เป็นต้น ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับชีวิตมนุษย์ ถ้ามนุษย์ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการขั้นนี้ได้ จะไม่มีความต้องการในขั้นต่อไป

1.2 ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย (Security and Safety Needs) ความต้องการในขั้นนี้แบ่งเป็น 2 แบบ คือ 1) ความปลอดภัยในชีวิตตนเอง หมายถึง สุขภาพร่างกายที่แข็งแรง ความปลอดภัยในการเดินทาง อุบัติเหตุ ใจผู้ร้าย เป็นต้น และ 2) ความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ หมายถึง ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ความมีหลักประกันเพียงพอในการปฏิบัติงาน ณ ที่แห่งใดแห่งหนึ่ง

1.3 ความต้องการทางสังคม (Social Affiliation Needs) หมายถึง ความต้องการในการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคม ได้แก่ ความต้องการความรักจากเพื่อน จากเจ้านายและบุคคลอื่น การเป็นส่วนหนึ่งของสังคม กลุ่มเพื่อน หมู่คณะ และการได้รับการยอมรับจากสังคม การยอมรับในผลงาน ยอมรับความคิดเห็น

1.4 ความต้องการการยกย่องและเป็นที่ยอมรับ (Esteem Needs) เป็นความต้องการได้รับการยกย่อง นับถือในความรู้ ความสามารถ รวมทั้งอิสรเสรีภาพในการทำงาน และสถานะทางสังคม การได้รับการมอบหมายในตำแหน่งหน้าที่ที่สำคัญหรือได้ใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญ ความต้องการนี้ถ้าบุคคลได้รับจะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง

1.5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล ความต้องการนี้จะเกิดขึ้นเมื่อได้รับความต้องการทั้ง 4 ประเภทข้างต้นแล้ว ไม่มีความวิตกกังวลเรื่องทรัพย์สินเงินทอง หรือชื่อเสียง หากบุคคลใดก้าวมาถึงขั้นนี้ได้จะทำงานเพื่อให้บังเกิดความสำเร็จของงาน เพราะรักที่จะทำ รักที่จะพัฒนางานนั้น มิใช่เพื่อเกียรติยศชื่อเสียง อำนาจหรือเงินค่าตอบแทน ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 ลำดับชั้นความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์

ที่มา : มาสโลว์ (Maslow, 1960 : 66 – 67 ; อ้างถึงใน พรสวัสดิ์ ศิริศาสนันท์, 2555 : 221)

ความต้องการชั้นที่ 1 – 4 มาสโลว์ เรียกว่า ความต้องการเพื่อสนองความขาดแคลนของชีวิต (Deficiency Needs) มนุษย์จะพยายามทุกวิถีทางที่จะทำให้ได้มาซึ่งความต้องการดังกล่าว เมื่อความต้องการชั้นที่ 1 – 4 ได้รับการตอบสนองแล้ว จึงจะแสวงหาความต้องการพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้างอกงาม (Growth Needs) ในลำดับต่อไป ความต้องการในระดับความเจริญก้าวหน้านี้เป็นแรงจูงใจที่กระตุ้นให้มนุษย์ฝ่าฝืน ไม่ได้เกิดขึ้นจากการขาดแคลนหรือความบกพร่องใด ๆ ในชีวิต ในสังคมมนุษย์เราพบว่า มีบางคนใช้ความพยายามที่จะเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เขาสนใจ เพียงเพื่อจะค้นหาคำตอบเท่านั้น เมื่อได้คำตอบก็มีความพึงพอใจ มิได้ต้องการคำตอบแทนเป็นเงินหรือการยกย่องสรรเสริญ

นอกจากนั้น มาสโลว์ได้มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับทฤษฎีความต้องการ ไว้ดังนี้

1.1 ความต้องการในลำดับชั้นต่าง ๆ ยังมีความคาบเกี่ยวกันอยู่ มนุษย์อาจเกิดความต้องการหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน เพียงแต่มีความมากน้อยต่างกัน ตามสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นจริง และความรู้สึกในขณะนั้น มิได้หมายความว่ามนุษย์จะต้องสนองความต้องการลำดับชั้นที่ต่ำจนเต็ม แล้วจึงต้องการชั้นที่สูงขึ้น มนุษย์อาจได้รับการตอบสนองในแต่ละชั้นเพียงบางส่วน สลับไปมาได้

1.2 บุคคลอาจจะมีความต้องการไม่ครบทุกด้าน เช่น บางคนอาจต้องการเพียงการสนองตอบทางด้านร่างกาย และความปลอดภัยในชีวิตเท่านั้นก็เพียงพอแล้ว หรือบางคนอาจไม่สนใจเรื่องการยอมรับของสังคมเลย ไม่ต้องการตำแหน่งชื่อเสียงเกียรติยศ แต่กลับต้องการสร้างสรรค์ผลงานเพื่อเป็นแนวทางแก่คนรุ่นหลังก็ได้

1.3 บุคคลอาจจะไม่ได้มีความต้องการเป็นไปตามลำดับชั้น เช่น คนที่ต้องการการยอมรับนับถือจากสังคมมาก อาจไม่สนใจเรื่องความปลอดภัย ความมั่นคงในชีวิต หรือยอมมีชีวิตอยู่อย่างแร้นแค้น ฉะนั้นความต้องการลำดับแรกของชีวิต ไม่ใช่ความต้องการทางด้านร่างกายแต่กลับเป็นความต้องการการยอมรับในสังคม

แม้ว่าทฤษฎีของมาสโลว์จะได้รับทั้งการยอมรับและวิพากษ์วิจารณ์อย่างมาก แต่ผู้นำก็สามารถนำทฤษฎีของมาสโลว์ไปปรับใช้ในองค์กรได้ โดยผู้นำต้องคำนึงถึงแรงจูงใจของบุคคล ความต้องการพื้นฐาน เงินเดือน ค่าแรง สวัสดิการ ที่อยู่อาศัย บุคคลควรได้รับอย่างเพียงพอ ความมั่นคงของสถานภาพในการทำงาน ขวัญกำลังใจ ถ้าบุคคลมีความหวั่นไหวต่อสถานภาพของตนเอง ย่อมปฏิบัติงานอย่างขาดคุณภาพและประสิทธิภาพ การยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานดี เป็นการสร้างขวัญกำลังใจที่ดี โดยลงทุนน้อยที่สุด การเข้าร่วมกลุ่มของเพื่อน การทำงานเป็นทีม ให้การยอมรับความคิดเห็น รวมทั้งการพิจารณาตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ล้วนแต่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรทั้งสิ้น

2. ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation)

พรสวรรค์ ศิริศาสตร์ (2555 : 222) ได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮร์ซเบอร์ก โดยสรุปว่า แนวคิดดังกล่าวพบว่าปัจจัยที่มีส่วนในการจูงใจของมนุษย์ มี 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivational factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจในงาน และปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยธำรงรักษา (Hygiene or Maintenance factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะทำให้มนุษย์เกิดความไม่พึงพอใจในงาน ดังนี้

2.1 ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน สนับสนุนให้บุคคลทำงานเพิ่มมากขึ้น เป็นแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงาน เป็นปัจจัยที่พัฒนาทัศนคติเชิงบวกและการจูงใจที่แท้จริง ปัจจัยประเภทนี้ หากมนุษย์ไม่ได้รับทำให้ไม่มีความสุขในการทำงานเท่านั้น แต่ไม่ถึงขั้นไม่พึงพอใจ แต่ถ้าได้รับจะมีความสุขในการทำงานมากขึ้น ประกอบด้วยปัจจัย 6 ประการ ดังนี้

2.1.1 ผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement) คือความรู้สึกว่าประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หรือมีความต้องการที่จะให้งานประสบความสำเร็จ ในประเด็นนี้มีข้อเสนอแนะว่า จะต้องเป็นงานที่ทำหายความสามารถ

2.1.2 ความก้าวหน้า (Advancement) คือความรู้สึกว่าจะได้รับความก้าวหน้า ก็จะพัฒนาให้เกิดทักษะใหม่ ๆ พร้อมทั้งจะมีความสามารถและเต็มใจที่จะเรียนรู้

2.1.3 ลักษณะของงาน (Work itself) คือความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ ทั้งนี้ลักษณะของงานที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติได้นั้น ต้องมีความท้าทายความสามารถ ไม่จำเจซ้ำซาก หรือรู้สึกได้ว่างานนั้นจะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน

2.1.4 ความเจริญงอกงาม (Growth) คือ มีความเป็นไปได้ในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน เช่น การก้าวไปสู่ความเป็นนักบริหารมืออาชีพ การได้รับรางวัล เป็นต้น

2.1.5 ความรับผิดชอบ (Responsibility) การมอบหมายให้บุคคลมีความรับผิดชอบในหน้าที่ เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงาน ตัดสินใจในงานของตนเองได้ จะช่วยทำให้บุคคลเกิดความผูกพันในงาน

2.1.6 การยอมรับนับถือจากผู้อื่น (Recognition) หรือการยอมรับจากผู้บริหาร การยอมรับนับถือเป็นผลมาจากความสำเร็จในงาน เช่น การยกย่องชมเชยด้วยคำพูด ด้วยการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนหนึ่งเป็นการเสริมแรงด้วย หากให้ต่อเนื่องจะมีผลดีต่อการสร้างแรงจูงใจ

2.2 ปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยธำรงรักษา (Hygiene or Maintenance factors) เป็นปัจจัยที่ธำรงรักษานุเคราะห์ไว้ไม่ให้ออกจากงาน กล่าวคือ เป็นปัจจัยป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจ เป็นลักษณะของแรงจูงใจภายนอก ปัจจัยประเภทนี้หากได้รับก็เป็นความปกติ ไม่ได้สร้างให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น แต่ถ้าไม่ได้รับจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ปัจจัยค้ำจุนประกอบด้วยปัจจัยย่อย 9 ประการ ดังนี้

2.2.1 เงินเดือน (Salary) หรือค่าตอบแทน บุคคลต้องได้รับความรู้สึกว่าได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม ตามวันเวลาที่กำหนด

2.2.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work environment) หมายถึง บรรยากาศความเหมาะสมของสถานที่ทำงาน งานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน

2.2.3 การนิเทศงาน (Supervision) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่ได้รับการนิเทศจากผู้นิเทศ หัวหน้างาน ความตั้งใจสอนงาน หรือลักษณะของการมอบหมายงานให้รับผิดชอบ

2.2.4 ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกถึงความมั่นคง ปลอดภัยในงานที่ตนทำอยู่

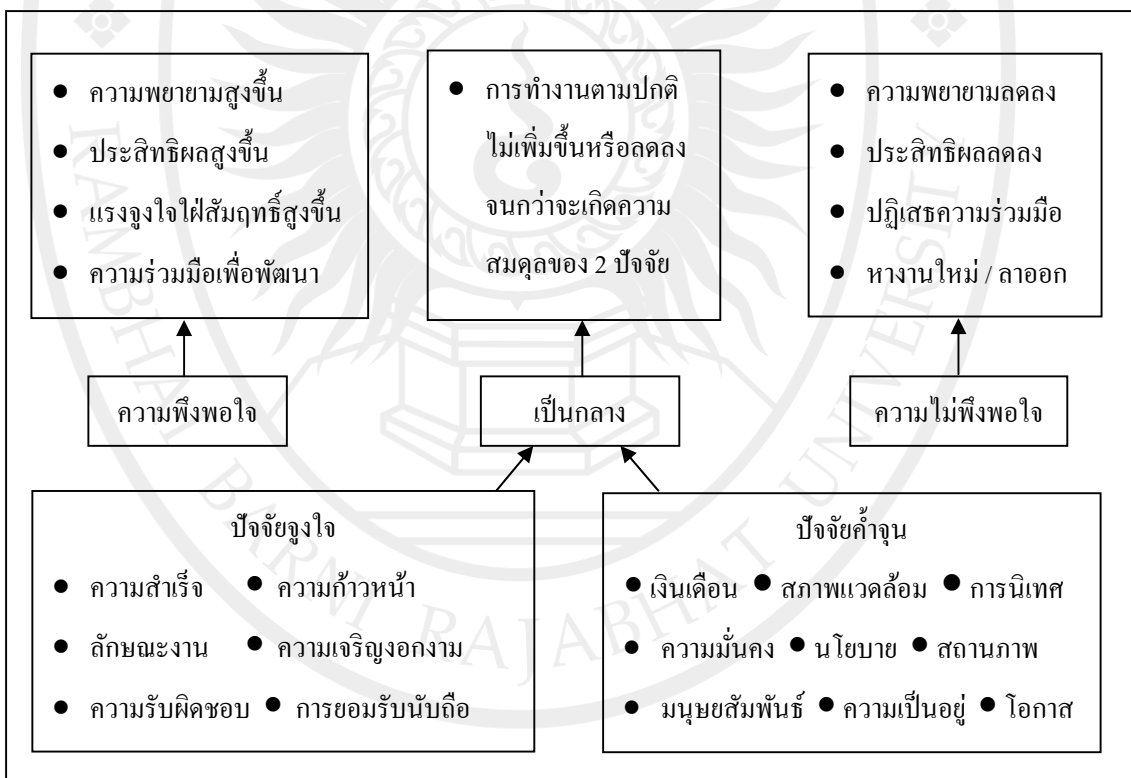
2.2.5 นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง ความรู้สึก
ว่าได้รับการสื่อสารด้านนโยบายที่ดี องค์กรมีการจัดโครงสร้างที่ดี

2.2.6 สถานภาพ (Status) หมายถึง ความรู้สึกว่าตำแหน่งหน้าที่ของตนนั้นมีความ
เหมาะสม บุคคลอื่นให้การยอมรับ

2.2.7 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relationship) หมายถึง การ
พบปะสังสรรค์กับบุคคลในสถานะต่าง ๆ ในที่ทำงาน เช่น เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน หรือ
ผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2.8 สถานภาพความเป็นอยู่ (Person life) หมายถึง ความรู้สึกว่าการทำงาน
ตามปกติมีความสุข แสดงถึงเจตคติที่ดีต่องาน

2.2.9 โอกาสความก้าวหน้า (Possibility to growth) หมายถึง ความรู้สึกของ
บุคคลว่ามีโอกาสได้รับการแต่งตั้งในหน้าที่ที่สูงขึ้น ในหน่วยงานที่ใหญ่ขึ้น ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอิร์ชเบอร์เกอร์

ที่มา : พรสวรรค์ ศิรศานันท์. 2555 : 224

ผู้นำสามารถนำทฤษฎีของเฮอริชเบอร์กไปปรับใช้ในการสร้างแรงจูงใจในด้านของ การมอบหมายงานที่ทำท่าย มอบความรับผิดชอบในการตัดสินใจทั้งในด้านการพัฒนาและ แก้ปัญหาให้การยกย่องชมเชยเมื่องานประสบความสำเร็จ การพิจารณาให้ทุกคนมีโอกาสก้าวหน้า ในหน้าที่การงานจะเป็นแรงจูงใจให้บุคคลร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ในอีก ทางหนึ่งผู้นำต้องดำเนินงานเพื่อไม่ให้บุคลากรเกิดความไม่พึงพอใจ เป็นการธำรงรักษาหรือค้ำจุน ทั้งสภาพร่างกายและจิตใจของบุคลากรในหน่วยงาน การจ่ายเงินเดือน ค่าตอบแทน ค่าแรง ที่เหมาะสม ยุติธรรมเป็นไปตามสัญญาหรือระเบียบปฏิบัติ สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน วัสดุอุปกรณ์ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน รวมไปถึงสวัสดิการ การรักษาพยาบาล โครงการที่เกี่ยวกับสุขภาพ สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานกับลูกน้อง สิ่งเหล่านี้จะก่อให้เกิดความรู้สึกดีต่อ องค์กร เกิดความรักและผูกพันต่อองค์กร อย่างไรก็ตามผู้นำต้องตระหนักว่า ปัจจัยค้ำจุนทำได้ เพียงลดความไม่พึงพอใจเท่านั้น ในขณะที่ปัจจัยจูงใจทำให้เกิดความพึงพอใจ และผลงานประสบ ความสำเร็จ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจึงต้องให้ปัจจัยค้ำจุนเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐาน และ ให้ปัจจัยจูงใจเพื่อสนองความต้องการในระดับสูงอย่างสมดุลกัน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายและเกิด ความพึงพอใจของทุกฝ่าย

3. ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Theory)

อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ได้นำความรู้ทางด้านความต้องการของมาสโลว์และเฮอริช เบอร์กมาสร้างรูปแบบการจูงใจใหม่ที่คล้ายคลึงกัน เรียกว่า ทฤษฎี ERG (ERG Theory) โดยไม่ได้ คำนึงว่าความต้องการใดเกิดก่อนหรือเกิดหลัง ความต้องการหลาย ๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน ทฤษฎี ERG จะแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

3.1 ความต้องการความอยู่รอด (E-Existence Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานทาง ร่างกายของมนุษย์ เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เป็นต้น หากเป็นการทำงานในองค์กร ความต้องการระดับนี้ คือ ค่าจ้าง ค่าตอบแทน สภาพการทำงาน สัญญาว่าจ้าง เป็นต้น

3.2 ความต้องการความสัมพันธ์ (R-Relatedness Needs) เป็นความต้องการในเชิง มนุษย์สัมพันธ์ ความต้องการเชิงสังคม ความผูกพัน การยอมรับ

3.3 ความต้องการความก้าวหน้า (G-Growth Needs) เป็นความต้องการในระดับสูง ของบุคคล การพัฒนา การเปลี่ยนแปลงสถานภาพ ความเติบโต ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความต้องการความรับผิดชอบ การปฏิบัติงานด้วยความรู้ความสามารถและความต้องการ ความสำเร็จในชีวิต

ทฤษฎี ERG มีส่วนคล้ายและแตกต่างจากทฤษฎีของมาสโลว์ โดยมีแนวคิดที่ซับซ้อนกว่าความต้องการอาจเป็นไปได้ทั้งสูงขึ้นและน้อยลง กล่าวคือ หากความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการประเภทนั้นจะมีอยู่สูง เช่น หากต้องการเงินค่าตอบแทนสูงแต่ได้น้อย จะมีความต้องการเงินเดือนสูงขึ้น หากความต้องการในระดับต่ำกว่าได้รับการตอบสนองแล้ว จะทำให้ความต้องการที่อยู่สูงขึ้นเพิ่มมากขึ้น เช่น หากได้รับเงินเดือนสูงขึ้นจนพึงพอใจแล้ว ก็จะต้องการยอมรับ หรือตำแหน่งงานสูงขึ้น และหากความต้องการที่อยู่ในระดับสูงกว่าไม่ได้รับการตอบสนอง หรือได้รับการตอบสนองน้อยก็จะมีความต้องการในระดับต่ำกว่าลงไปมีความสำคัญมาก เช่น ไม่มีโอกาสได้รับตำแหน่งงานใหม่ ก็จะหันมาให้ความสนใจกับเพื่อนร่วมงานมากขึ้นเพื่อต้องการยอมรับสูงขึ้น เป็นต้น

4. ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคคลีแลนด์ (The Need to Achieve Theory)

เดวิด แมคคลีแลนด์ (David C. McClelland) นักจิตวิทยา มีความเห็นว่า ความต้องการของมนุษย์นั้นไม่ได้ติดตัวมาแต่กำเนิดและไม่ได้มีรูปแบบเหมือนกันทุกคน อย่างแนวคิดของมาสโลว์ เซอร์ชเบอร์ก หรือ อัลเดอร์เฟอร์ แมคคลีแลนด์ได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล โดยให้บุคคลนำเสนอภาพต่าง ๆ เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ หลังจากวิเคราะห์ผลแล้ว จึงสรุปว่า ความต้องการของมนุษย์แบ่งออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

4.1 ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement : nAch) เป็นความต้องการที่จะทำงานที่มีความท้าทายให้บรรลุผลสำเร็จ มีมาตรฐานในการทำงานสูง โดยบุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย และต้องได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูงและกล้าที่จะเผชิญหน้ากับความล้มเหลว

4.2 ความต้องการอำนาจ (Need for Power : nPow) เป็นความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่น มีความรับผิดชอบต่อบุคคลอื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะแสวงหาวิถีทางเพื่อทำให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

4.3 ความต้องการความสัมพันธ์ (Need for Affiliation : nAff) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น มีความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม บุคคลที่ต้องการความสัมพันธ์สูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จ จะชอบการแข่งขัน ชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และมีความกระตือรือร้นสูง บุคคลประเภทนี้เกิดความพึงพอใจเมื่อสามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

ด้วยความพยายามของตนเอง เงินหรือรางวัลใด ๆ ที่ได้รับเป็นเพียงประจักษ์พยานของความสำเร็จเท่านั้น ไม่ใช่สิ่งจูงใจโดยตรง บุคคลประเภทนี้ต้องการการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มักชอบทำงานคนเดียว ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้ประกอบการขนาดเล็ก แต่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จทางด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กรขนาดใหญ่ ผู้นำจึงควรมอบหมายงานที่มีความท้าทาย และสามารถบรรลุผลได้ โดยอาจเป็นประเภทงานที่ต้องการความสามารถของบุคคลเพียงคนเดียว บุคคลประเภทนี้เป็นบุคคลที่มีคุณค่าขององค์กร ในส่วนของบุคคลที่มีความต้องการความสัมพันธ์ มักชอบทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ชอบงานประสานสัมพันธ์ บุคคลประเภทนี้เป็นนักประสานงานที่ประสบความสำเร็จ ผู้นำจึงควรมอบงานที่ตรงกับบุคลิกลักษณะและความต้องการของบุคคล

บุคคลประเภทที่มีความต้องการอำนาจ มักเป็นบุคคลที่เจริญเติบโตในหน้าที่การงานในระดับสูงขององค์กร ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ความต้องการอำนาจส่วนตัว (Personal Power) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง แสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเอง ไม่ใช่เพื่อองค์กร อีกประเภทหนึ่งคือ ความต้องการอำนาจเพื่อสถาบัน (Institution power) เป็นอำนาจเพื่อร่วมทำงานกับบุคคลอื่นเพื่อแก้ปัญหาหรือส่งเสริมให้องค์การบรรลุเป้าหมาย อุตสาหกรรมเพื่อองค์กร เป็นบุคคลที่ผู้นำควรส่งเสริมให้มีตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น เพื่อให้มีอิทธิพลต่อการใช้อำนาจในการพัฒนาองค์กร

นอกจากนั้น แมคคลีแลนด์ ยังมีความเชื่อว่า ความต้องการเป็นสิ่งที่แสวงหาและเรียนรู้ได้โดยประสบการณ์ หรือการฝึกอบรม เด็กที่เติบโตมาจากประสบการณ์ประเภทใดเมื่อโตขึ้นก็จะมีโอกาส ที่จะเป็นบุคคลที่มีความต้องการประเภทนั้น

สรุปได้ว่า การศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 1) ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ มีแนวคิดหลักที่ว่าความต้องการของมนุษย์สามารถจัดลำดับขั้นได้ เมื่อความต้องการในลำดับใดบรรลุผลแล้วก็จะไม่เป็นตัวจูงใจอีก แต่ความต้องการในลำดับสูงกว่าจะเป็นตัวจูงใจแทน ความต้องการในระดับนี้จะเป็แรงจูงใจที่กระตุ้นให้มนุษย์เฝ้าหา 2) ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยที่อาจทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน เรียกว่าปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยธำรงรักษา 3) ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ กล่าวว่าความต้องการหลาย ๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน หากความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองน้อยความต้องการประเภทนั้นจะมีอยู่สูง และ 4) ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคคลีแลนด์ มีความเห็นว่าความต้องการของมนุษย์แบ่งออกเป็น 3 ประการ คือ 1) ความต้องการความสำเร็จ 2) ความต้องการอำนาจ 3) ความต้องการความสัมพันธ์ ซึ่งเป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น มีความเป็นมิตร ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม สัมพันธภาพและมิตรไมตรีจากบุคคลอื่นความต้องการของมนุษย์นั้นไม่ได้

ติดตัวมาแต่กำเนิด และไม่ได้มีรูปแบบเหมือนกันทุกคน นอกจากนี้ยังมีความเชื่อว่า ความต้องการ เป็นสิ่งที่แสวงหาและเรียนรู้ได้โดยประสบการณ์หรือการฝึกอบรม กล่าวได้ว่าทฤษฎีกลุ่มนี้ต่างมุ่งเน้น ไปยังความต้องการของมนุษย์ที่มีผลจูงใจให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำเข้าใจได้ว่าแรงจูงใจ ของมนุษย์เกิดจากอะไร มนุษย์ต้องการอะไร ผู้นำจึงควรมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความต้องการ ของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผลของงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

จากการศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครุ ผู้วิจัยให้ความสนใจศึกษาปัจจัยที่ ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามแนวคิดการจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ ซึ่งแบ่งความ ต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) หมายถึง แรงจูงใจของครุในการ ปฏิบัติงานให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ ชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย และต้องได้รับ ข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูงและ กล้าที่จะเผชิญหน้ากับความล้มเหลว
2. ความต้องการอำนาจ (Need for Power) หมายถึง แรงจูงใจของครุที่ต้องการมีอิทธิพล เหนือคนอื่น มีความรับผิดชอบต่อบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการเป็นผู้นำ ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น
3. ความต้องการความสัมพันธ์ (Need for Affiliation) หมายถึง แรงจูงใจของครุที่ต้องการ การยอมรับจากบุคคลอื่น มีความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

ปัจจัยของภาวะผู้นำเชิงวิถิเป้าหมายของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การบริหารสถานศึกษาในภาวะการณ์ของเศรษฐกิจยุคใหม่ ผลักดันให้เกิดการแข่งขันกัน อย่างมากมายโดยเฉพาะวงการการศึกษาของกลุ่มโรงเรียนเอกชน ต่างต้องปรับแผนงานการบริหาร เพื่อให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อย่างรวดเร็วและชาญฉลาด สถานศึกษาต้องมีความรู้ เรื่องการตลาด ผู้บริโภค การเปลี่ยนแปลงของสภาพธุรกิจได้มากกว่าคู่แข่ง มิฉะนั้นสถานศึกษา จะไม่สามารถแข่งขันและแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดมาเป็นของตนเองได้ ยุคโลกาภิวัตน์ มีผลกระทบสูงมากต่อพัฒนาการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป้าหมายของการพัฒนาอาจไม่ใช่ เพียงเพื่อให้บุคคลากรได้เรียนรู้สิ่งใหม่ แต่เป็นกระบวนการกระตุ้นให้บุคคลากรรู้สึก และ เป็นเจ้าขององค์การนั้น

ทุกหน่วยงานต่างต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์และมีทัศนคติ ที่ดีในงาน เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและทุ่มเทให้กับหน่วยงาน ได้อย่างเต็มที่ การจูงใจ ผู้ร่วมงานจึงเป็นการรวมพลังเพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพยายาม

สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และบุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นและรับผิดชอบต่อการงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า การจูงใจมีทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม องค์การจะใช้การจูงใจด้วยปัจจัยที่เป็นรูปธรรมหรือนามธรรมในสัดส่วนเท่าใดขึ้นอยู่กับปรัชญาในการจัดการและกำลังความสามารถในการจ่ายขององค์การ กระบวนการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการจูงใจสามารถดำเนินการได้ทั้งในรูปของการวางโครงสร้าง กระบวนการ และวิธีการบริหารจัดการของผู้บริหาร กระแสการพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องที่องค์การต่างให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบัน และยิ่งมีความสำคัญมากขึ้นเป็นทวีคูณ เนื่องจาก ปัจจัยด้าน “ทรัพยากรมนุษย์” ถือได้ว่าเป็นปัจจัยผลักดันให้องค์การเติบโตได้อย่างยั่งยืน องค์การใดที่มีบุคลากรพร้อมที่จะพัฒนาตนเองตลอดเวลา นับว่าองค์การนั้น โชคดี การบริหารคนไม่เหมือนกับการบริหารสิ่งของหรือโครงการ เพราะคนมีลักษณะเฉพาะแตกต่างกันทั้งสติปัญญา จุดแข็ง จุดอ่อน ความรู้สึก ดังนั้น องค์การจะประสบความสำเร็จได้ การดึงศักยภาพของคนออกมาเพื่อประสิทธิภาพในการทำงานจึงต้องอาศัยการสร้างแรงจูงใจ ใช้กลยุทธ์และเทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับคนแต่ละคน สอดคล้องกับ จูทา เทียนไทย (2554 : 147) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจูงใจหรือโน้มน้าวที่จะทำให้ลูกน้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเขาเหล่านั้นให้ได้ ซึ่งถือเป็นการทดสอบประสิทธิภาพของตัวผู้บริหารว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากการที่ผู้บริหารจะทำให้ลูกน้องมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปจากเดิมได้หรือไม่ หากผู้บริหารมีประสิทธิภาพย่อมหมายถึงว่า ผู้บริหารมีความสามารถที่จะโน้มน้าวพวกเขาได้ สิ่งเหล่านี้จะทำให้มีผลที่ติดตามมา คือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นับเป็นสิ่งจำเป็นในการทำงานในปัจจุบันที่ต้องมีการพัฒนาควบคู่ไปกับการแข่งขันกันโดยตลอด การพัฒนาในโลกปัจจุบันการ โน้มน้าวหรือการจูงใจของผู้บริหารต้องใช้การดำเนินงานในรูปแบบต่าง ๆ กับพนักงาน ผู้บริหารอาจใช้รูปแบบที่แยกแยะงานที่ยาก ๆ ให้เป็นงานย่อย ๆ ที่ทำให้ง่ายขึ้นและมอบหมายให้ลูกน้องช่วยกันคิด ช่วยกันทำ เพราะงานที่แยกแยะเป็นงานที่ไม่ยุ่งยาก เมื่อพนักงานทำได้สำเร็จ จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้พนักงานเหล่านั้นมีขวัญและกำลังใจที่ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่ากับเป็นการเตรียมความพร้อมที่จะรับงานที่ย่างยากมากขึ้นในวันข้างหน้า

อย่างไรก็ดี การที่ผู้บริหารจะจูงใจหรือโน้มน้าวใจให้ลูกน้องเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทิศทางที่องค์การต้องการนั้น ตัวผู้บริหารต้องกระทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีด้วย เช่น มีความเปิดเผย ตรงไปตรงมา มีความรับผิดชอบสูง มีการอุทิศตนให้แก่องค์การอย่างเต็มที่

การบริหารสถานศึกษา มีความแตกต่างจากการบริหารบริษัทหรือองค์การภาครัฐและเอกชนอื่น ๆ เดิมนั้นสถานศึกษามีระบบระเบียบ วัฒนธรรมและโครงสร้างที่ค่อนข้างตึงตัว แต่ในปัจจุบันสถานศึกษามีความยืดหยุ่นมากขึ้น ในโลกของการเปลี่ยนแปลง สถานศึกษาต้องปรับตัวให้

คิดอย่างผู้ประกอบการ มีการแข่งขัน และรับฟังความคิดเห็นของทุกคน เพราะฉะนั้นการบริหารสถานศึกษาจึงต้องมีการนำแนวคิด หรือทฤษฎีแรงจูงใจมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ (พรสวัสดิ์ ศิริศานันท์. 2555 : 234) ผู้นำเป็นบุคคลที่สามารถเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่พนักงานได้โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ สัมมา ธรนิธย์ (2556 : 31) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อคนหรือผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะพยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับอิทธิพลและโน้มน้าวทางใจ เพื่อจะให้คนปฏิบัติตาม ทั้งนี้ศักยภาพของผู้นำนั้นจะส่งผลต่อผู้ร่วมงานในด้านความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจและความอบอุ่นในการร่วมงาน ผู้ที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงาน จูงใจให้กลุ่มคนรวมตัวกันได้ ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556 : 143) กล่าวว่า การจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการบริหาร ผู้บริหารทุกยุคทุกสมัยประสบความสำเร็จในการทำงานได้เพราะมีการนำรูปแบบการจูงใจแบบต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ การจูงใจส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน และมีผลต่อความสำเร็จขององค์การ ยุคัล (Yukl. 2001 : 19 ; อ้างถึงใน สัมมา ธรนิธย์. 2556 : 65) ได้สรุปคุณลักษณะสำคัญที่คาดว่าจะทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ คือ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านการสร้างแรงจูงใจและด้านความสามารถที่จำเป็นต่อความมีประสิทธิภาพของผู้บริหารแรงจูงใจจะเป็นตัวกระตุ้น (Drives) ตัวกำหนดทิศทางของพฤติกรรมและช่วยให้พฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมคงสภาพอยู่ได้ นับว่าเป็นเรื่องสำคัญที่ไม่ควรมองข้าม ในการนำแรงจูงใจไปใช้ในการบริหารงาน เพราะจะทำให้งานประสบความสำเร็จและเกิดความผูกพันต่อองค์การ การกระตุ้นให้คนทำงานได้ผลผลิตที่ดี และการช่วยให้เกิดความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสำคัญต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานอย่างยิ่ง ถ้าทุกฝ่ายให้ความสนใจและร่วมมือกัน และที่สำคัญที่สุดคือตัวผู้บริหารเองต้องตระหนักว่าควรจะมีวิธีการใช้แรงจูงใจอย่างไรในการบริหารงาน (ภารดี อนันต์นารี. 2555 : 134 – 135)

อย่างไรก็ดี นักทฤษฎีและนักวิจัยเห็นว่าภาวะผู้นำนั้นมีความแตกต่างจากการบริหารงานอยู่หลายประการ คือ ถ้าพิจารณาบทบาทหรือหน้าที่ทางการบริหาร การนำ ถือเป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหาร โดยเริ่มจากการวางแผนงาน การจัดการ การจัดระบบและควบคุม และเมื่อพิจารณาอย่างกว้าง ๆ ภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับหน้าที่การบริหารในมุมมองของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงบันดาลใจ การจูงใจ และการมีอิทธิพล ดูบริน (Dubrin. 2010 : 5) จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีผลต่อการจูงใจ และปฏิสัมพันธ์ให้ทุกคนในองค์การเข้าใจและมุ่งมั่นในอุดมการณ์ขององค์การเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินกิจกรรมได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญต่อคนหรือผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะพยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับอิทธิพลและโน้มน้าวใจเพื่อให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม ทั้งนี้ศักยภาพของผู้นำนั้นมีผลต่อความต้องการของผู้ร่วมงานในด้านความเชื่อมั่น การนับถือ กำลังใจ และความอบอุ่นในการร่วมงาน ประสานเพื่อให้ความสะดวก สร้างแรงบันดาลใจ จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดการปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน ผู้นำจึงเป็นพลังร่วมที่จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี

บริบทการบริหารการศึกษาในโรงเรียนคาทอลิกสังฆมณฑลจันทบุรี

โรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทยปรากฏหลักฐานว่ามีมาตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยา ในแผ่นดินของสมเด็จพระนารายณ์มหาราช ใน พ.ศ. 2203 คณะมิชชันนารีชาวฝรั่งเศส สังกัดคณะมิสซังต่างประเทศแห่งกรุงปารีส ได้เดินทางมาถึงกรุงศรีอยุธยา ได้รับพระบรมราชานุญาตให้เข้ามาเผยแผ่ศาสนา สมเด็จพระนารายณ์ฯ ได้พระราชทานที่ดินให้แก่คณะบาทหลวง ได้สร้างโรงเรียนสามเณรขึ้น เป็นโรงเรียนแบบตะวันตก ถือเป็นโรงเรียนเอกชนคาทอลิกแห่งแรกในประเทศไทย คือ วิทาลัยทั่วไป สร้างขึ้นโดยมุขนายก ปีแอร์ลัมแบร์ตเดอ ลา มอตต์ (Bishop Pierre Lambert De La Motte) เป็นโรงเรียนสามัญสำหรับเด็กชาย เพื่อให้การศึกษาแก่เยาวชนในกรุงศรีอยุธยามีชื่อตามพงศาวดารว่า “โรงเรียนสามเณร” ส่วนใหญ่จัดการสอนด้านวิชาการและจริยธรรมในแนวทางที่ปรับให้เข้ากับ วัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่นอย่างเห็นคุณค่า ต่อมาในยุครัตนโกสินทร์ พ.ศ. 2428 บาทหลวงกอลอมเบต์ (Reverend Father Colombet) ได้ตั้งโรงเรียนสำหรับเด็กชายขึ้นชื่อโรงเรียนอัสสัมชัญ ซึ่งถือว่าเป็นโรงเรียนคาทอลิกสมัยใหม่แห่งแรกในยุคนั้น และดำเนินการเรื่อยมาโดยอำนวยความสะดวกประโยชน์ให้แก่เด็กและสังคมเป็นอย่างมาก จนเป็นที่นิยมของผู้ปกครองทั่วไป นับตั้งแต่นั้นมาก็ได้มีนักบวชอุทิศตนด้านการศึกษาหลายคณะได้ทยอยกันเข้ามาแพร่ธรรมในประเทศไทย ทำให้โรงเรียนคาทอลิกมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นในทุกระดับ ตั้งแต่อนุบาลจนถึงอุดมศึกษา ซึ่งปัจจุบันแบ่งออกเป็นโรงเรียนของสังฆมณฑล โรงเรียนของคณะนักบวชและโรงเรียนของอาราวาสคาทอลิก ทำให้โรงเรียนคาทอลิกขยายไปสู่ภาคต่าง ๆ ของประเทศไทยจนถึงทุกวันนี้ (สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย). 2543 : 13)

สมัยมุขนายกยวง นิตโย (พ.ศ. 2506 – 2516) สมัยนี้เป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงหลังสภาสังคายนาวาติกันครั้งที่ 2 พระศาสนจักรในประเทศไทยได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก คือ ใน พ.ศ. 2508 เขต “มิสซัง” (Vicarius Apostolicus) ได้รับการยกฐานะเป็นเขต “สังฆมณฑล” (Diocese) ซึ่งมีมุขนายกเป็นผู้ปกครอง ได้แก่ อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ อัครสังฆมณฑลท่าแร่-หนองแสง สังฆมณฑลราชบุรี สังฆมณฑลจันทบุรี สังฆมณฑลอุบลราชธานี สังฆมณฑลอุดรธานี สังฆมณฑล

เชียงใหม่ สังกษมณฑลนครสวรรค์ สังกษมณฑลนครราชสีมา และสังฆมณฑลสุราษฎร์ธานี ซึ่งแต่ละสังฆมณฑลก็ได้ก่อตั้งโรงเรียนขึ้นมามากมาย ต่อมาพ.ศ. 2512 ได้เปลี่ยนชื่อ “คณะกรรมการโรงเรียนคาทอลิกแห่งประเทศไทย” เป็น “สภาการศึกษาคาทอลิก” ซึ่งนักการศึกษาคาทอลิก บาทหลวง นักบวชชายหญิง ผู้บริหาร ครู ฆราวาสที่ต้องการพัฒนาการศึกษาคาทอลิก ได้มาสัมมนากัน และต่อมาได้ถือปฏิบัติว่า จะมีการสัมมนาสภาการศึกษาคาทอลิกทุกปีเพื่อศึกษาเรียนรู้ และแสวงหาจุดยืนร่วมกัน ในฐานะที่สถาบันการศึกษาคาทอลิกต้องเป็นแหล่งแพร่ธรรม อบรมสั่งสอนเด็กและเยาวชนให้เป็นคนที่ยึดด้วยคุณธรรมและความรู้ เป็นพลเมืองที่ดีของสังคมและประเทศชาติ แลในปี พ.ศ. 2533 ได้จัดตั้งเป็น “สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก(ประเทศไทย)” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมมือระหว่างองค์กรสมาชิกในการประกอบภารกิจเพื่อประโยชน์แห่งสังคมและเทิดทูน ไว้ซึ่งชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์และและวิธีการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ร่วมมือและส่งเสริมการสร้างความสามัคคีระหว่างสถาบันการศึกษาคาทอลิกและสถาบันการศึกษาอื่น ๆ เพื่อช่วยเหลือและส่งเสริมกันและกัน ประสานสัมพันธ์ระหว่างองค์กรสมาชิก ในการพัฒนาคุณภาพและเสถียรภาพของบุคลากรในสถาบันการศึกษาคาทอลิก ประสานงาน ร่วมมือหรือให้ข้อเสนอแนะหรือความช่วยเหลือจากสมาคมสถาบันหรือองค์กรการศึกษา และองค์กรธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

โรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย

โรงเรียนคาทอลิกในปัจจุบันแบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ

1. โรงเรียนของสังฆมณฑล ซึ่งปัจจุบันแบ่งเป็น 10 สังฆมณฑล หรือ 10 เขต โรงเรียนที่มีพื้นที่อยู่ในเขตใด ก็จะมีสังกัดในสังฆมณฑลนั้น และดำเนินการบริหารภายใต้การอำนวยการของพระสงฆ์ของสังฆมณฑลนั้น
2. โรงเรียนของคณะนักบวช ชาย – หญิงในประเทศไทย ซึ่งปัจจุบันมีคณะนักบวชชายทำงานด้านการศึกษาอยู่ 5 คณะและคณะนักบวชหญิงที่ทำกิจการ โรงเรียนมี 12 คณะ
3. โรงเรียนของฆราวาสคาทอลิก เช่น โรงเรียนในกลุ่มสถาบันเซนต์จอห์น โรงเรียนในเครือสารสาสน์ โรงเรียนเพ็ญสมิทธิ์ โรงเรียนแสงอรุณ โรงเรียนเศรษฐบุตรอุปถัมภ์และโรงเรียนธรรมภิรักษ์ ฯลฯ เป็นต้น

ตามที่พระศาสนจักรคาทอลิกในประเทศไทย แบ่งการปกครองออกเป็น 10 สังฆมณฑล แต่ละสังฆมณฑล มีโรงเรียนคาทอลิกอยู่ในความรับผิดชอบอย่างน้อยแตกต่างกันออกไปดังนี้ (เอกชัย ชินโคตร. 2551 : 22 - 25)

1. อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ
2. อัครสังฆมณฑลท่าแร่-หนองแสง
3. สังฆมณฑลราชบุรี

4. สังฆมณฑลจันทบุรี
5. สังฆมณฑลเชียงใหม่
6. สังฆมณฑลอุดรธานี
7. สังฆมณฑลอุบลราชธานี
8. สังฆมณฑลนครราชสีมา
9. สังฆมณฑลนครสวรรค์
10. สังฆมณฑลสุราษฎร์ธานี

โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีมีชื่อย่อว่า รสจ. เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า Educational Section of Chanthaburi Diocese หรือมีชื่อย่อว่า E.S.C.D. เป็นกลุ่มโรงเรียนภายใต้เจ้าของเดียวกันคือสังฆมณฑลจันทบุรี พระสังฆราชซิลวีโอ สิริพงษ์ จรัสศรี เป็นประมุขสูงสุดและในปัจจุบันมีการบริหารงานโดยผ่านทางบาทหลวงนักบวชหญิงและฆราวาสในตำแหน่งผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการและครูใหญ่ตามลำดับ แบ่งเป็น 2 กลุ่มดังนี้

1. โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่ดำเนินการโดยบาทหลวงและภคินีธิดา รักษากงเขนเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ ซึ่งประกอบด้วยโรงเรียน 19 โรงเรียนดังนี้ (ฝ่ายการศึกษาอบรม สังฆมณฑลจันทบุรี. 2557 : 9)

- 1.1 โรงเรียนศรีฤทัย (จังหวัดจันทบุรี)
- 1.2 โรงเรียนชุมชนพัฒนา (จังหวัดสระแก้ว)
- 1.3 โรงเรียน อ.โสศรพัฒนา (จังหวัดชลบุรี)
- 1.4 โรงเรียนคาราสมูทร ศรีราชา (จังหวัดชลบุรี)
- 1.5 โรงเรียนปรีชานุศาสน์ (จังหวัดชลบุรี)
- 1.6 โรงเรียนวัฒนานุศาสน์ (จังหวัดชลบุรี)
- 1.7 โรงเรียนประชาสงเคราะห์ (จังหวัดชลบุรี)
- 1.8 โรงเรียนสันติภาพ (จังหวัดฉะเชิงเทรา)
- 1.9 โรงเรียนคาราจารีต (จังหวัดฉะเชิงเทรา)
- 1.10 โรงเรียนเทวรักษ์ (จังหวัดปราจีนบุรี)
- 1.11 โรงเรียนคริสตสงเคราะห์ (จังหวัดนครนายก)
- 1.12 โรงเรียนปัญญาทรัพย์ (จังหวัดกรุงเทพฯ)
- 1.13 โรงเรียนคาราสมูทรสระแก้ว (จังหวัดสระแก้ว)
- 1.14 โรงเรียนปัญญาทรัพย์มีนบุรี (จังหวัดกรุงเทพฯ)

- 1.15 โรงเรียนคาราสุมทร (จังหวัดอุทัยประเทศ)
- 1.16 โรงเรียนอนุบาลคริสตสงเคราะห์ (จังหวัดนครนายก)
- 1.17 สถานรับเลี้ยงเด็กบ้านขอแซพพิทักษ์ (จังหวัดจันทบุรี)
- 1.18 มารีนোসเซอร์ (จังหวัดระยอง)
- 1.19 โรงเรียนคาราสุมทรบริหารธุรกิจ (จังหวัดชลบุรี)

การดำเนินการบริหารประกอบด้วย ประธาน โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ซึ่งได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ จากพระสังฆราชและมีคณะกรรมการโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ซึ่งได้แก่ บาทหลวงผู้รับผิดชอบโรงเรียนทั้ง 19 โรงเรียนและภคินีผู้ได้รับมอบหมายจากคณะธิดารักกางเขน จำนวน 1 ท่าน รวมทั้งบุคคลอื่นที่ คณะกรรมการบริหารโรงเรียนเห็นชอบ คณะกรรมการบริหารมีหน้าที่ดูแลพัฒนาการศึกษา วางแผนและโครงการต่าง ๆ ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

2. โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่ดำเนินการโดยภคินีคณะรักกางเขนแห่งจันทบุรี เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ ประกอบด้วย 7 โรงเรียน ได้แก่

- 2.1 โรงเรียนสตรีมารดาพิทักษ์ (จังหวัดจันทบุรี)
- 2.2 โรงเรียนมารดานุสรณ์ (จังหวัดตราด)
- 2.3 โรงเรียนขอแซพพิทยา (จังหวัดจันทบุรี)
- 2.4 โรงเรียนมารีวิทยา (จังหวัดปราจีนบุรี)
- 2.5 โรงเรียนมารีวิทยาภินันท์บุรี (จังหวัดปราจีนบุรี)
- 2.6 โรงเรียนมารีวิทยาศรีมโหสถ (จังหวัดปราจีนบุรี)
- 2.7 โรงเรียนลัมแบร์ตพิชญาลัย (จังหวัดจันทบุรี)

ดำเนินการบริหารงาน โดยภคินีคณะรักกางเขนแห่งจันทบุรี ปัจจุบันมีมหาธิการิณี คณะรักกางเขนแห่งจันทบุรี คุณแม่โรสริน ศรีไพโรภะทอง เป็นผู้บริหารสูงสุดและที่ปรึกษา ฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากมหาธิการิณีคณะรักกางเขนแห่งจันทบุรี ร่วมบริหารงาน รับผิดชอบและแผนงานของสังฆมณฑลจันทบุรี และของคณะรักกางเขนแห่งจันทบุรี มาดำเนินการบริหารโรงเรียนทั้ง 7 โรงเรียน โดยภคินีคณะรักกางเขนแห่งจันทบุรี ซึ่งได้รับการพิจารณาคัดเลือกจากมหาธิการิณี และคณะที่ปรึกษา ให้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้แทนผู้รับใบอนุญาต เป็นผู้จัดการและครูใหญ่ โดยมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 5 ปี แต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม โดยอำนาจของมหาธิการิณี (ฝ่ายการศึกษา คณะรักกางเขนแห่งจันทบุรี. 2548 : 27)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยต่างประเทศ

แบร์ โอลแฮม (Bare-Oldham, 1999 : 39 - 94) ได้ศึกษาเรื่องการทดสอบปัจจัยด้านลักษณะความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนรัฐบาลใน Kentucky ในฐานะตัวกำหนดความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านลักษณะความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนรัฐบาลใน Kentucky ตามทัศนของครูในโรงเรียนเดียวกัน ความพึงพอใจในการทำงานของครู และทดสอบค่าความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำกับความพึงพอใจในงานของครู ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่ตามทัศนของครูกับความพึงพอใจในการทำงานของครู เช่นเดียวกับที่พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างการเริ่มสร้างลักษณะความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่ตามทัศนของครู กับความพึงพอใจในการทำงานของครู นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบด้วยว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญในตัวแปรด้านเพศของอาจารย์ใหญ่ เพศของครู หรือแม้แต่ประเภทของสถานศึกษาด้วยเช่นกัน

โดโน-โครโลริส (Dono-Koulouris, 2003 : 235 - 240) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำระดับของการมีอำนาจของครู และความพึงพอใจในการทำงานของครูจากโรงเรียนคาทอลิกใน ระดับประถมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาด้านลักษณะความเป็นผู้นำของครูจากโรงเรียนคาทอลิกในระดับประถมศึกษา ตามทัศนของครูและอาจารย์ใหญ่ ศึกษาว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำกับระดับของการมีอำนาจของครู ลักษณะความเป็นผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูหรือไม่ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับของการมีอำนาจของครูกับความพึงพอใจในการทำงานของครู ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่าง ลักษณะความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับระดับของการมีอำนาจของครู 2 ด้าน คือ การให้ความมั่นคง และการให้ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และยังพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในการทำงานของครู อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ผลการศึกษาข้อมูลพบว่า การที่ครูได้รับอำนาจในระดับต่าง ๆ และแสดงความพึงพอใจในการทำงานออกมา ดังที่พบจากข้อมูลซึ่งคิดเป็นค่าคะแนนเฉลี่ยของความพึงพอใจทั้งแบบภายในและภายนอก แต่กลับไม่พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างระดับของการมีอำนาจของครูกับความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างแน่นอน

เวทเธเรล (Wetherell, 2003 : 322) ได้ศึกษาเรื่องลักษณะความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจของครู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ สรรวจว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจในงานของครูหรือไม่ รูปแบบความเป็นผู้นำของ Hersey

และ Blanchard ถูกนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้านลักษณะความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะความเป็นผู้นำ การบอกกล่าว มีแนวโน้มที่จะทำให้ระดับความพึงพอใจในงานของครูสูงขึ้นในขอบเขตของงานนิเทศภายใน การให้รางวัล สภาพการบริหารงาน การสื่อสาร ความพึงพอใจในงานโดยภาพรวม และการปรับเปลี่ยนตัวเอง อาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 11 - 15 ปี มีแนวโน้มที่จะทำให้ความพึงพอใจในการทำงานของครูสูงขึ้น ในด้านค่าตอบแทน การสนับสนุน การสื่อสารและการปรับเปลี่ยนตัวเอง อาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนปัจจุบัน 10 ปีขึ้นไป มีแนวโน้มที่จะทำให้ระดับความพึงพอใจในงานของครูลดลง ในด้านสภาพการบริหารงาน การสื่อสารและความพึงพอใจในงานโดยภาพรวม อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบว่า ในความแตกต่างด้านเพศ อายุ และค่าตอบแทนสูงสุดจะแสดงค่าของความพึงพอใจอย่างมีนัยสำคัญทางด้านสถิติเลย

งานวิจัยในประเทศ

มัจฉรี โอสถานนท์ (2539 : 80) ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูที่ทำการสอนใน โรงเรียนเด็กที่มีความบกพร่องในทางสติปัญญา ทั้งภาครัฐและเอกชน พบว่ามีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ความรับผิดชอบ และลักษณะของงาน

กาญจน์ เรืองมนตรี (2547 : 218 - 219) ศึกษาเรื่อง “องค์ประกอบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานและการจัดการศึกษา สถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวปฏิรูปการศึกษา : กรณีศึกษาเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม” พบว่า ภาวะผู้นำดังกล่าวนำไปสู่ประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษาทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ด้านความพึงพอใจของครู ด้านคุณภาพนักเรียน และด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน

สุบิน อุปรีตี (2548 : 98) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลข เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ดำรง แสงใส (2551 : 67 - 69) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำและความพึงพอใจของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดอุบลราชธานี เขต 1 พบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ระดับมาก ความพึงพอใจของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อนำแบบภาวะผู้นำมาเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ข้าราชการครูที่มีเพศต่างกัน มีความพึงพอใจต่อแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นพรัตน์ ศรีสุวรรณ (2551 : 51 - 52) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในงานของครู โรงเรียนอนุบาลเอกชน จังหวัดอุดรธานี หนองบัวลำภูและหนองคาย

พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลเอกชน ในจังหวัดอุดรธานี หนองบัวลำภูและหนองคาย โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกับความพึงพอใจในงานของครูจำแนกตามประสบการณ์ ปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน และเมื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลเอกชนในจังหวัด อุดรธานี หนองบัวลำภูและหนองคายมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของครู โรงเรียน เอกชนอยู่ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ยุพาภรณ์ ขานพล (2551 : 95 – 98) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของ ผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุรินทร์ เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับสูง แรงจูงใจของครูในภาพรวมอยู่ในระดับสูง

จิตต์สุมน พรมงควัฒน์ (2552 : 68 - 70) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำ ของผู้บังคับบัญชากับขวัญและกำลังใจของบุคลากร ในสถาบันสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ อาชีวศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ขวัญและกำลังใจของ บุคลากรอยู่ในระดับมาก เมื่อนำรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามาเปรียบเทียบกับขวัญและกำลังใจ ของบุคลากร พบว่า บุคลากรที่มีอายุการทำงาน ตำแหน่งแตกต่างกัน มีระดับขวัญและกำลังใจ ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

โกมล บัวพรหม (2553 : 58 – 60) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุราษฎร์ธานี เขต 3 พบว่า 1) ครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุราษฎร์ธานี เขต 3 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากสูงที่สุดไปหาต่ำที่สุด ตามลำดับ คือ ด้านงานที่ทำในปัจจุบัน ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและด้านเงินเดือนค่าตอบแทนและสวัสดิการ 2) ครูที่มีเพศต่างกันมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 3) ครูที่มี ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านงานที่ทำในปัจจุบัน โดยครูที่มี ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 21 ปีขึ้นไป มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าครูที่มี ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 1 – 10 ปี

ธีรดา สืบวงษ์ชัย (2553 : 85 – 88) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน และด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาชั้นทวิตรี เขต 2 จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานอยู่ในระดับมาก 3) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดชั้นทวิตรี เขต 2 ที่มีเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นทวิตรี เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บุญเดือน กามินี (2554 : 74) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลในจังหวัดชลบุรี พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ความต้องการความผูกพัน ความต้องการความสำเร็จและความต้องการอำนาจ

กาญจนา คล่องแคล่ว (2555 : 188 – 197) ได้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า 1) ความต้องการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในจังหวัดกำแพงเพชร อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความสำเร็จในชีวิต รองลงมาคือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านปัจจัยภายนอก และด้านการยอมรับนับถือ ตามลำดับ 2) ผลการประเมินกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า ด้านความเหมาะสมด้านความเป็นไปได้และด้านความเป็นประโยชน์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

สุวรรณ เทพประสิทธิ์ (2555 : 69) ได้ศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงวิถิเป้าหมายของผู้บริหารโรงเรียน ในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า ระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน รองลงมาคือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมากทั้ง 3 ด้าน

จิรปริยา แผ่นสุวรรณ (2556 : 73 – 75) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอแก่งสนามนาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอแก่งสนามนาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 6 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอแก่งสนามนาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์

ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษาอำเภอแก้งสนามนาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 โดยรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ฉปภัช อำพลิน (2557 : 76 – 78) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 พบว่า 1) แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรูปแบบภาวะผู้นำแต่ละแบบ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำมากทั้ง 4 แบบ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ และภาวะผู้นำแบบสั่งการ 2) แรงจูงใจในการทำงานของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

นารีรัตน์ บัตรประโคน (2557 : 66 – 67) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 พบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับมาก

จากการศึกษาเอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีวิวัฒนาการทางแนวความคิดตามลำดับ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูงย่อมส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในทางบวก การบริหารจัดการโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จจะมีลักษณะหรือรูปแบบการบริหารจัดการที่แตกต่างจากการบริหารทั่วไป ผู้บริหารที่มีความสามารถในการบริหาร มีความรับผิดชอบและมีภาวะผู้นำสูง ย่อมส่งผลให้การบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังส่งผลในด้านการจูงใจให้ครูในสถานศึกษาให้เกิดความตระหนักในหน้าที่ของตนเอง พัฒนาความสามารถตนเอง มีความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างดี ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ ทั้งส่งผลให้นักเรียนมีคุณภาพ โรงเรียนมีคุณภาพและเป็นมาตรฐานสากล การจูงใจผู้ร่วมงานจึงเป็นการรวมพลังเพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพยายามสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง บุคคลที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นและรับผิดชอบต่องานที่ทำให้เกิดความก้าวหน้า มี 2 ลักษณะ คือ แรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอก โดยองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจ คือ องค์ประกอบภายนอกที่เป็นสิ่งแวดล้อมที่อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและองค์ประกอบภายในที่เป็นความต้องการ เจตคติ ค่านิยม รูปแบบ

ของการจูงใจ ได้แก่ แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ แรงจูงใจใฝ่อำนาจ โดยมีที่มาของแรงจูงใจที่สำคัญได้แก่ ความต้องการ แรงขับ สิ่งล่อใจ การตื่นตัว ความคาดหวัง และการตั้งเป้าหมาย ดังนั้นผู้บริหารควรคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ในการสร้างแรงจูงใจ ประกอบกับภาวะผู้นำยังมีความสำคัญต่อคนหรือผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะพยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับอิทธิพลและโน้มน้าวทางใจ เพื่อจะให้คนปฏิบัติตาม ทั้งนี้ศักยภาพของผู้นำนั้นมีผลต่อผู้ร่วมงานในด้านความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจและความอบอุ่นในการร่วมงานผู้ที่ภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงานจูงใจ ให้กลุ่มคนรวมตัวกันได้ ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ความแตกต่างระหว่างบุคคล แนวโน้มพฤติกรรมเมื่อได้รับแรงกระตุ้น ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในองค์กร โดยการจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน การจูงใจด้วยงาน นอกจากนี้การที่จะผลักดันให้ผู้อื่นทำงานต้องอาศัยพฤติกรรมของผู้นำซึ่งจะเป็นพลังสำคัญในการจูงใจให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานจนบรรลุตามเป้าหมายที่ที่ตั้งไว้

ภาวะผู้นำแบบวิถีเป้าหมายของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของครู เป้าหมายของทฤษฎีนี้ก็คือเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมุ่งที่การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา การประพฤติปฏิบัติตามหน้าที่ของผู้บริหาร เชื่อว่าความพยายามของผู้บริหารจะทำให้เกิดผลลัพธ์หรือผลตอบแทน และผลตอบแทนที่จะได้รับจากการทำงานให้สำเร็จนั้นคุ้มค่าสำหรับผู้นำจะได้รับค่าทำทนายว่าจะเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบใดที่จะเหมาะสมกับความต้องการที่จะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากที่สุด โดยการเลือกพฤติกรรมที่จะช่วยเติมเต็มสิ่งที่ขาดหายไปในช่วงล้อมของงาน ผู้นำพยายามที่จะยกระดับการบรรลุเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้ข้อมูลหรือรางวัล นอกจากนี้ผู้นำจะช่วยจัดหาปัจจัยพื้นฐานที่คิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องใช้เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำของผู้บริหารแต่ละประเภทจะส่งผลกระทบที่แตกต่างกันต่อแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและเหมาะสมกับลักษณะกิจกรรมของหน่วยงาน ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบวิถีเป้าหมายมีลักษณะเด่นหลายประการ ทฤษฎีนี้จะช่วยให้เข้าใจว่าพฤติกรรมของภาวะผู้นำต่าง ๆ ส่งผลต่อความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร และทฤษฎีนี้ยังสามารถให้โมเดลที่แสดงวิธีการที่ผู้นำจะช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการที่ ผู้นำจะช่วยทำให้เส้นทางไปสู่เป้าหมายมีความชัดเจน ขจัดอุปสรรครวมถึงผู้นำจะให้การชี้แนะและใช้วิธีการสอนงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อีกด้วย อันเป็นแนว โน้มสำคัญที่ทุกสถานศึกษาต่างมุ่งเน้นเพื่อความสำเร็จในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป