

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับความผูกพันต่อองค์กรของครูใน โรงเรียนเครือข่ายมูลนิธิ ไลลาชาล ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และ ได้นำเสนอในหัวข้อต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
  - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 1.2 ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 1.3 แนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
2. ความผูกพันต่อองค์กรของครูใน โรงเรียนเครือข่ายมูลนิธิไลลาชาล
  - 2.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร
  - 2.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร
  - 2.3 องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร
  - 2.4 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
3. บริบทของ โรงเรียนเครือข่ายมูลนิธิไลลาชาล
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยต่างประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยในประเทศ

#### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

##### ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่มิได้ในผู้นำองค์กรในปัจจุบัน จึงมีนักวิชาการ และ นักการศึกษาให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลากหลาย ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (ออนไลน์, 2550) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงาน และผู้ตามได้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่ โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของ

ผู้ตาม และผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้นมีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

เบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio .1994 : 245; อ้างถึงใน สัมมา รชนีชัย. 2553 : 113) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นจากความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้ปฏิบัติงาน และความคาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดีจงรักภักดีและนับถือ ทำให้ผู้ตาม กลายเป็นผู้มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนาเป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึก ความสำเร็จของผู้ตามให้ความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ และวิธีการที่จะบรรลุถึงผลลัพธ์ที่ต้องการทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนการอุทิศตนเพื่อองค์กร โดยกระตุ้น ระดับความต้องการของผู้ตามที่สูงขึ้นตามระดับความต้องการของมาสโลว์

พรนพ พุกกะพันธ์ (2554 : 19) กล่าวว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา และได้รับการยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้าเป็นผู้ทำการตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครอง และการบังคับบัญชา โดยใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการ อำนาจการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน ในอันที่จะบรรลุเป้าหมาย และความสามารถที่จะชักจูงผู้อื่นให้ความร่วมมือร่วมใจกับตน ดำเนินการไปสู่จุดหมายของตนได้

ชูลทซ์ และคณะ (Schultz,D.P., & Schultz, S.E.1998 :211 อ้างถึงใน แพรภัทร ยอดแก้ว. ออนไลน์. 2555) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมที่มีความชัดเจนมากกว่า พวกเขาไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม ผู้นำต้องตั้งใจทำงานเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบข้อเสนอของลูกน้อง และปรับปรุงข้อเสนอเหล่านั้นเสียใหม่มากกว่าที่จะเชื่อว่าต้องทำงานให้ตรงกับความคาดหวังของลูกน้อง

สัมมา รชนีชัย (2553 : 112) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการ หรือพฤติกรรมที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามระดับ โดยใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ ทำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจ วิสัยทัศน์ จงรักภักดี อุทิศตนเพื่อองค์กร และใช้การจูงใจ โน้มน้าวความคิดให้ผู้ร่วมงานเปลี่ยนแปลง ทั้งในเรื่องความ เชื่อ ทศนคติ การริเริ่มและความรวดเร็วในการดำเนินงาน และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

พรชัย เจดามาน (ออนไลน์. 2560) กล่าวว่า ผู้นำในศตวรรษที่ 21 : ไทยแลนด์ 4.0 สิ่งที่ทำให้ทายความสามารถ คือ ความสามารถนำพากล้องของตนให้อยู่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองเห็นการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นโอกาส การทราบวิธีการค้นหาการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง และทราบวิธีที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพทั้งจากภายนอก และภายในองค์กร ได้แก่ ด้านนโยบายการสร้างอนาคต ด้านวิธีการอย่างเป็นระบบในการมองหา

และคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลง ด้านวิธีที่ถูกต้องในการสร้างความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้านนโยบายในการสร้างสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความต่อเนื่อง เพราะนโยบายการสร้างสรรคสิ่งใหม่อย่างเป็นระบบ สามารถสร้างจิตสำนึกให้องค์กรในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังทำให้องค์กรมองเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นคือ โอกาสที่เกิดขึ้นมาใหม่ภายใต้บทบาทสำคัญ

1. การทำความรู้จักกับการเปลี่ยนแปลง (To Make the Change) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมาจากการแข่งขันที่ไร้พรมแดน โลกกำลังอยู่ในยุคของเทคโนโลยี และข่าวสารความรู้เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นเมื่อผู้นำเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงแล้วก็จะสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้ โดยการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา มีผลกระทบหรือมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กร

2. ผู้นำต้องสร้างการเปลี่ยนแปลง (Leadership to Change Intervention) ของแผนปฏิบัติการในการปรับแต่งสิ่งต่าง ๆ ให้แตกต่างจากเดิม โดยอาจจะกระทำอย่างรวดเร็วหรือกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป การบริหารความเปลี่ยนแปลงนั้น จะต้องเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงก่อนแล้วจึงกำหนดเป้าหมาย และเลือกวิธีที่จะนำมาใช้ในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องอาศัยการวางแผนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แล้วจึงนำไปปฏิบัติตามแผนที่ต้องอาศัยความเข้าใจและความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร มีการเสริมแรงให้กับความเปลี่ยนแปลง โดยการชี้แจงให้บุคลากรในองค์กรทราบถึงความเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่ได้เกิดขึ้นแล้ว และแสดงความขอบคุณต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง และมีส่วนช่วยให้เกิดความเปลี่ยนแปลงแล้วจึงทำการประเมินผลต่อไป

3. การเป็นตัวแทนความเปลี่ยนแปลง (Change Agent) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือมีหน้าที่ในการจัดกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเพื่อพัฒนา เน้นผลการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมมากกว่าการเน้นไปที่ผลงานของแต่ละคนในองค์กร ให้บุคลากรในองค์กรรับรู้ถึงผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์ และวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่องค์กรเผชิญอยู่ เช่น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

4. การเป็นนักคิด นักพัฒนาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก (The Thinkers Developers keep Pace with the Changing World) มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และไม่ยึดติดต่อสิ่งใด

5. การบริหารงานแบบประชาธิปไตย (Democratic Administration) ได้รับความคิดเห็นของผู้อื่น ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา กับบุคลากรในองค์กร

6. การเป็นผู้ประสานงานในองค์กรให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น (Organization is Coordinating a Smooth Operation) มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และประสานงานนอกองค์กรให้เกิดภาคีเครือข่ายร่วมคิด ร่วมจัดการศึกษา

7. การประนีประนอม (Compromise) ผู้นำต้องพยายาม ไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้งในองค์กร เป็นผู้ประนีประนอมเมื่อเกิดปัญหา

8. การประชาสัมพันธ์ (Public Relations) ผู้นำต้องสนับสนุนให้ทุกคนทำรายงานผลการดำเนินงาน และนำรายงานมาประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบ

9. การประชาสงเคราะห์ (Public Welfare) ผู้นำจะต้องให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่อง เป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลา จะประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน การพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทุกคนมีความก้าวหน้า การให้อภัย การตักเตือน การเป็นกัลยาณมิตร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน ผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ ทัศนคติของทีม และขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงาน ผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม การที่ผู้บริหารที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมาย สามารถสร้างความเชื่อมั่น ทำให้บุคลากรมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบตามแผนที่กำหนดไว้เพื่อปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น

#### ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและทัศนคติของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม จึงมีนักวิชาการ และนักการศึกษาให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลาย ดังนี้

เบิร์น (Burns. 1978 : 291) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอยู่ 3 ประการด้วยกัน คือ

1. การแสดงค่านิยมอันเป็นแบบอย่าง (Modal value) ที่ดึงมาให้แก่ผู้ตาม ได้ปฏิบัติตาม และเป็นมาตรฐานแก่สังคม

2. มุ่งเน้นค่านิยม ผลลัพธ์ (End values) ที่เกิดแก่ผู้นำ และผู้ตาม

### 3. ผู้นำมีอิทธิพลให้เกิดผลลัพธ์ทางบวกต่อผู้ตาม

จุมพล หนิมพานิช (2551 : 30-33) กล่าวถึงคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำ ประกอบด้วย

1. ลักษณะทางกาย (physical characteristics) ได้แก่ อายุ ลักษณะท่าทาง ส่วนสูง น้ำหนัก
2. ภูมิหลังทางสังคม (social background)
3. สถิติปัญญาความรู้ความสามารถ (intelligence) ทุกคนที่จะเป็นผู้นำมักจะเป็นผู้ที่มีการตัดสินใจมีความรู้ความสามารถดี กล่าวอีกนัยหนึ่ง บุคคลที่เป็นผู้นำโดยทั่วไปมักจะมีความรู้ความสามารถค่อนข้างสูงกว่าผู้ตามหรือผู้ร่วมงานโดยเฉลี่ย
4. บุคลิกภาพ (personality) ผู้นำที่ดีมักจะมีแนวโน้มที่จะให้ความสนใจกับสิ่งต่าง ๆ และกิจกรรมต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง เป็นผู้ที่มีความวิริยะทางอารมณ์ที่มั่นคง มีแรงจูงใจส่วนบุคคลที่จะจัดการสิ่งต่าง ๆ ให้มันบรรลุผลสูง ไม่แสวงหาการตอบสนองความต้องการทั้งตนเอง และกลุ่มการทำงาน เนื่องจากแรงผลักดันภายในมากกว่ารางวัลหรือผลตอบแทนภายนอก ความรับผิดชอบสูง
5. ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (task-related characteristics) ผู้นำจะมีความต้องการความสำเร็จ และมีความรับผิดชอบสูง นอกเหนือไปจากการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
6. ลักษณะต่าง ๆ ทางสังคม (social characteristics) เป็นผู้ที่ต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างกระตือรือร้น เป็นผู้ที่ชอบติดต่อพบปะสังสรรค์กับบุคคลอื่น และชอบให้ความร่วมมือกับบุคคลต่าง ๆ ผู้นำที่มีคุณลักษณะดังกล่าวจะมีส่วนร่วมทำให้ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มนี้มาก

โสภณ ภูเก้าล้วน (ออนไลน์, 2555) กล่าวว่า โดยทั่ว ๆ ไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่คิดว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือ โค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบต่อทีมที่ไม่เคยชนะเลยต้องมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้ชนะ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ได้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ
2. เป็นคนกล้า และเปิดเผย เป็นคนที่กล้าเสี่ยงแต่มีความสุข และมีจุดยืนของตัวเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมั่นในผู้อื่นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงไม่ใช่เผด็จการ แต่มีอำนาจและสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่นนำ โดยเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดันผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนึกถึงสิ่งที่ตัวเองเคยทำผิดพลาด ในฐานะที่เป็นบทเรียนและพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตัวเองตลอดเวลา

6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ตลอดจนมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. เป็นผู้มองการณ์ไกล โดยมีความสามารถในการคาดการณ์ไปข้างหน้าทั้งในด้านโอกาส และอุปสรรคที่เกิดขึ้น สามารถที่จะทำให้เกิดความหวังและความฝันของทีมงานกลายเป็นจริง

แพรภัทร ยอดแก้ว (ออนไลน์, 2555) กล่าวว่า ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership : II หรือ CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขาสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วย

ให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางใหม่แบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ดีที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไขแม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติกของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็น

(As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

ธีระ รุญเจริญ (2557 : 163) กล่าวว่า ลักษณะผู้นำที่ดีมีหลายอย่าง ลักษณะหลักที่สำคัญได้แก่

1. การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน โดยให้ผู้ร่วมงานเข้าใจและปฏิบัติภารกิจจนประสบความสำเร็จ สามารถทำงานร่วมกันได้ผลดี สำนึกในหน้าที่รักษาความรับผิดชอบ
2. การมีเหตุผล และอุดมการณ์กว้างไกล
3. การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ยุติธรรม
4. การมีความอดทน อดกลั้น และกล้าเผชิญความคิดกัน
5. การมีความใจกว้าง มีหลักธรรมประจำใจ
6. การตัดสินใจรอบคอบ ถูกต้อง และทันเวลา
7. การรู้จักใช้ขีดความสามารถขององค์กร และบุคคล
8. การมีความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง
9. การมีบุคลิกภาพที่ดี

สรุปได้ว่า ลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ดี มีหลักการสำคัญในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้นำสามารถแสดงออกถึงภาวะความเป็นผู้นำของตนได้ในรูปแบบต่าง ๆ ได้ดีก็จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

#### แนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ผู้บริหารที่รู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 พัฒนาตนเอง คิดหายุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ให้มีความสำคัญกับความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และนอกองค์กร ให้ความสนใจต่อวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งผลลัพธ์ ใส่ใจในเรื่องของศาสตร์ทางการสอนที่เหมาะสม และต้องเข้ามารับบทบาทในการเร่งปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนการสอนของครูปรับเปลี่ยนเนื้อหาตามหลักสูตรควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้กับครูผู้สอน ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้สูงขึ้น รวมทั้งปรับบทบาทในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้



ความสามารถ และมีทักษะที่เติมเป็นที่ยอมรับของชาติอื่น และสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข แนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นตัวกำหนดที่สำคัญของการพัฒนาองค์การ จึงมีนักวิชาการ และนักการศึกษาให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลาย ดังนี้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556 : 241-242) ได้เสนอทฤษฎีที่เชื่อว่าผู้นำแบบมีบารมีมีพฤติกรรมอย่างไร โดยระบุตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำแบบมีบารมีว่าจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับอย่างปราศจากคำถามต่อผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟังด้วยทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีนี้ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีความพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และมีความตั้งใจสูง พฤติกรรมของผู้นำแบบมีบารมีจะประกอบด้วย

1. การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำ
2. ประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์ เพื่อสร้างความผูกพันในตัวผู้ตาม
3. สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม
4. แสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ตาม เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม
5. จะมีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตที่ดึงดูดใจที่จะทำให้ผู้ตามมีชีวิตที่ดี และมีความหมายมากขึ้น

6. ผู้นำจะสร้างตัวอย่างในพฤติกรรมของตนเพื่อเป็น โมเดลทางพฤติกรรมให้กับผู้ตาม (behavior modeling) ด้วยกระบวนการนี้ ผู้นำจะสามารถมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ และแรงจูงใจของผู้ตาม

7. หากมีความจำเป็น ผู้นำก็จะแสดงออกเพื่อกระตุ้นจูงใจผู้ตาม ตามความเหมาะสมด้วย จอห์น เอแดร์ (John Adair, 2007 : 42) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ไม่ได้มีความสามารถแต่การจูงใจทีมงานเท่านั้น แต่ต้องมีความสามารถในการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นอยู่เสมอ และให้กำลังใจตนเองตลอดเวลา ลักษณะของภาวะผู้นำในทัศนะของท่านประกอบไปด้วย มีความเพียรพยายาม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความมั่นใจในตนเอง และมีพลังกำลังใจอันแข็งแกร่ง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551 : 42) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ ซึ่งการศึกษาภาวะผู้นำนั้นผู้ศึกษามักจะมุ่งเน้นไปที่ประสิทธิผลของผู้นำโดยถือเกณฑ์ลักษณะส่วนตัว เช่น บุคลิกภาพ ทักษะ และลักษณะทางกายภาพ จากการศึกษาสำรวจลักษณะจากผู้นำที่มีชื่อเสียง พบว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุดโดยทั่วไปมักจะมีคุณลักษณะ



เป็นอยู่ในสังคมไทยและสังคมโลกได้ว่า อะไรคือปัญหา อะไรคือสิ่งที่เกิดขึ้น อะไรคือสิ่งที่อยู่เบื้องหลังสิ่งเหล่านั้น

2. ความสามารถในการสร้างสรรค์ ผู้บริหารควรทำตนเอง และองค์กรให้เกิดการสร้างสรรคเมื่อวิเคราะห์ วิเคราะห์สภาพการณ์ที่เป็นอยู่ วิเคราะห์ผู้อื่น สิ่งอื่นแล้วคิดสิ่งใหม่ ๆ ที่ต่างไปจากเดิม มีแนวทางเป็นของตนเอง

3. ความสามารถในการสร้างผลงาน คนส่วนใหญ่มักเป็นผู้บริโภคนิยมทั้งในสังคมและตนเอง ถ้าคิดวิเคราะห์ วิเคราะห์ สร้างสรรคแล้วไม่ลงมือทำ สร้างผลงานก็จะกลายเป็นสังคมหรือประเทศชาติที่รับหรือซื้ออยู่ตลอดเวลา

4. ความสามารถในด้านความรับผิดชอบ เป็นการแสดงความเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม ไม่ว่าจะผู้บริหารจะเป็นแบบไหนก็ตาม สิ่งทีหลีกเลี่ยงไม่ได้คือความรับผิดชอบ ต้องอยู่ในฐานของคุณธรรมเป็นหลัก ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเอง รับผิดชอบต่อสังคม รับผิดชอบต่อประเทศชาติ และทิศทางของโลกในอนาคต

วิจารณ์ พานิช (2555 : 190) กล่าวว่า ผู้นำต้องสามารถเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน อย่างจัดการการเปลี่ยนแปลงบนพื้นฐานของหลักการ ให้อยู่กับความเป็นจริง เริ่มด้วยเหตุผลเชิงอุดมการณ์ (Why) แล้วเข้าสู่ปฏิบัติการจริง โดยเน้น How ทำให้การกระทำกับคำพูดไปทางเดียวกัน และส่งเสริมกัน แน่วแน่ที่ปณิธานและเป้าหมายแต่ยืดหยุ่นที่วิธีการ ใช้ภาวะผู้นำรวมหมู่ จงคาดหวังว่าจะมีความผิดพลาด จงเตรียมเรียนรู้จากความผิดพลาด

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555 : 48-49) ได้ศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 10 ด้าน ดังนี้

1. ความทันสมัย (Modernization) มองอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ เห็นความสำคัญของ ICT และมองอนาคตว่า ICT จะเป็นพื้นฐานสำคัญในการนำองค์กรสู่ความก้าวหน้า ทันสมัย ทันเหตุการณ์ รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างรวดเร็ว

2. มีสัมพันธภาพ (Relationship) สร้างมิตรภาพที่เข้มแข็ง และยั่งยืน จะทำให้เกิดความรัก ความนับถือ ความร่วมมือ และการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุข มนุษย์ไม่สามารถที่จะอยู่โดดเดี่ยวตามลำพังได้ จำเป็นต้องอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมจึงต้องมีการติดต่อสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่นจะทำให้การติดต่อ และการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นเป็นไปได้อย่างดี ทำให้มีความสุขในการดำเนินชีวิตที่สุด

3. การปรับตัว (Adaptability) ตอบสนองความไม่แน่นอนได้รวดเร็ว สามารถปรับตัวได้ในสถานการณ์ใหม่ ๆ ด้วยไอเดียและนวัตกรรมที่สดใหม่ ยังคงมีสมรรถกับเป้าหมาย และพร้อม

ในการปรับเปลี่ยนเพื่อบรรลุเป้าหมาย ผู้นำที่พร้อมปรับเปลี่ยนตัวเองจะรู้สึกท้าทายเมื่อเกิดเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงขึ้น

4. ความมุ่งมั่น (Assertiveness) เข้าใจความขัดแย้ง จัดการด้วยสมอง มั่นใจในตัวเอง กล้าคิด กล้าทำ เด็ดเดี่ยว แต่ในขณะที่เดียวกันก็ต้องอ่อนน้อมถ่อมตัวไม่ก้าวร้าว และคำนึงถึงความรู้สึกคนอื่น

5. สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ไม่บังคับแต่จูงใจ สร้างแรงบันดาลใจที่จะทำงานที่ยิ่งใหญ่ในชีวิตนั้นประกอบด้วยอย่างน้อย 2 แรง คือ 1) แรงผลักดัน (Drive) ทำงานในกรณีของ “Stephen Hawking” เป็นแรงผลักดันที่มาจากความกลัวตายและยังไม่อยากตาย ทำให้เกิดเป็นความก้าวร้าวแค้น (Aggressive Drive) ที่จะสู้กับความตายโดยทำกิจกรรมให้เต็มที่คิดว่าอยู่เพื่อรอความตาย 2) มีแรงจูงใจ (Motivation) ให้ทำงานด้วยความกระตือรือร้น ด้วยความรักและความรู้สึกสนุกกับงานที่ทำอยู่ หรือรู้สึกว่าตัวเองมีค่ามากขึ้นเมื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ และอาจนึกไปถึงสิ่งดี ๆ ที่จะได้รับในอนาคตด้วย

6. ความทะเยอทะยาน (Aspiration) มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับงานที่ตนเองทำ

7. ความโปร่งใส (Transparency) ความโปร่งใสเป็นเครื่องมือสำคัญในการตรวจสอบความถูกต้อง และช่วยป้องกันไม่ให้เกิดการทุจริต รวมทั้งนำไปสู่การสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกันทั้งผู้ปฏิบัติร่วมกันในองค์กรเดียวกัน

8. เป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นพี่เลี้ยงมากกว่าผู้สอน พี่เลี้ยงที่ดีจะต้องเต็มใจสอนสิ่งที่รู้และเต็มใจที่จะพัฒนาน้องเลี้ยง (mentee) อย่างเต็มที่ ให้คำปรึกษาและการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนกล้าที่จะให้ feedback ที่ตรงไปตรงมาอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

9. ซื่อสัตย์ จริงใจ (Honesty) ไม่โกหกหลอกลวง ซึ่งเป็นคุณสมบัติของผู้นำในการครองตนให้มีความประพฤติปฏิบัติตนดี มีความรู้ ความสามารถเข้าใจเหตุการณ์ มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความอดทนอดกลั้น มีเหตุมีผล มีการควบคุมอารมณ์ที่ดี

10. มีพันธะรับผิดชอบ (Accountability) คำนึงถึงคำสัญญา คำนึงถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลว รับผิดชอบหากไม่ถูกต้องหรือบรรลุเป้าหมาย

กระแส ชนะวงส์ (ออนไลน์, 2556) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีหน้าที่ในการสร้างผู้นำและสร้างภาวะผู้นำให้กับคนอื่น ๆ เสมือนว่าผู้นำต้องเป็นผู้สร้างนาฬิกา ไม่ใช่แค่เพียงคอยบอกเวลาอย่างเดียว และได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำที่มีภาวะผู้นำไว้ว่าจะต้องประกอบไปด้วย 5F คือ

1. มีเป้าหมายที่ชัดเจน (Focus)
2. มีความยืดหยุ่น (Flexibility)
3. มีความรวดเร็ว (Fast)
4. ความเป็นกัลยาณมิตร (Friendly)
5. มีความสนุกสนาน (Fun)

จิระ หงส์दारมภ์ (ออนไลน์, 2556) เจ้าของแนวคิดและทฤษฎีทุน 8K's ที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบไปด้วย ทุนมนุษย์ ทุนทางปัญญา ทุนทางจริยธรรม ทุนแห่งความสุข ทุนทางสังคม ทุนแห่งความยั่งยืน ทุนทางไอที ทุนทางความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ทฤษฎี HRDS เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและการทำงานอย่างมีความสุข ประกอบด้วยการสร้างความสุข การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน การยกย่องให้เกียรติกัน และมีความยั่งยืน ท่านได้ให้เกียรติผู้เขียนจุดประกายระบบการคิดไว้ว่าคนไทยควรมีอิสระ (Independent) ในการคิด การตัดสินใจด้วยการคิดไตร่ตรองอย่างละเอียด รอบคอบ มีเหตุผล มีสติไม่ใช่อารมณ์ ไม่ใช่เอาระบบพวกมากลากไปในการตัดสินใจ และได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม สามารถนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พรชัย เจดามาน (ออนไลน์, 2560) กล่าวว่า ผู้นำในศตวรรษที่ 21 : ไทยแลนด์ 4.0 สิ่งที่ทำทลายความสามารถ คือความสามารถนำพาองค์กรของตนให้อยู่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองเห็นการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นโอกาส การทราบบวิธีการค้นหาการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง และทราบบวิธีที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร ได้แก่ ด้านนโยบายการสร้างอนาคต ด้านวิธีการอย่างเป็นระบบในการมองหาและคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลง ด้านวิธีที่ถูกต้องในการสร้างความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้านนโยบายในการสร้างสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความต่อเนื่อง เพราะนโยบายการสร้างสรรคสิ่งใหม่อย่างเป็นระบบ สามารถสร้างจิตสำนึกให้องค์กรในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังทำให้องค์กรมองเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นคือโอกาสที่เกิดขึ้นมาใหม่ภายใต้บทบาทสำคัญ คือ

1. การทำความรู้จักกับการเปลี่ยนแปลง (To Make the Change)
2. ผู้นำต้องสร้างการเปลี่ยนแปลง (Leadership to Change Intervention)
3. การเป็นตัวแทนความเปลี่ยนแปลง (Change Agent)
4. การเป็นนักคิด นักพัฒนาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก (The Thinkers

Developers keep Pace with the Changing World)

5. การบริหารงานแบบประชาธิปไตย (Democratic Administration)

6. การเป็นผู้ประสานงานในองค์กรให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น (Organization is Coordinating a Smooth Operation)

7. การประนีประนอม (Compromise)

8. การประชาสัมพันธ์ (Public Relations)

ปีเตอร์ นอร์ท เฮาส์ (Peter Northouse. 2017 : 1) ให้คำนิยามภาวะผู้นำไว้ว่า “ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคลเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

จากทัศนะของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อสรุปเป็นตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังแสดงในตาราง 1

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 1 การสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จากทัศนะนักวิชาการ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21	รัตติกรณ์ ใจวิศาล (2556)	ไพฑูรย์ ถินลารัตน์ (2555)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551)	วิโรจน์ สารรัตน์ (2555)	กระแสน ชนวงษ์ (2556)	วิจารณ์ พานิช (2555)	จิระ หงส์ลดารมภ์ (2556)	พรชัย เจดามาน (2560)	พรนพ พุกกะพันธ์ (2554)	Peter Northouse. (2017)	James, M. B (2010)	Jonh Adair (2007)	รวม (12)
1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง				✓		✓		✓					3
2. ผู้นำแบบมีบริวาร	✓												1
3. ผู้นำที่วิสัยทัศน์กว้างไกล	✓			✓	✓				✓				4
4. ผู้นำนักคิดและแก้ปัญหาที่ดี		✓	✓			✓	✓	✓					5
5. ผู้นำกัลยาณมิตร				✓	✓				✓				3
6. ผู้นำที่โปร่งใส และยุติธรรม		✓		✓			✓						3
7. ผู้นำแห่งการสร้างแรงบันดาลใจ	✓			✓					✓				3
8. ผู้นำที่มีเป้าหมาย				✓	✓	✓	✓			✓	✓		6
9. ผู้นำคุณธรรม				✓			✓						2
10. ผู้นำนักสมานฉันท์								✓					1
11. การประสานงานที่ดีของผู้นำ	✓		✓	✓				✓	✓				5
12. ผู้นำที่มีอำนาจและมี อิทธิพล						✓			✓	✓	✓		4
13. ผู้นำประชาธิปไตย								✓					1
14. ผู้นำยุค ICT				✓			✓						2
15. ผู้นำที่มีความมั่นใจ	✓		✓	✓		✓						✓	5
16. ผู้นำที่มีความตั้งใจสูง	✓			✓								✓	3
17. ผู้นำที่มีความจริงใจ				✓									1
18. ผู้นำนักสร้าง	✓	✓			✓								3
19. ผู้นำอัจฉริยะดี				✓	✓								2
20. ผู้นำนักสมานฉันท์								✓					1

จากตาราง 1 ผลการสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จากทัศนะนักวิชาการ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มี 20 ตัวแปร เมื่อพิจารณาความถี่ของตัวแปรสรุปได้ว่า มีตัวแปร 4 ด้านที่มีความถี่สูงจำนวน 5-6 ความถี่ คือ 1) ด้านผู้นำที่มีเป้าหมาย 2) ด้านผู้นำนักคิดและแก้ปัญหาที่ดี 3) ด้านการประสานงานที่ดีของผู้นำ และ 4) ด้านผู้นำที่มีความมั่นใจ ดังนั้นในการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนเครือข่ายมูลนิธิธิดาชาล ผู้วิจัยจึงได้สรุปตัวแปรออกมาทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ด้านผู้นำที่มีเป้าหมาย 2) ด้านผู้นำนักคิด และแก้ปัญหาที่ดี 3) ด้านการประสานงานที่ดีของผู้นำ และ 4) ด้านผู้นำที่มีความมั่นใจ มาเป็นแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดเนื้อหา ดังนี้

### 1. ด้านผู้นำที่มีเป้าหมาย

ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก ผู้นำที่มีเป้าหมายที่ชัดเจนจะทำให้การปฏิบัติงานมีจุดมุ่งหมาย มีแนวทางให้กับผู้ตามที่จะช่วยกันปฏิบัติงานตามเป้าหมาย รู้จักหน้าที่ของตนเอง รู้ขอบข่ายของการทำงานเพื่อคุณภาพ และประสิทธิภาพขององค์กร มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะไว้ ดังต่อไปนี้

เจมส์ (James. 2010 : 20) เสนอความเห็นที่ว่า อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special Form of Power) จึงทำให้เข้าใจถึงพฤติกรรมหรือกระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นหรือกลุ่มในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กรได้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555 : 48-49) ได้ศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 คือ ผู้นำจะต้องมีความทันสมัย (Modernization) มองอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ เห็นความสำคัญของ ICT และมองอนาคตว่า ICT จะเป็นพื้นฐานสำคัญในการนำองค์กรสู่ความก้าวหน้า ทันสมัย ทันเหตุการณ์ รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างรวดเร็ว

กระแส ชนระวงศ์ (ออนไลน์. 2556) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีหน้าที่ในการสร้างผู้นำ และสร้างภาวะผู้นำให้กับคนอื่น ๆ เสมือนว่าผู้นำต้องเป็นผู้สร้างนาฬิกา ไม่ใช่แค่เพียงคอยบอกเวลาอย่างเดียว และได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำที่มีภาวะผู้นำไว้ว่าจะต้องประกอบด้วย 5F คือ 1) มีเป้าหมายที่ชัดเจน (Focus) 2) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) 3) มีความรวดเร็ว (Fast) 4) มีความเป็นกัลยาณมิตร (Friendly) 5) มีความสนุกสนาน (Fun)



วิจารณ์ พานิช (2555 : 190) กล่าวว่า ผู้นำต้องสามารถเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน อย่จัดการการเปลี่ยนแปลงบนพื้นฐานของหลักการ ให้อยู่กับความเป็นจริง เริ่มด้วยเหตุผลเชิงอุดมการณ์ (Why) แล้วเข้าสู่ปฏิบัติการจริงโดยเน้น How ทำให้การกระทำกับคำพูดไปทางเดียวกัน และส่งเสริมกัน แน่วแน่ที่ปณิธานและเป้าหมาย แต่ยืดหยุ่นที่วิธีการ ใช้ภาวะผู้นำรวมหมู่

จිරะ หงส์คารมภ์ (ออนไลน์. 2556) เจ้าของแนวคิดและทฤษฎีทุน 8 K's ที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบไปด้วย ทุนมนุษย์ ทุนทางปัญญา ทุนทางจริยธรรม ทุนแห่งความสุข ทุนทางสังคม ทุนแห่งความยั่งยืน ทุนทางไอที ทุนทางความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ทฤษฎี HRDS เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและการทำงานอย่างมีความสุข ประกอบด้วย การสร้างความสุข การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน การยกย่องให้เกียรติกัน และมีความยั่งยืน ท่านได้ให้เกียรติผู้เขียนจุดประกายระบบการคิดไว้ว่าคนไทยควรมีอิสระในการคิด (Independent) เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกัน สามารถนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปีเตอร์ นอร์ธ เฮาส์ (Peter Northouse. 2017 : 1) ให้คำนิยามภาวะผู้นำไว้ว่า “ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคล เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวเกี่ยวกับ ผู้นำที่มีเป้าหมาย สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำที่สามารถจัดการบริหารทรัพยากร ต้องมีความทันสมัย มองอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ นำองค์กรสู่ความก้าวหน้าทันสมัย รองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สามารถเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน มีความแน่วแน่ในปณิธานและเป้าหมาย มีความยืดหยุ่น และเป็นผู้นำที่มีกระบวนการบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคล เพื่อบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

## 2. ด้านผู้นำนักคิดและแก้ปัญหาที่ดี

การที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องมีลักษณะที่ผู้นำควรมี คือ เป็นผู้นำนักคิดและแก้ไขปัญหาที่ดี เพราะมีความจำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกันของคนในองค์กร เมื่อเกิดปัญหาขึ้นผู้นำจะต้องรู้จักคิดและแก้ไขปัญหา หาทางออกที่ดีที่สุดสำหรับทุกฝ่าย เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข นักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะไว้ ดังต่อไปนี้

ไพฑูรย์ สินดารัตน์ (2555 : 8-9) กล่าวว่า การที่ผู้นำ ทั้งผู้นำทั่วไปและผู้นำการศึกษาของไทยจะต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงและเข้าใจปัญหาของสังคมไทยได้อย่างดี และเชื่อมโยงการศึกษา กับสังคมไทยนั้นจำเป็นต้องมีคุณสมบัติหลัก คือความสามารถในการวิเคราะห์ การมองเห็นปัญหาแล้วแก้ไข และเข้าใจถึงประเด็นปัญหาทางสังคมไทย และสังคมโลก

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551 : 42) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ ซึ่งการศึกษาภาวะผู้นำนั้นผู้ศึกษามักจะมุ่งเน้นไปที่ประสิทธิผลของผู้นำโดยถือเกณฑ์ลักษณะส่วนตัว เช่น บุคลิกภาพ ทักษะ และลักษณะทางกายภาพ จากการศึกษาวิจัยลักษณะจากผู้นำที่มีชื่อเสียงพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุดโดยทั่วไปมักจะมีคุณลักษณะคือหรืออื่น ตื่นตัวกับความต้องการของบุคคลอื่น เข้าใจงานที่มีทักษะการสื่อสารดี มีความคิดริเริ่ม ชอบแก้ปัญหา มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง

วิจารณ์ พานิช (2555 : 190) กล่าวว่า ผู้นำต้องสามารถเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน อย่างจัดการการเปลี่ยนแปลงบนพื้นฐานของหลักการ ให้อยู่กับความเป็นจริง จงคาดหวังว่าจะมีความผิดพลาด จงเตรียมเรียนรู้จากความผิดพลาด

จิระ หงส์ดลารมภ์ (ออนไลน์, 2556) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีการตัดสินใจด้วยการคิดไตร่ตรองอย่างละเอียด รอบคอบ มีเหตุผล มีสติไม่ใช้อารมณ์

พรชัย เจดามาน (ออนไลน์, 2560) กล่าวว่า การมองหาและคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีที่ถูกต้องในการสร้างความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้านนโยบายในการสร้างสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความต่อเนื่อง เพราะนโยบายการสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างเป็นระบบ สามารถสร้างจิตสำนึกให้องค์กรในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังทำให้องค์กรมองเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นคือโอกาสที่เกิดขึ้นมาใหม่ภายใต้บทบาทสำคัญ คือ การทำความรู้จักกับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องสร้างการเปลี่ยนแปลง การเป็นตัวแทนความเปลี่ยนแปลง การเป็นนักคิด นักพัฒนาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวเกี่ยวกับ ผู้นำนักคิดและแก้ไขปัญหาที่ดี สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำ จำเป็นต้องสามารถเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลง และปัญหาของสังคมได้อย่างดี มีความสามารถในการวิเคราะห์ มองเห็นปัญหาแล้วแก้ไข มีความฉลาด กระตือรือร้น มีความคิดริเริ่ม ชอบแก้ปัญหา เรียนรู้จากความผิดพลาด มีการตัดสินใจ ด้วยการคิดไตร่ตรองอย่างละเอียด รอบคอบ มีเหตุผล สามารถมองเห็นการเปลี่ยนแปลงคือ โอกาส และเป็นนักคิด นักพัฒนาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

### 3. ด้านการประสานงานที่ดีของผู้นำ

การประสานงานที่ดีของผู้นำเป็นสิ่งที่ผู้นำควรมีอยู่ในตัวเอง เพราะใช้ในการติดต่อสื่อสารและดำเนินการต่าง ๆ เพื่อนำข่าวสารข้อมูลมาเผยแพร่ให้กับผู้ตาม มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะไว้ ดังต่อไปนี้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556 : 241-242) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551 : 42) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ ซึ่งการศึกษาภาวะผู้นำนั้นผู้ศึกษามักจะมุ่งเน้นไปที่ประสิทธิผลของผู้นำโดยถือเกณฑ์ลักษณะส่วนตัว เช่น บุคลิกภาพ ทักษะ และลักษณะทางกายภาพ จากการศึกษาวิจัยลักษณะจากผู้นำที่มีชื่อเสียงพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุดโดยทั่วไปมักจะมีคุณลักษณะคือหรือร้น ตื่นตัวกับความต้องการของบุคคลอื่น เข้าใจงาน มีทักษะการสื่อสารที่ดี มีความคิดริเริ่ม ชอบแก้ปัญหา มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555 : 48-49) กล่าวว่า มนุษย์ไม่สามารถที่จะอยู่โดดเดี่ยวตามลำพังได้ จำเป็นต้องอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคม จึงต้องมีการติดต่อสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคคลอื่นจะทำให้การติดต่อ และการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นเป็นไปได้ด้วยดี ทำให้มีความสุขในการดำเนินชีวิตที่สุด

พรชัย เจดามาน (ออนไลน์, 2560) กล่าวว่า ผู้นำในศตวรรษที่ 21: ไทยแลนด์ 4.0 สิ่งที่ทำทหายความสามารถ คือ ความสามารถนำพองค์กรของตนให้อยู่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองเห็นการเปลี่ยนแปลงว่าเป็น โอกาส การทรวาวิธีการค้นหาการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง และทรวาวิธีที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร คือ การเป็นผู้ประสานงานในองค์กรให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น และการประชาสัมพันธ์

พรนพ พุกกะพันธ์ (2554 : 19) กล่าวว่า ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นทางการเท่านั้น ผู้นำอาจจะหมายถึง บุคคลทั่วไปที่มีคุณสมบัติบางประการที่สมาชิกในกลุ่มต้องการ มีความพึงพอใจและความไว้วางใจ เป็นผู้วิสัยทัศน์ มีความสามารถ บุคลิกภาพ มนุษย์สัมพันธ์ ความสามารถในการสื่อความและการประสานงานที่ดี

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวเกี่ยวกับด้านการประสานงานที่ดีของผู้นำ สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำจะต้องสื่อสารให้ผู้ตามทรวาถึงความคาดหวังของผู้นำ มีความฉลาด กระตือรือร้น ตื่นตัวกับความต้องการของบุคคลอื่น เข้าใจงาน มีทักษะการสื่อสารที่ดี มีการติดต่อสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคคลอื่น ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นเป็นไปได้ด้วยดี การเป็นผู้ประสานงานในองค์กรให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความพึงพอใจ มีความไว้วางใจในสมาชิกขององค์กร มีความสามารถในการสื่อความ และการประสานงานที่ดี

#### 4. ด้านผู้นำที่มีความมั่นใจ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ต่อการบริหารองค์กร การที่ผู้นำมีความมั่นใจ ในการบริหารงานต่าง ๆ กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ ก็จะทำให้ผู้ตามรู้สึกมั่นใจและทำงานเต็มศักยภาพของตนเอง มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะไว้ ดังต่อไปนี้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556 : 241-242) กล่าวว่า ผู้นำแบบมีบารมี มีพฤติกรรม ความเป็นผู้นำแบบมีบารมีว่าจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับอย่างปราศจากคำถามต่อผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟังด้วยทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีนี้ ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีความพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และมีความตั้งใจสูง พฤติกรรมของผู้นำแบบมีบารมีจะประกอบด้วย การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตาม มีความมั่นใจในตัวผู้นำ ประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์ เพื่อสร้างความผูกพันในตัวผู้ตาม และแสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ตาม เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551 : 42) ได้กล่าวว่า กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555 : 48-49) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีความมุ่งมั่น เข้าใจความขัดแย้ง จัดการด้วยสมอง มั่นใจในตัวเอง กล้าคิด กล้าทำ เด็ดเดี่ยว แต่ในขณะที่เดียวกันก็ต้องอ่อนน้อมถ่อมตัวไม่ก้าวร้าว และคำนึงถึงความรู้สึกคนอื่น

วิจารณ์ พานิช (2555 : 190) กล่าวว่า ผู้นำต้องสามารถเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน แน่วแน่ที่ปณิธานและเป้าหมาย

จอห์น เอแดร์ (John Adair. 2007 : 42) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ไม่ได้มีความสามารถแต่การจูงใจทีมงานเท่านั้น แต่ต้องมีความสามารถในการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นอยู่เสมอ และให้กำลังใจตนเองตลอดเวลา ลักษณะของภาวะผู้นำในทัศนะของท่านประกอบไปด้วย มีความเพียร พยายาม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความมั่นใจในตนเอง และมีพลังกำลังใจอันแข็งแกร่ง

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวเกี่ยวกับผู้นำที่มีความมั่นใจ สามารถสรุปได้ว่า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีความตั้งใจสูง แสดงความมั่นใจในความสามารถ เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีความมุ่งมั่น กล้าคิด กล้าทำ เด็ดเดี่ยว แต่ในขณะที่เดียวกันก็ต้องอ่อนน้อมถ่อมตัวไม่ก้าวร้าว คำนึงถึงความรู้สึกคนอื่น แน่วแน่ที่ปณิธาน และมีพลังกำลังใจอันแข็งแกร่ง

จากการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 หมายถึง การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีคุณลักษณะเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มองปัญหาหรือความท้าทายในปัจจุบันอย่างเข้าใจ สร้างเป้าหมาย หาแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสม เป็นนักวางแผน มีความมั่นใจในตนเอง กล้าคิด การตัดสินใจและรับผิดชอบต่อสิ่งที่ตัดสินใจไป เมื่อพบเจอปัญหาหรืออุปสรรคต้องมีทักษะการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสมที่สุด และมอง

การเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสเพื่อการพัฒนา อีกประการคือต้องยึดหยุ่นในวิธีการเพื่อให้การบริหารงานดำเนินไปและบรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ประกอบด้วย

1. ด้านผู้นำที่มีเป้าหมาย หมายถึง ผู้นำที่สามารถจัดการบริหารทรัพยากร ต้องมีความทันสมัย มองอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ นำองค์กรสู่ความก้าวหน้า ทันสมัย รองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สามารถเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน มีความแน่วแน่ในปณิธานและเป้าหมาย มีความยืดหยุ่น และเป็นผู้นำที่มีกระบวนการบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคลเพื่อบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. ด้านผู้นำนักคิดและแก้ไขปัญหาที่ดี หมายถึง ผู้นำ จำเป็นต้องสามารถเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงและปัญหาของสังคมได้อย่างดี มีความสามารถในการวิเคราะห์ มองเห็นปัญหาแล้วแก้ไข มีความฉลาด กระตือรือร้น มีความคิดริเริ่ม ชอบแก้ปัญหา เรียนรู้จากความผิดพลาด มีการตัดสินใจ ด้วยการคิดได้ตรงอย่างละเอียด รอบคอบ มีเหตุผล สามารถมองเห็นการเปลี่ยนแปลงคือโอกาส และเป็นนักคิด นักพัฒนาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

3. ด้านการประสานงานที่ดีของผู้นำ หมายถึง ผู้นำจะต้องสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังของผู้นำ มีความฉลาด กระตือรือร้น ตื่นตัวกับความต้องการของบุคคลอื่น เข้าใจงาน มีทักษะการสื่อสารที่ดี มีการติดต่อสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคคลอื่น ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นเป็นไปได้อย่างดี การเป็นผู้ประสานงานในองค์กรให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความพึงพอใจ มีความไว้วางใจในสมาชิกขององค์กร มีความสามารถในการสื่อความ และการประสานงานที่ดี

4. ด้านผู้นำที่มีความมั่นใจ หมายถึง มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีความตั้งใจสูง แสดงความมั่นใจในความสามารถ เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีความมุ่งมั่น กล้าคิด กล้าทำ เด็ดเดี่ยว แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องอ่อนน้อมถ่อมตัวไม่ก้าวร้าว คำนึงถึงความรู้สึกคนอื่น แน่วแน่ที่ปณิธาน และมีพลังกำลังใจอันแข็งแกร่ง

#### **ความผูกพันต่อองค์กร**

##### **ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร**

ความผูกพันต่อองค์กร เป็นสิ่งที่ผู้บริหารประสงค์จะให้เกิดขึ้นในองค์กร เพราะตระหนักดีว่า ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรนั้นเป็นปัจจัยหลักที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ทุกคนต้องมีร่วมกัน มีความเป็นห่วงกังวลเพราะรักใคร่ ก่อให้เกิดพันธะที่จะต้องปฏิบัติตามองค์การศูนย์รวมกลุ่มบุคคลหรือกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน

เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มีนักวิชาการและนักการศึกษาให้ความหมายของความพึงพอใจ ไว้หลากหลาย ดังนี้

จารุรัตน์ อธิธาวิชกุล (2553 : 24) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความเต็มใจของบุคลากรในการรักษาสมาชิกภาพอยู่ในองค์กรต่อไป รวมไปถึงทัศนคติที่เป็นไปในทางบวกต่อองค์กร โดยที่บุคลากรยอมสละความสุขบางส่วนของตนเองเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้

พิชิต เทพวรรณ (2554 : 18) ได้ให้ความหมายว่าความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การอุทิศตนในการทำงานของบุคลากร ส่งผลให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานและเกิดความจงรักภักดีและศรัทธาของบุคลากรที่มีต่อหน้าหน้าที่ความรับผิดชอบและองค์กร

รุ่งโรจน์ อรรถานิติ (2554 : 22) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือกระบวนการค้นหาข้อมูลในเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์กร และนำข้อมูลมาบริหารจัดการ การสร้างและพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลในองค์กร เป้าหมายเพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีความสุข มีโอกาสในการพัฒนาตนเอง และมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด

สุพจน์ นาคสวัสดิ์ (2559 : 63) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือความผูกพันและความรักมีนิยามที่เหมือนกันที่แสดงออกผ่านความรู้สึก เป็นความผูกพันทางอารมณ์ ความคิดและการกระทำ หรือที่ Hewitt Associates กำหนดเป็น 3S ได้แก่ Say, Stay และ Strive

ประคัลภ์ ปันฉมพลิงกุล (ออนไลน์. 2552) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความหมายที่ลึกซึ้งมาก ไม่ใช่เพียงแค่ความผูกพันจึงทำให้อยากอยู่กับองค์กรเท่านั้นแต่ยังหมายรวมถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มทางด้านผลงานให้เกิดขึ้นในองค์กรด้วย บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรจะต้องเป็นบุคลากรที่ทุ่มเทแรงกายและแรงใจเพื่อสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กร

จอร์จ และ โจนส์ (George and Jones. 2004 : 96) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์กรโดยที่เขามีความสุขที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร และไม่ยากที่จะละทิ้งองค์กรไป

เดวิด (David. 1999 : 21) ได้ให้ความหมายว่า เป็นความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งของแต่ละบุคคลที่มีต่อองค์กรโดยจะแสดงออกมา 3 ลักษณะ ได้แก่

1. มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ยอมรับในค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร
2. มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทเพื่อสนับสนุนองค์กรอย่างเต็มความสามารถ
3. มีความต้องการอย่างมากที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร

สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกรัก รู้สึกที่ดีของบุคลากรในองค์กรที่แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีจุดร่วมที่เหมือนกันของบุคลากรในการเข้าร่วม

กิจกรรมขององค์กร มีความเชื่อมั่นที่จะยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรอย่างเต็มที่ และเต็มศักยภาพของตนเอง

### ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร มีความสำคัญที่แสดงถึงความเต็มใจในการพยายามกระทำสิ่งดี ๆ ให้กับองค์กรเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรและของบุคคลในองค์กรให้ จึงมีนักวิชาการ และนักการศึกษาให้ความหมายของความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร ไว้หลากหลาย ดังนี้

รุ่งโรจน์ อรรถานิติ (2554 : 149) ได้กล่าวว่า การสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับบุคลากรสุดท้ายแล้วองค์กรย่อมได้รับความสำเร็จด้วยเช่นเดียวกัน หากองค์กรไม่ประสบความสำเร็จนั้นหมายถึง แนวทางการบริหารความผูกพันนำมาใช้ไม่เหมาะสม

สตีเยอร์ (Steers. 1977 : 48) สรุปถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรว่า

1. ความผูกพันต่อองค์กรใช้เป็นตัวทำนายการเปลี่ยนงาน ได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน
2. บุคคลที่มีความผูกพันสูง จะปฏิบัติงานได้ดีกว่าคนที่ความผูกพันต่ำ
3. ความผูกพันเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กร

บุชานัน (Buchanan. 1974 : 533-546) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่สำคัญสำหรับองค์กรทุกระดับเพราะเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของมนุษย์กับจุดมุ่งหมายขององค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรและมีส่วนสร้างความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กร นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรยังเป็นส่วนสำคัญต่อความอยู่รอดและความมีประสิทธิภาพขององค์กร

ชูลทซ์ (Schultz. 2002 : 12) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือ บุคลากรมีระดับความรู้สึกต่อองค์กรที่ได้ปฏิบัติงานอยู่

มาธิส และแจ็กสัน (Mathis & Jackson. 2003 : 5) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรคือการที่บุคลากรยอมรับเป้าหมายขององค์กรและต้องการปฏิบัติงานให้กับองค์กรด้วยความผูกพันที่มีต่อองค์กรและความพึงพอใจ ในหน้าที่จะมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน

ฟาซซิล (Fazzil. 1994 : 17-19) ให้ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อการบริหารงานสมัยใหม่ โดยเห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรนั้นสามารถที่จะนำไปสู่การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อองค์กร และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างความผูกพันและความจงรักภักดีต่อพนักงานเพื่อลดการสูญเสียบุคลากรที่มีค่าแก่องค์กรไป

สรุปได้ว่า ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญกับองค์กรอย่างมาก ซึ่งส่งผลให้อัตราการขาดงานและการลาออกต่ำ อีกทั้งความผูกพันยังมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยน

งานมากกว่าความพึงพอใจในงาน โดยความผูกพันต่อองค์กรจะเปรียบเสมือนเป็นตัวกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

### องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร จัดว่าเป็นความผูกพันที่สามารถทำให้นักแสดงพฤติกรรม การดำเนินงานต่าง ๆ ในความรับผิดชอบต่อองค์กรที่เป็นสมาชิกอยู่ด้วยความกระตือรือร้น มีความทุ่มเทที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ และความก้าวหน้าขององค์กรรวมทั้งปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ซึ่งมีแนวคิดจากนักทฤษฎีและนักวิชาการหลายท่าน ได้แสดงทัศนะไว้ ดังนี้

บุชานัน (Buchanan, 1974 : 533-546) ได้กล่าวว่า ความผูกพันประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (Identification) โดยเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน และยอมรับในค่านิยม ตลอดจนวัตถุประสงค์ขององค์กรว่าไปในทางเดียวกับของตน

2. การมีส่วนร่วมในองค์กร (Involvement) โดยการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนอย่างเต็มที่

3. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) ความรู้สึกและผูกพันต่อองค์กร

นอร์ทคราฟ และนิล (Northcraft and Neale, 1990 : 465-466) กล่าวว่า องค์กรใด องค์กรหนึ่ง โดยมีองค์ประกอบทั่วไป 3 ประการ คือ

1. มีความศรัทธาและเชื่อมั่นในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร

2. มีความตั้งใจและพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์กร

3. มีความตั้งใจที่จะอยู่เป็นสมาชิกขององค์กร

พอร์ตเตอร์ และคณะ (Porter and et al. 1974 : 603-609) ได้สรุปการศึกษาความผูกพัน ด้านทัศนคติ (Attitude Commitment) เป็นการศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร โดยที่บุคคลจะนำตนเองเข้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีความผูกพันในฐานะเป็นสมาชิกขององค์กร มีความเห็นพ้องกับองค์กร มีค่านิยมและเป้าหมายเดียวกับองค์กร เต็มใจที่จะทำงานเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายความรู้สึกของแต่ละบุคคลที่แสดงถึงความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นกับองค์กรอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเป็นความรู้สึกว่าเกี่ยวข้องเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ทำงานอยู่ แนวคิดด้านทัศนคตินี้ได้รับความสนใจกว่าแบบอื่น ๆ ได้ให้ความหมายและองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรไว้ 3 ด้าน ดังนี้

1. ความเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมาย และค่านิยม หมายถึง การที่บุคลากรมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า และยอมรับอย่างจริงจังในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร อันเนื่องมาจากเป้าหมายขององค์กรและของบุคคลสามารถไปในทิศทางเดียวกันได้หรือเกิดความ



สอดคล้องกัน เมื่อบุคคลพิจารณาแล้วเห็นว่าค่านิยมและบรรทัดฐานของสังคมเป็นที่ยอมรับได้ บุคคลก็จะแสดงตนว่าเห็นด้วยกับจุดหมายปลายทางขององค์กรและตั้งใจที่จะยอมรับจุดหมายนั้น บุคคลจะประเมินองค์การและรู้สึกต่อองค์การในทางที่ดี รู้สึกยินดีและภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิก หรือส่วนหนึ่งขององค์การ มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เชื่อว่าองค์กร จะสามารถนำเขาไปสู่ความสำเร็จได้ และมองเห็นแนวทางที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย บุคคลจะรู้สึกว่าอยู่ได้สถานะที่มีโอกาสและสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานได้

2. ความเต็มใจปฏิบัติงาน หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะทำงานเพื่อองค์การ ในฐานะที่เป็นตัวแทนขององค์การ แสดงออกถึงความพยายามอย่างเต็มที่ กำลังใจ และตั้งใจอุทิศร่างกาย แรงใจ สติปัญญา ในการทำงานอย่างดี มีพฤติกรรมที่สม่ำเสมอ คงเส้นคงวาในการทำงาน ใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อตอบสนองหรือมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การได้สะดวก มีความคิดเสมอว่า งานคือวิถีทางที่ตนสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์การ ให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ จึงทำให้เขามีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ดีเหนือผู้อื่น เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในองค์การก็จะพยายามช่วยกันแก้ปัญหาหาวิธีที่มีความหวังโยต่อความเป็นไปขององค์การ

3. ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิก หมายถึง การแสดงออกถึงความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อองค์การ เป็นความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานโดยไม่โยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน พยายามรักษาสมาชิกภาพไว้โดยไม่โยกย้ายไปไหน จะแสดงให้เห็นถึงความไม่เต็มใจ หรือปฏิเสธที่จะลาออกจากองค์การหรือเปลี่ยนงาน ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มเงินเดือน รายได้ สถานภาพ ตำแหน่ง ความมีอิสระทางวิชาชีพ ตลอดจนความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดีขึ้น เป็นความตั้งใจ และพยายามปรารถนาอย่างแน่วแน่ที่จะคงความเป็นสมาชิกต่อไปเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ไม่คิดที่จะลาออกไม่ว่าองค์การจะอยู่ในสภาวะปกติหรืออยู่ในสภาวะวิกฤติอันเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์การและพร้อมที่จะบอกกับคนอื่นว่าตนเองเป็นสมาชิกขององค์การ รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ อยากสนับสนุนและสร้างสรรค์องค์การให้ดียิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผล ทั้งทางตรงและทางอ้อม หรือมีความเกี่ยวข้องต่อความผูกพันขององค์การ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

## แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้แสดงทัศนะไว้ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีการลงทุนของ เบคเกอร์ (Becker, 1960 : 32-40) กล่าวว่า ทฤษฎีการลงทุนพัฒนามาจากกรอบการศึกษาความคิดเชิงแลกเปลี่ยน มีสาระสำคัญ คือบุคคลจะเกิดความผูกพันต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดเป็นเพราะว่า บุคคลนั้นได้สร้างการลงทุน (Side-Bet) ต่อสิ่งนั้น ๆ ไว้ เพราะฉะนั้นหากเขาไม่มีความผูกพันต่อสิ่งเหล่านั้นต่อไปก็จะทำให้เขาสูญเสียมากกว่าการยึดมั่น ผูกพันไว้ จึงเป็นทางที่ต้องทำโดยไม่มีทางเลือกอื่น ระดับของการลงทุนในบางประการจะผันแปรไปตามระยะเวลาเป็นสำคัญ กล่าวคือบุคคลที่ได้ทุ่มเทความสามารถร่างกายแรงใจ และใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพเป็นระยะเวลานั้นเป็นการสะสมระยะเวลาการทำงานซึ่งจะมีผลในการพิจารณาเงินบำเหน็จบำนาญ เมื่อบุคคลนั้นออกจากองค์กร เช่น ตัวแปรด้านอายุการทำงานในองค์กร บุคคลที่ทำงานให้กับองค์กรนานเท่าใดก็จะทำให้เกิดการสะสมทรัพยากรที่ได้รับจากการปฏิบัติงานในองค์กรมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งก็คือการได้ทุ่มเทร่างกาย แรงใจ ความสามารถในการทำงานมาเป็นระยะเวลานานบุคคลนั้นก็จะได้รับผลตอบแทนจากการทำงานมากขึ้นเท่านั้น ด้วยเหตุนี้บุคคลที่ทำงานกับองค์กรมานานย่อมตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์กรได้ยากกว่าบุคคลที่ทำงานกับองค์กรมาได้ไม่นานเพราะเขาพิจารณาเห็นว่าหากลาออกจากองค์กรไปก็เท่ากับว่าการลงทุนของเขาเสียเปล่า และอาจจะไม่คุ้มกับการได้รับผลตอบแทนจากหน่วยงานใหม่

2. ทฤษฎีความต้องการของ เมอร์เรย์ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553 : 52-53) ได้อธิบายว่า ความต้องการของบุคคลมีความต้องการหลายอย่างในเวลาเดียวกัน ได้ความต้องการของบุคคลที่เป็นความสำคัญเกี่ยวกับการทำงานมีอยู่ 4 ประการ คือ

2.1 ความต้องการความสำเร็จ หมายถึง ความต้องการที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี

2.2 ความต้องการมีมิตรสัมพันธ์ หมายถึง ความต้องการมีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น โดยคำนึงถึงการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน

2.3 ความต้องการอิสระ หมายถึง ความต้องการที่เป็นตัวของตัวเอง

2.4 ความต้องการมีอำนาจ หมายถึง ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่นและต้องการที่จะควบคุมคนอื่นให้อยู่ในอำนาจของตน

3. ทฤษฎีความเสมอภาค (Adam, Equity Theory) และทฤษฎีการจูงใจของอาดัม (J.Stacy Adam) วิรัช สงวนวงษ์วาน (2551 : 214) ได้อธิบายว่า ปกติแล้วผู้ปฏิบัติงานจะรับรู้ถึงความสัมพันธ์ของผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานกับการที่ได้ทุ่มเททำงาน และจะเปรียบเทียบอัตราส่วน

ปัจจัยนำเข้าและปัจจัยนำออก (Input – Output) ของตนเองและเพื่อนร่วมงานซึ่งหากอัตราส่วนของตนเองและเพื่อนร่วมงานเท่ากัน เขาจะมีความรู้สึกว่ามีคุณธรรม แต่หากรู้สึกว่าอัตราส่วนไม่เท่ากัน ความยุติธรรมในความรู้สึกของพนักงานคนนั้นก็จะไม่เกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นกรณีของการได้ผลตอบแทนต่ำกว่าคนอื่นหรือได้ผลตอบแทนสูงกว่าคนอื่น เมื่อเกิดความไม่ยุติธรรมพนักงานก็จะ มีปฏิกิริยาต่าง ๆ หรืออาจมีการแสดงพฤติกรรมที่เป็นการตอบโต้ซึ่งอาจเป็นไปหลายลักษณะดังนี้

- 3.1 ขยันมากขึ้น ขยันน้อยลง หรือเรียกร้องค่าตอบแทนมากขึ้น
- 3.2 มีพฤติกรรมชักจูงให้คนอื่นเปลี่ยนแปลงการป้อนผลลัพธ์
- 3.3 มีพฤติกรรมที่จะเปลี่ยนแปลงการป้อนผลลัพธ์ของตนเอง
- 3.4 เปลี่ยนคนที่จะเปรียบเทียบผลลัพธ์
- 3.5 การลาออกจากงาน (เนื่องจากเกิดความรู้สึกไม่ยุติธรรม)

โดยสรุปผลที่ตามมาของความรู้สึกไม่ยุติธรรม อาจเป็นการลดหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน หรือลด เพิ่มคุณภาพงาน หรือขาดงาน ลาออกจากงาน

4. อริญญา เถลิงศรี (ออนไลน์, 2562) กล่าวว่าแต่ละคนมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน บางคนมีเป้าหมายเรื่องสุขภาพ บางคนมีเป้าหมายเรื่องเก็บเงินการลงทุน บางคนอยากเปลี่ยนงาน พัฒนาความสามารถทักษะของตนเองหรือบางคนอาจจะอยากเปลี่ยนแปลงนิสัยที่ส่งผลเสียกับตัวเอง แต่การจะไปถึงฝันที่ตั้งไว้ได้หรือไม่ เรื่องหนึ่งที่สำคัญและเป็นแรงผลักดันคือเรื่องแรงจูงใจเหตุผลใดที่ทำให้คุณตื่นในตอนเช้าและกระตือรือร้นที่จะมาทำงานอย่างมีความสุข คือเรื่องของมิตรภาพที่ดี ความสนุก ทำท่าย และมีแนวโน้มที่จะประสบผลสำเร็จ การมีเป้าหมายของชีวิตเป็นที่น่าสนใจว่าคนเราสามารถมีแรงจูงใจได้ตั้งมากมาย ซึ่งหมายถึงว่า หากมีปัจจัยใดไม่เป็นไปอย่างที่คาดหวังก็ยังมีอีกหลายเหตุผลที่ทำให้คนเรามีความสุขได้เช่นกัน โดยแรงจูงใจที่มีประสิทธิผลที่สุด คือแรงจูงใจที่มาจากภายในของตัวเราเอง ซึ่งแรงจูงใจนั้นจำเป็นต้องได้รับการกระตุ้นอยู่บ่อยครั้งและไม่มีใครอื่นที่จะเป็นผู้กระตุ้นแรงจูงใจนั้นได้ดีไปกว่าตัวเราเอง นั่นก็คือ การเตือนตัวเองถึงความปรารถนาที่แท้จริงของตนเอง ความปรารถนาอันแรงกล้า ย่อมนำพาให้เราไปสู่ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ ในความเป็นจริงแล้วจิตสำนึกของมนุษย์เรามักจะมีทั้งด้านบวกซึ่งก็คือแรงจูงใจที่เป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์และจิตสำนึกด้านลบที่เป็นตัวขัดขวางไม่ให้เราบรรลุในสิ่งที่ต้องการ ซึ่งก็คือความศรัทธาในตัวเอง ดังที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้นกับความศรัทธาในตนเอง สองสิ่งนี้เป็นหัวใจสำคัญเพราะมันจะทำให้เราก้าวต่อไปสู่เป้าหมายอย่างมั่นคง

5. ทฤษฎีการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (ออนไลน์, 2558) มี 3 องค์ประกอบ คือ

- 5.1 ใ้มนุษย์มีความสุข (Happy)

## 5.2 ให้การยอมรับแก่เพื่อนมนุษย์ (Acceptable)

### 5.3 ให้เพื่อนมนุษย์ได้รับประโยชน์ร่วมกัน (Productivity)

จากแนวความคิดดังกล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่า ทุกชีวิตที่เกิดขึ้นมาและกำลังดำเนินอยู่ แม้ว่าทุกคนจะมีความแตกต่างกันแต่ทุกคนเป็นมนุษย์เหมือนกันต่างก็ต้องการให้ตัวเองมีความสุข ปราศจากโรคภัยเบียดเบียน มีร่างกายที่สะอาดและงามตามที่ธรรมชาติกำหนด มนุษย์ทุกคนมีความต้องการสิ่งต่าง ๆ ที่จะอำนวยความสะดวกสบายให้แก่บุคคล ดังเช่น แนวความคิดของมาสโลว์ เมื่อความต้องการลำดับต้น ๆ ได้รับการตอบสนองแล้วมนุษย์ก็จะต้องการสิ่งอื่น ๆ อีกจนไปถึงขั้นสุดท้ายก็เพื่อจะรู้ว่าแท้จริงแล้วในความเป็นมนุษย์นี้เราต้องการและปรารถนาอะไร ในการอยู่ร่วมกันกับคนอื่น ๆ บุคคลยังต้องการการยอมรับและต้องการให้เพื่อนมนุษย์ได้รับประโยชน์ร่วมกัน อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ดังนั้นมนุษย์ปฏิเสธการอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มไม่ได้และเพื่อให้เป็นที่รักของคนอื่นเราทุกคนก็ต้องพัฒนาตน

6. ทฤษฎี 3 มิติ ของเร็ดดิน สมชาติ ปรีกัโรตง (ออนไลน์. 2558) โดยธรรมชาติของมนุษย์ มีลักษณะผู้นำพื้นฐานอยู่ในตัว 4 แบบ คือ

6.1 แบบมุ่งเกณฑ์ (Separated) เป็นแบบอนุรักษนิยม ยึดตนเองเป็นที่ตั้ง เจ้าระเบียบ ไม่อยากทำงานร่วมกับผู้อื่น

6.2 แบบมุ่งงาน (Dedicated) ยึดถืองานเป็นหลัก ขยัน ใจกล้า มีความคิดริเริ่ม ชอบกำหนดงานให้ผู้อื่น ไม่เอาใคร ไม่มีเพื่อน

6.3 แบบมุ่งสัมพันธ์ (Related) เน้นมนุษย์สัมพันธ์เป็นหลักในการทำงาน เอาใจคนทุกระดับเป็นกันเองกับทุกคนเน้นคนมากกว่างาน

6.4 แบบมุ่งประสาน (Integrated) เป็นแบบให้ความสำคัญกับคนและงานไปพร้อมกัน มีศิลปะในการจูงใจ เป็นผู้นำแบบอุดมคติ

7. ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg อ้างในพรสวรรค์ ศิริศานันท์ (2555 : 222) ได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอรัชเบออร์ก โดยสรุปว่า แนวคิดดังกล่าวพบว่า ปัจจัยที่มีส่วนในการจูงใจของมนุษย์มี 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivational factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจในงานและปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยธำรงรักษา (Hygiene or Maintenance factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะทำให้มนุษย์เกิดความไม่พึงพอใจในงาน ดังนี้

7.1 ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน สนับสนุนให้บุคคลทำงานเพิ่มมากขึ้นเป็นแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงาน เป็นปัจจัยที่พัฒนาทัศนคติเชิงบวกและการจูงใจที่แท้จริง ปัจจัยประเภทนี้หากมนุษย์ไม่ได้รับจะทำให้ไม่มีความสุขในการทำงาน

เท่านั้นแต่ไม่ถึงขั้นไม่พึงพอใจ แต่ถ้าได้รับจะมีความสุขในการทำงานมากขึ้น ประกอบด้วยปัจจัย 6 ประการ ดังนี้

7.1.1 ผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement) คือความรู้สึกว่า ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานหรือมีความต้องการที่จะให้งานประสบความสำเร็จ ในประเด็นนี้มีข้อเสนอแนะว่า จะต้องเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ

7.1.2 ความก้าวหน้า (Advancement) คือความรู้สึกว่าจะได้รับความก้าวหน้าก็จะพัฒนาให้เกิดทักษะใหม่ ๆ พร้อมทั้งจะมีความสามารถและเต็มใจที่จะเรียนรู้

7.1.3 ลักษณะของงาน (Work itself) คือความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ลักษณะของงานที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติได้นั้นต้องมีความท้าทายความรู้ความสามารถไม่จำเจ ซ้ำซากหรือรู้สึกได้ว่างานจะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน

7.1.4 ความเจริญงอกงาม (Growth) คือ มีความเป็นไปได้ในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน เช่น การก้าวไปสู่ความเป็นนักบริหารมืออาชีพ การได้รับรางวัล เป็นต้น

7.1.5 ความรับผิดชอบ (Responsibility) การมอบหมายให้บุคคลมีความรับผิดชอบในหน้าที่ เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงาน ตัดสินใจในงานของตนเองได้ จะช่วยทำให้บุคคลเกิดความผูกพันในงาน

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

7.2 ปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยธำรงรักษา (Hygiene or Maintenance factors) เป็นปัจจัยธำรงรักษาบุคลากรไว้ไม่ให้ออกจากงาน กล่าวคือเป็นปัจจัยป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจเป็นลักษณะของแรงจูงใจภายนอก ปัจจัยประเภทนี้หากได้รับก็เป็นความปกติไม่ได้สร้างให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น แต่ถ้าไม่ได้รับจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ปัจจัยค้ำจุนประกอบด้วยปัจจัยย่อย 9 ประการ ดังนี้

7.2.1 เงินเดือน (Salary) หรือค่าตอบแทน บุคคลต้องได้รับความรู้สึกที่ได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม ตามวันเวลาที่กำหนด

7.2.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work environment) หมายถึง บรรยากาศความเหมาะสมของสถานที่ทำงาน งานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน

7.2.3 การนิเทศงาน (Supervision) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่ได้รับการนิเทศจากผู้นิเทศ หัวหน้างาน ความตั้งใจสอนงาน หรือลักษณะของการมอบหมายงานให้รับผิดชอบ

7.2.4 ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกถึงความมั่นคงปลอดภัยในงานที่ทำอยู่

7.2.5 นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง ความรู้สึกที่ได้รับการสื่อสารด้านนโยบายที่ดี องค์กรมีการจัดโครงสร้างที่ดี

7.2.6 สถานภาพ (Status) หมายถึง ความรู้สึกว่าตำแหน่งหน้าที่ของตนนั้นมีความเหมาะสม บุคคลอื่นให้การยอมรับ

7.2.7 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relationship) หมายถึง การพบปะสังสรรค์กับบุคคลในสถานะต่าง ๆ ในที่ทำงาน เช่น เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน หรือผู้ได้บังคับบัญชา

7.2.8 สถานภาพความเป็นอยู่ (Person life) หมายถึง ความรู้สึกว่าการทำงานตามปกติมีความสุขแสดงถึงเจตคติที่ดีต่องาน

7.2.9 โอกาสความก้าวหน้า (Possibility to growth) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลว่ามีโอกาสได้รับการแต่งตั้งในหน้าที่ที่สูงขึ้นในหน่วยงานที่ใหญ่ขึ้น

8. รุ่งโรจน์ อรรณานิธิ (2554 : 20) ได้กล่าวไว้ว่า แนวคิดต่อความผูกพันต่อองค์กร เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ คนที่ต้องการประสบผลสำเร็จในระดับสูง ต้องมีความผูกพันต่องาน และเข้าใจว่าความสำเร็จไม่ได้มาง่าย ๆ รวดเร็ว พวกเขาจะต้องรู้จักการรอคอยและอยู่กับการทำงานจนกว่างานจะประสบผลสำเร็จอย่างสมบูรณ์แบบ

9. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of Needs theory) สุพาณี สฤกษ์วานิช (2552 : 157-167) กำหนดโดยนักจิตวิทยาชื่อมาสโลว์ (Abraham Maslow) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่มีการกล่าวขวัญอย่างแพร่หลาย มาสโลว์มองว่า ความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุดเมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไปซึ่งลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์มีดังนี้

9.1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่มที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น

9.2 ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or safety needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้วมนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน

9.3 ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (Affiliation or Acceptance Needs) เป็นความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งของสังคม เป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ ความต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น

9.4 ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) หรือ ความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นความต้องการการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพ นับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

9.5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

10. ทฤษฎีความต้องการ อีอาร์จี (E R G Theory) กฤษดา เขียววัฒนสุข (2560 : 171-173) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ โดยไม่ได้คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าสิ่งใดเกิดก่อนเกิดหลัง หรืออาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้แต่ความต้องการตามทฤษฎี ERG จะมีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

10.1 ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence Needs (E) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ในการดำรงอยู่ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการระดับต่ำสุด มีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วย ความต้องการทางร่างกาย บวกด้วยความต้องการความปลอดภัย และความมั่นคงตามหลักทฤษฎีของมาสโลว์ ซึ่งผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัสรวมถึงการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมั่นคงปลอดภัยและได้รับความยุติธรรมจากการทำงานหรืออาจมีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

10.2 ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness Needs (R)) เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไมตรีจิตจากบุคคลที่แวดล้อมเป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วย ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้าง

ความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น

10.3 ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs (G)) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคลซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วย ความต้องการการยกย่องบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้นอันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

11. ทฤษฎีความต้องการของแมกคลีแลนด์ (McClelland's Need Theory) นุชดี อุปภัย (2558 : 115) กล่าวว่า เมื่อมนุษย์เข้ามามีส่วนร่วมในสังคม แต่ละบุคคลย่อมเกิดการเรียนรู้ทางสังคมและวัฒนธรรมที่กำลังดำเนินอยู่ ผลของการเรียนรู้ทางสังคมและวัฒนธรรมโดยเฉพาะประสบการณ์ทางสังคม และการอบรมเลี้ยงดูในวัยเด็กมีส่วนอย่างมากในการหล่อหลอมให้บุคคลเกิดแรงจูงใจที่ผลักดันให้กระทำพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการ แมกคลีแลนด์ ได้แบ่งความต้องการดังกล่าวนี้ออกเป็น 3 ประเภท คือ

11.1 ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement : n-Ach) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ มีความสมบูรณ์แบบ และได้มาตรฐานดีเยี่ยม จากการวิจัยของ McClelland พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จ (n-Ach) สูงจะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย มีเป้าหมายชัดเจนในการทำงาน โดยเป้าหมายที่ตั้งมีความเป็นไปได้สูงที่จะบรรลุผลและพยายามดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายและต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ซึ่งเป็นผลจากการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการชื่นชมเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง กล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว และปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

11.2 ความต้องการการมีอำนาจ (Need for Power: n-Pow) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อที่จะควบคุมสิ่งแวดล้อมและมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูงจะแสวงหาวิถีทางเพื่อทำให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

11.3 ความต้องการสัมพันธ์ภาพที่ดี (Need for Affiliation: n-Aff) เป็นความต้องการได้รับหรือมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น มีความต้องการให้ผู้อื่นยอมรับใน



ตนเองและมีแนวโน้มที่จะยอมตามความปรารถนาหรือบรรทัดฐานของผู้อื่น รวมทั้งคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่นเป็นสำคัญ

12. ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของวิกเตอร์รูม (Victor Vroom) วินัย เพชรช่วย (ออนไลน์. 2551) ซึ่งอธิบายความหมายว่าระดับของแรงจูงใจเป็นไปตามระดับความต้องการที่คนเรามีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งและระดับความเป็นไปได้ที่เขาจะได้รับสิ่งนั้น ทฤษฎีนี้มีหลักการพื้นฐานที่สำคัญ คือ

12.1 ปัจจัยภายใน (ความต้องการ) และปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อม) มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล

12.2 พฤติกรรมใด ๆ เกิดจากการตัดสินใจด้วยตนเองของบุคคล

12.3 บุคคลมีความแตกต่างกันในความต้องการ ความปรารถนาและเป้าหมาย

12.4 บุคคลจะเลือกใช้พฤติกรรมใด ย่อมเป็นไปตามการรับรู้ผลต่อเนื่องจากพฤติกรรมนั้น

12.5 แรงจูงใจตามทฤษฎีนี้ จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยตัวแปรสำคัญสองตัวประกอบกัน คือ ความคาดหวัง และคุณค่าของผลลัพธ์

จากทฤษฎี และทัศนะของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อสรุปเป็นตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน ดังแสดงในตาราง 2

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 2 การสังเคราะห์ความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนจากทัศนคติของนักวิชาการ

ความผูกพันต่อองค์กรของครู ในโรงเรียน	Backer . H.S. (1960)	ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553)	วิรัช สงวนวงษ์วาน (2551)	อริญญา เถลิงศรี (2562)	เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ( 2558)	สมชาติ ปริกโรตง (2558)	พรศักดิ์ศิริศตนันท์ (2555)	รุ่งโรจน์ อรรถานันท์ (2554)	สุพานี สกฤษฎ์วานิช (2552)	กฤษฎดา เขียววัฒนสุข (2560)	นุชลี อุบภัย (2558)	วินัย เพชรราชย์ (2551)	รวม (12)
1. ความต้องการพื้นฐาน					✓				✓	✓			3
2. ความมั่นคง					✓		✓		✓	✓			4
3. ความปลอดภัยและมีความสุข					✓		✓		✓	✓			4
4. ความรักและยอมรับ นับถือ		✓			✓		✓		✓	✓	✓		6
5. การมีส่วนร่วมในองค์กร					✓	✓					✓		3
6. เงินเดือน	✓		✓	✓			✓			✓			5
7. เป้าหมายที่ชัดเจนของงาน				✓		✓					✓	✓	4
8. ทำงานตามความถนัด		✓		✓			✓						3
9. ความก้าวหน้า				✓			✓		✓	✓			4
10. ชื่อเสียง เกียรติยศ และ อำนาจ		✓					✓				✓		3
11. ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อน ร่วมงาน		✓				✓			✓		✓		4
12. การปกครองของ ผู้บังคับบัญชา							✓						1
13. ระยะเวลาของการทำงาน	✓						✓						2
14. ความสำเร็จ		✓		✓			✓	✓	✓		✓		6
15. อยู่ใกล้บ้าน							✓						1
16. สภาพแวดล้อมที่ดี					✓		✓					✓	3
17. มีความซื่อสัตย์ และ โปร่งใส			✓	✓			✓			✓			4
18. นโยบายและการบริหารงาน ขององค์กร		✓					✓						2
19. ผลตอบแทนของการทำงาน	✓		✓				✓	✓				✓	5
20. มีสัญญาจ้างที่ชัดเจน							✓						1

จากตาราง 2 ผลการสังเคราะห์ความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน จากทฤษฎีและทัศนะของนักวิชาการ พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนมี 20 ตัวแปร เมื่อพิจารณาความถี่ของตัวแปรสรุปได้ว่า มีตัวแปร 4 ด้านที่มีความถี่สูงจำนวน 5-6 ความถี่ คือ 1) ด้านความรักและยอมรับนับถือ 2) ด้านความสำเร็จ 3) ด้านเงินเดือน และ 4) ด้านผลตอบแทนของการทำงาน ดังนั้น ในการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน ผู้วิจัยจึงได้สรุปตัวแปรออกมา 4 ด้าน คือ 1) ด้านความรักและยอมรับนับถือ 2) ด้านความสำเร็จ 3) ด้านเงินเดือน และ 4) ด้านผลตอบแทนของการทำงาน มาเป็นแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดเนื้อหา ดังนี้

### 1. ด้านความรักและยอมรับนับถือ

ด้านความรักและการยอมรับนับถือ เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรและการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพราะทำให้บุคคลรู้สึกมีส่วนร่วมและมีความสำคัญต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553 : 52-53) ได้อธิบายว่า ความต้องการของบุคคลมีความต้องการหลายอย่างในเวลาเดียวกัน คือความต้องการมีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น โดยคำนึงถึงการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (ออนไลน์, 2558) กล่าวว่า ทุกชีวิตที่เกิดขึ้นมาและกำลังดำเนินอยู่ แม้ว่าทุกต้องการและปรารถนาอะไรในการอยู่ร่วมกันกับคนอื่น ๆ บุคคลยังต้องการการยอมรับและต้องการให้เพื่อนมนุษย์ได้รับประโยชน์ร่วมกัน อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ดังนั้นมนุษย์ปฏิบัติและการอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มไม่ได้และเพื่อให้เป็นที่รักของคนอื่น เราทุกคนก็ต้องพัฒนาตน

พรสวรรค์ ศิริศาสนันท์ (2555 : 222) กล่าวว่า การยอมรับนับถือจากผู้อื่น หรือการยอมรับจากผู้บริหาร การยอมรับนับถือเป็นผลมาจากความสำเร็จในงาน เช่น การยกย่องชมเชยด้วยคำพูด ด้วยการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรส่วนหนึ่งเป็นการเสริมแรงด้วย หากให้ต่อเนื่องจะมีผลดีต่อการสร้างแรงจูงใจ

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552 : 157-167) กล่าวว่า ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) เป็นความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งของสังคม เป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ ความต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น

ทฤษฎีของมาสโลว์ (2560 : 171-173) กล่าวว่า ความต้องการมีสัมพันธภาพ เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไม่ตรีจิตจากบุคคลที่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลงประกอบด้วย ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น

นุชลี อุปกัย (2558 : 115) กล่าวว่า เมื่อมนุษย์เข้ามามีส่วนร่วมในสังคมแต่ละบุคคลย่อมเกิดการเรียนรู้ทางสังคมและวัฒนธรรมที่กำลังดำเนินอยู่ ผลของการเรียนรู้ทางสังคมและวัฒนธรรม โดยเฉพาะประสบการณ์ทางสังคมและการอบรมเลี้ยงดูในวัยเด็กมีส่วนอย่างมากในการหล่อหลอมให้บุคคลเกิดแรงจูงใจที่ผลักดันให้กระทำพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการสัมพันธ์ภาพที่ดี เป็นความต้องการได้รับหรือมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น มีความต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในตนเองและมีแนวโน้มที่จะยอมตามความปรารถนาหรือบรรทัดฐานของผู้อื่นรวมทั้งคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่นเป็นสำคัญ

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวเกี่ยวกับด้านความรักและยอมรับนับถือ สามารถสรุปได้ว่า ความต้องการมีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น โดยคำนึงถึงการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน ต้องการให้เพื่อนมนุษย์ได้รับประโยชน์ร่วมกัน อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เป็นที่รักของคนอื่น การยกย่องชมเชยด้วยคำพูด ด้วยการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับทางสังคม ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการมีสัมพันธ์ภาพ ความต้องการที่จะให้และได้รับไม่ตรีจิตจากบุคคลที่แวดล้อม ชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

## 2. ด้านความสำเร็จ

ด้านความสำเร็จในการทำงาน เป็นเป้าหมายที่สำคัญที่สุดขององค์กรและส่งผลถึงบุคคลที่ทำให้มีความผูกพันต่อองค์กร ถ้าบุคคลทำงานได้สำเร็จก็จะทำให้อยากทำงานต่อไปเรื่อย ๆ ในองค์กร โดยไม่คิดที่จะเปลี่ยนที่ทำงานใหม่ มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553 : 52-53) ได้อธิบายว่า ความต้องการของบุคคลมีความต้องการหลายอย่างในเวลาเดียวกันได้ ความต้องการของบุคคลที่เป็นความสำคัญเกี่ยวกับการทำงานมีอยู่ 4 ประการคือ 1) ความต้องการความสำเร็จ หมายถึง ความต้องการที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี 2) ความต้องการมีมิตรสัมพันธ์ หมายถึง ความต้องการมีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น โดยคำนึงถึงการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน 3) ความต้องการอิสระ หมายถึง ความต้องการที่เป็นตัวของตัวเอง 4) ความต้องการมีอำนาจ หมายถึง ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่นและต้องการที่จะควบคุมคนอื่นให้อยู่ในอำนาจของตน

พรสวรรค์ ศิริศาสนันท์ (2555 : 222) กล่าวว่า ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน สนับสนุนให้บุคคลทำงานเพิ่มมากขึ้น เป็นแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงาน เช่น ผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement) คือความรู้สึกว่า ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานหรือมีความต้องการที่จะให้งานประสบความสำเร็จ ในประเด็นนี้มีข้อเสนอแนะว่าจะต้องเป็นงานที่ทำทลายความสามารถ

รุ่งโรจน์ อรรถานันท์ (2554 : 20) ได้กล่าวไว้ว่า แนวคิดต่อความผูกพันต่อองค์กร เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ คนที่ต้องการประสบผลสำเร็จในระดับสูง ต้องมีความผูกพันต่องานและเข้าใจว่าความสำเร็จไม่ได้มาง่าย ๆ รวดเร็ว พวกเขาจะต้องรู้จักการรอคอย และอยู่กับการทำงานจนกว่างานจะประสบผลสำเร็จอย่างสมบูรณ์แบบ

สุพานี สฤณภูวนิช (2552 : 157-167) กล่าวว่า ความต้องการความสำเร็จในชีวิต เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

นุชลี อุปภัย (2558 : 115) กล่าวว่า เมื่อมนุษย์เข้ามามีส่วนร่วมในสังคม แต่ละบุคคลย่อมเกิดการเรียนรู้ทางสังคมและวัฒนธรรมที่กำลังดำเนินอยู่ ความต้องการความสำเร็จ เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ มีความสมบูรณ์แบบและได้มาตรฐานดีเยี่ยม จากการวิจัยของ McClelland พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ทำทลาย มีเป้าหมายชัดเจนในการทำงาน โดยเป้าหมายที่ตั้งมีความเป็นไปได้สูงที่จะบรรลุผลและพยายามดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายและต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งเป็นผลจากการทำงาน ไม่ว่าจะป็นคำติชมเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง กล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลวและปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวเกี่ยวกับด้านความสำเร็จ สามารถสรุปได้ว่า ความต้องการที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี การมีเป้าหมายของชีวิต ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ประสบความสำเร็จ งานที่ทำทลายความสามารถ มีความผูกพันต่องาน รู้จักการรอคอยและอยู่กับการทำงานจนกว่างานจะประสบผลสำเร็จอย่างสมบูรณ์แบบ ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เกิดการเรียนรู้ทางสังคมและวัฒนธรรมที่กำลังดำเนินอยู่ ทำสิ่งต่าง ๆ ให้เต็มที่และดีที่สุด มีความสมบูรณ์แบบและได้มาตรฐานดีเยี่ยม ชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ทำทลาย มีเป้าหมายชัดเจนในการทำงาน มีความพยายามดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับ ต้องการคำติชมเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน

### 3. ด้านเงินเดือน

เงินเดือนเป็นปัจจัยหลัก ที่ทำให้บุคคลต้องออกมาทำงานเพื่อใช้ในการดำรงชีวิตและการที่บุคคลเลิกทำงานใดก็ตาม จะต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าของเงินเดือนกับงานที่ทำอยู่เสมอ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

เบคเกอร์ (Backer. 1960 : 32-40) กล่าวว่า ทฤษฎีการลงทุนพัฒนามาจากกรอบการศึกษาความคิดเชิงแลกเปลี่ยน มีสาระสำคัญ คือบุคคลจะเกิดความผูกพันต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดเป็นเพราะว่าบุคคลนั้นได้สร้างการลงทุนต่อสิ่งนั้น ๆ ไว้ เพราะฉะนั้น หากเขาไม่มีความผูกพันต่อสิ่งเหล่านั้นต่อไปก็จะทำให้เขาสูญเสียมากกว่าการยึดมั่นผูกพันไว้ จึงเป็นทางที่ต้องทำโดยไม่มีทางเลือกอื่น ระดับของการลงทุนในบางประการจะผันแปรไปตามระยะเวลาเป็นสำคัญ กล่าวคือบุคคลที่ได้ทุ่มเทความสามารถแรงกายแรงใจและใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพเป็นระยะเวลานั้น เป็นการสะสมระยะเวลาการทำงานซึ่งจะมีผลในการพิจารณาเงินบำเหน็จบำนาญเมื่อบุคคลนั้นออกจากองค์กร

วีรัช สงวนวงษ์วาน (2551 : 214) ได้อธิบายว่า ปกติแล้วผู้ปฏิบัติงานจะรับรู้ถึงความสัมพันธ์ของผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานกับการที่ได้ทุ่มเททำงานและจะเปรียบเทียบอัตราส่วนปัจจัยนำเข้าและปัจจัยนำออก ของตนเองและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งหากอัตราส่วนของตนเองและเพื่อนร่วมงานเท่ากัน เขาก็จะมีความรู้สึกว่ามีคุณธรรม แต่ถ้าอัตราส่วนไม่เท่ากัน ความยุติธรรมในความรู้สึกของพนักงานคนนั้นก็อาจจะไม่เกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นกรณีของการได้ผลตอบแทนต่ำกว่าคนอื่น

พรสวรรค์ ศิริศาสนันท์ (2555 : 222) กล่าวว่า ปัจจัยค่าจ้าง หรือปัจจัยธำรงรักษา เป็นปัจจัยธำรงรักษาบุคลากรไว้ไม่ให้ออกจากงาน กล่าวคือเป็นปัจจัยป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจ เป็นลักษณะของแรงจูงใจภายนอก ปัจจัยประเภทนี้หากได้รับก็เป็นความปกติไม่ได้สร้างให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น แต่ถ้าไม่ได้รับจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ เช่น เงินเดือนหรือค่าตอบแทน บุคคลต้องได้รับความรู้สึกว่าได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมตามวันเวลาที่กำหนด

กฤษดา เขียววัฒนสุข (2560 : 171-173) กล่าวว่า ความต้องการเพื่อความอยู่รอดด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัส

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวเกี่ยวกับ ด้านเงินเดือน สามารถสรุปได้ว่า เป็นปัจจัยหลัก ที่ทำให้บุคคลต้องออกมาทำงาน ใช้ในการดำรงชีวิต มีความคุ้มค่าของเงินเดือนกับงานที่ทำอยู่เสมอ มีการสะสมระยะเวลาการทำงาน มีเงินบำเหน็จบำนาญ มีความสัมพันธ์กับผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน มีความยุติธรรม ได้เก็บเงินไปใช้ในการลงทุน เป็นปัจจัยธำรงรักษาบุคลากรไว้ไม่ให้ออกจากงาน เป็นค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมตามวันเวลาที่กำหนด มีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัส

#### 4. ด้านผลตอบแทนของการทำงาน

ผลตอบแทนของการทำงาน เป็นสิ่งสำคัญที่บุคคลให้ความสำคัญเป็นที่สุด เพราะการที่บุคคลจะทำงานอะไรก็ตามจะต้องคำนึงถึงผลที่ตามมาว่ามีความคุ้มค่ากับงานที่ทำมากน้อยเพียงใด ผลตอบแทนของการทำงานขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคคลที่มีความต้องการที่แตกต่างกัน มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

เบรกเกอร์ (Backer, 1960 : 32-40) กล่าวว่า การได้ทุ่มเทร่างกาย แรงใจ ความสามารถในการทำงานมาเป็นระยะเวลานาน บุคคลนั้นก็จะได้รับผลตอบแทนจากการทำงานมากขึ้นเท่านั้น ด้วยเหตุนี้บุคคลที่ทำงานกับองค์กรมานานย่อมตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์กรได้ยากกว่าบุคคลที่ทำงานกับองค์กรมาได้ไม่นาน เพราะเขาพิจารณาเห็นว่าหากลาออกจากองค์กรไปก็เท่ากับว่าการลงทุนของเขาเสียเปล่า และอาจจะไม่คุ้มกับการได้รับผลตอบแทนจากหน่วยงานใหม่

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2551 : 214) ได้อธิบายว่า ปกติแล้วผู้ปฏิบัติงานจะรับรู้ถึงความสัมพันธ์ของผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานกับการที่ได้ทุ่มเททำงาน และจะเปรียบเทียบอัตราส่วนปัจจัยนำเข้าและปัจจัยนำออกของตนเองและเพื่อนร่วมงาน

พรสวรรค์ ศิรศานันท์ (2555 : 222) กล่าวว่า ผลสัมฤทธิ์ของงาน คือความรู้สึกรู้ว่าประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานหรือมีความต้องการที่จะให้งานประสบความสำเร็จ ในประเด็นนี้มีข้อเสนอแนะว่าจะต้องเป็นงานที่ทำทลายความสามารถ ความเจริญงอกงาม คือ มีความเป็นไปได้ในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน เช่น การก้าวไปสู่ความเป็นนักบริหารมืออาชีพ การได้รับรางวัล ความรู้สึกของบุคคลว่ามีโอกาสได้รับการแต่งตั้งในหน้าที่ที่สูงขึ้นในหน่วยงานที่ใหญ่ขึ้น เป็นต้น

รุ่งโรจน์ อรรถานันท์ (2554 : 20) ได้กล่าวไว้ว่า แนวคิดต่อความผูกพันต่อองค์กร เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ คนที่ต้องการประสบผลสำเร็จในระดับสูงต้องมีความผูกพันต่องาน และเข้าใจว่าความสำเร็จไม่ได้มาง่าย ๆ รวดเร็ว พวกเขาจะต้องรู้จักการรอคอยและอยู่กับการทำงานจนกว่างานจะประสบผลสำเร็จอย่างสมบูรณ์แบบ

วินัย เพชรช่วย (ออนไลน์, 2551) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจตามทฤษฎีนี้ จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยตัวแปรสำคัญสองตัวประกอบกัน คือ ความคาดหวัง และคุณค่าของผลลัพธ์

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวเกี่ยวกับด้านผลตอบแทนของการทำงาน สามารถสรุปได้ว่า สิ่งที่บุคคลมีความคาดหวังที่จะได้รับผลตอบแทนจากการลงแรงปฏิบัติงานในรูปแบบต่าง ๆ ตามจุดมุ่งหมายของบุคคล การทำงานมาเป็นระยะเวลานาน ผลตอบแทนจากการทำงานมากขึ้นเท่านั้น ผลตอบแทนสัมพันธ์ของผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน ผลสัมฤทธิ์ของงาน ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีเจริญงอกงาม เติบโตในหน้าที่การงาน การก้าวไปสู่ความ

เป็นมืออาชีพ การได้รับรางวัล มีโอกาสได้รับการแต่งตั้งในหน้าที่ที่สูงขึ้นในหน่วยงานที่ใหญ่ขึ้น มีผลสำเร็จในระดับสูง มีความผูกพันต่องาน มีความคาดหวังคุณค่าของผลลัพธ์

จากการศึกษา ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกที่รู้สึกดีของบุคลากรในองค์กรที่แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีจุดร่วมที่เหมือนกันของบุคลากรในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร มีความเชื่อมั่นที่จะยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรอย่างเต็มที่ และเต็มศักยภาพของตนเอง ประกอบด้วย

1. ด้านความรักและยอมรับนับถือ หมายถึง ความต้องการมีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น โดยคำนึงถึงการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน ต้องการให้เพื่อนมนุษย์ได้รับประโยชน์ร่วมกัน อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เป็นที่รักของคนอื่น การยกย่องชมเชยด้วยคำพูด ด้วยการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับทางสังคม ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการมีสัมพันธภาพ ความต้องการที่จะให้และได้รับไมตรีจิตจากบุคคลที่แวดล้อม ชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่า สถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

2. ด้านความสำเร็จ หมายถึง ความต้องการที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี การมีเป้าหมายของชีวิต ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ประสบความสำเร็จ งานที่ทำทลายความสามารถ มีความผูกพันต่องาน รู้จักการรอคอยและอยู่กับการทำงานจนกว่างานจะประสบผลสำเร็จอย่างสมบูรณ์แบบ ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เกิดการเรียนรู้ทางสังคมและวัฒนธรรมที่กำลังดำเนินอยู่ ทำสิ่งต่าง ๆ ให้เต็มที่และดีที่สุด มีความสมบูรณ์แบบและได้มาตรฐานดีเยี่ยม ชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย มีเป้าหมายชัดเจนในการทำงาน มีความพยายามดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับ ต้องการคำชื่นชมเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน

3. ด้านเงินเดือน หมายถึง เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้บุคคลต้องออกมาทำงาน ใช้ในการดำรงชีวิต มีความคุ้มค่าของเงินเดือนกับงานที่ทำอยู่เสมอ มีการสะสมระยะเวลาการทำงาน มีเงินบำเหน็จบำนาญ มีความสัมพันธ์กับผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน มีความยุติธรรม ได้เก็บเงินไปใช้ในการลงทุน เป็นปัจจัยธำรงรักษาบุคลากรไว้ไม่ให้ออกจากงาน เป็นค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมตามวันเวลาที่กำหนด มีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัส

4. ด้านผลตอบแทนของการทำงาน หมายถึง สิ่งที่บุคคลมีความคาดหวังที่จะได้รับผลตอบแทนจากการลงแรงปฏิบัติงานในรูปแบบต่าง ๆ ตามจุดมุ่งหมายของบุคคล การทำงานมาเป็นระยะเวลานาน ผลตอบแทนจากการทำงานมากขึ้นเท่านั้น ผลตอบแทนสัมพันธ์ของ



ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน ผลสัมฤทธิ์ของงาน ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีเจริญงอกงาม เติบโตในหน้าที่การงาน การก้าวไปสู่ความเป็นมืออาชีพ การได้รับรางวัล มีโอกาสได้รับการแต่งตั้งในหน้าที่ที่สูงขึ้นในหน่วยงานที่ใหญ่ขึ้น มีผลสำเร็จในระดับสูง มีความผูกพันต่องาน มีความคาดหวังคุณค่าของผลลัพธ์

### บริบทของโรงเรียนในเครือข่ายมูลนิธิลาซาล

**ความเป็นมาของสถานศึกษาในเครือมูลนิธิลาซาล** สถานศึกษาในเครือมูลนิธิลาซาล มีต้นกำเนิดมาจากผู้ก่อตั้งชาวฝรั่งเศส คือ ท่านนักบุญยอห์น บัปติส เดอ ลาซาล เกิดเมื่อวันที่ 30 เมษายน ค.ศ. 1651 ณ เมืองรีมส์ ท่านได้รับการบวชเป็นบาทหลวงเมื่อวันที่ 7 เมษายน ค.ศ. 1678 ซึ่งเป็นเวลา 4 ปีก่อนสมเด็จพระนารายณ์มหาราชทรงแต่งตั้งราชทูตไทยไปเจริญสัมพันธไมตรีกับพระเจ้าหลุยส์ที่ 14 แห่งฝรั่งเศส ท่านเป็นบุตรหัวปีของครอบครัวที่มีฐานะค่อนข้างร่ำรวยและมีชื่อเสียงในสังคมชั้นสูง บิดามารดาของท่านมีความศรัทธาในพระเป็นเจ้าเป็นอย่างมาก ส่งผลให้ท่านมีความศรัทธาและมีใจรักเมตตาต่อคนยากจน ท่านได้ก่อตั้งคณะนักบวชลาซาล และเปิดโรงเรียนตามเมืองต่าง ๆ 15 แห่ง ในปี ค.ศ. 1712 ท่านถึงแก่กรรมเมื่อวันที่ 7 เมษายน ค.ศ. 1719 รวมอายุได้ 67 ปี 11 เดือน 7 วัน ซึ่งในขณะนั้นมีนักบวชลาซาล จำนวน 274 ท่าน ท่านได้รับการแต่งตั้งให้เป็นนักบุญ (Saint) โดยพระสันตะปาปาเลโอที่ 13 เมื่อวันที่ 24 พฤษภาคม ค.ศ. 1900 ปัจจุบันคณะนักบวชลาซาลทำงานอยู่ในทวีปต่าง ๆ ทั่วโลกมากกว่า 80 ประเทศ มีศูนย์กลางอยู่ที่กรุงโรม ประเทศอิตาลี บริหารงานโดยคณะนักบวชลาซาล ซึ่งประกอบด้วยผู้นำสูงสุด ผู้ช่วยและคณะกรรมการบริหารคณะ จำนวน 8 ท่าน แต่ละท่านจะมีหน้าที่รับผิดชอบดูแลสถาบันลาซาลในทวีปต่าง ๆ ทั่วโลก โดยการแต่งตั้งให้มีผู้นำและคณะกรรมการในแต่ละประเทศ การบริหารงานของคณะนักบวชลาซาลใช้ภาษาหลักสามภาษาคือ อังกฤษ สเปนและฝรั่งเศส (โรงเรียนลาซาล จันทบุรี (มารดาพิทักษ์). ออนไลน์. 2561)

**หลักการบริหารจัดการ** โดยท่านยอห์น บัปติส เดอ ลาซาล (The Conduct of the Christian Schools by John Baptist de La Salle) การบริหารจัดการโดย ท่าน ยอห์น ประกอบด้วยสิ่งที่สำคัญคือ 1) ครูมีหน้าที่ช่วยเหลือผู้ปกครองในการให้การศึกษาและอบรมสั่งสอนเด็ก ๆ 2) ครูผู้สอนนักบวชและผู้ปกครองต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการร่วมมือกันในการให้การอบรมแก่เด็ก ๆ และเยาวชน 3) จุดประสงค์ของการก่อตั้งโรงเรียนลาซาลเพื่อผู้ยากไร้ทางการศึกษาและมีเป้าหมายของการศึกษาอยู่ที่เด็ก ๆ และเยาวชนที่ยากจนที่อาศัยอยู่ในเมือง 4) ผู้ปกครองต้องทำหน้าที่ครูคนแรกของบุตรหลานของตนเอง 5) โรงเรียนลาซาลต้องเป็นสถานศึกษาที่ชี้แนะหนทางที่ถูกต้องให้กับเด็ก ๆ และเยาวชน 6) ครูต้องเป็นแบบอย่างของการดำเนินชีวิตที่ดีให้กับเด็ก ๆ 7) คุณภาพของครูและ

คุณภาพของการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญในการอบรมสั่งสอนเด็ก 8) ความเป็นพี่เป็นน้องกัน เป็นบรรยากาศของการเรียนการสอนในโรงเรียนลาซาล เด็ก ๆ สามารถเป็นกระจกให้ครูเปลี่ยนแปลงชีวิตได้โดยการเรียนรู้ร่วมกัน 9) ครูต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีกับเด็ก ๆ เพื่อเข้าถึงจิตใจของเขาและเป็นแรงบันดาลใจให้เขาได้ประพฤติปฏิบัติตามในหนทางที่ถูกต้อง

### ลักษณะเฉพาะของโรงเรียนลาซาล

1) เป็นโรงเรียนที่ให้การศึกษาแบบคาทอลิก และอยู่ภายใต้การปกครองของพระศาสนจักรคาทอลิก 2) หลักสูตรของสถานศึกษาลาซาลต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ครูต้องปรับตนเองให้ลงมาอยู่ในระดับของผู้เรียนเพื่อเข้าถึงจิตใจของผู้เรียน หลักสูตรต้องเหมาะสมกับวุฒิภาวะทางปัญญา วัฒนธรรม ศาสนาและความสามารถพิเศษของผู้เรียน ครูผู้สอนต้องรู้จักผู้เรียนในด้านของความประพฤติทั้งในและนอกห้องเรียน ลักษณะนิสัยพื้นฐานการศึกษาที่มีและการดำเนินชีวิตในครอบครัว โรงเรียนต้องพร้อมรับนักเรียนที่มีผลการเรียนที่ไม่ดีและบกพร่องทางความประพฤติ ครูต้องมีความกระตือรือร้นในการสอน และสอนให้ผู้เรียนเข้าใจได้ ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย หากไม่เข้าใจต้องอธิบายซ้ำและเสริมสร้างความมั่นใจให้ผู้เรียนมีความมั่นใจในตนเอง สิ่งที่ทำทนายที่สุดสำหรับครู คือ การทำอย่างไรให้ผู้เรียนอยากมาโรงเรียนและอยากเรียนรู้ ครูต้องรู้จักนิสัยและความประพฤติของผู้เรียนแต่ละคนตามที่เขาเป็นเพื่อช่วยให้เขาอยากมาโรงเรียน ผู้ปกครองต้องให้ความร่วมมือกับครูในการอบรมและให้การศึกษาอย่างดีและมีคุณภาพ 3) โรงเรียนต้องเป็นสถานที่ที่เตรียมผู้เรียนให้เติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพในอนาคต ครูจึงต้องมีบทบาทในการเป็นผู้ที่แก้ไขข้อบกพร่องทางการเรียนและความประพฤติของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ ครูต้องเป็นผู้แนะนำให้ผู้เรียนดูแลรักษาอุปกรณ์การเรียนให้พร้อมเสมอในการเรียนและพร้อมให้คำปรึกษาเมื่อผู้เรียนพบปัญหาในชีวิตและการเล่าเรียน เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุข 4) ผู้เรียนต้องได้รับการศึกษาแบบคาทอลิกในโรงเรียนลาซาล ซึ่งประกอบด้วย ความมีน้ำใจ การช่วยเหลือแบ่งปันซึ่งกันและกัน การมีความอดทนต่อกัน การช่วยเหลือผู้ยากไร้ มีคุณธรรม มีความยุติธรรม รักความสงบและรับผิดชอบ ครูผู้สอนจึงต้องมีหน้าที่อบรมผู้เรียนทุกวันถึงลักษณะสำคัญของการศึกษาคาทอลิก อัจฉริยะที่ยิ่งใหญ่ที่ครูผู้สอนสามารถปฏิบัติได้คือ “ การช่วยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ที่จะรักและเรียนรู้จักตัวตนที่แท้จริงของตนเอง ” ดังนั้นครูจึงต้องรู้จักตนเองก่อน ก่อนที่จะสอนผู้อื่นได้ ผู้เรียนต้องการครูที่ให้คำแนะนำชี้แนะหนทางที่ถูกต้อง ครูต้องมีความสามารถที่จะช่วยให้ผู้เรียนแยกแยะความดีออกจากความชั่วได้ 5) การเป็นตัวอย่างที่ดี เป็นการสอนที่ดีที่สุดเหนือสิ่งอื่นใด ซึ่งหมายถึงการเป็นพยานด้วยการดำเนินชีวิตของครู การทำงานร่วมกันระหว่างครูด้วยกัน ประกอบด้วย ความเป็นพี่น้องกัน เอาใจใส่ต่อกัน และให้ความเคารพในสิทธิพื้นฐานของกันและกัน ผู้เรียนต้องมองเห็นครูดำเนินชีวิตด้วยการเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่กัน

แนวทางการบริหารจัดการแบบลาซาลได้รับการเขียนขึ้นมาจากการที่ท่าน ยอห์น บัปติส เดอ ลาซาล ได้เขียนแนวทางการสอนร่วมกันกับครู เพื่อหาแนวทางร่วมกันในการสอนและการบริหารจัดการในโรงเรียนลาซาล การมีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนการสอนจึงมีความสำคัญและมีความจำเป็นจวบจนถึงปัจจุบัน คุณแจสำคัญที่นำไปสู่การเรียนรู้อย่างมีคุณภาพคือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นระหว่างครูกับครูด้วยกันซึ่งจะส่งผลไปสู่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างครูกับผู้เรียน ครูต้องรักผู้เรียนทุกคนไม่ว่าจะเรียนดีหรือไม่ดี และต้องไม่รักเฉพาะผู้เรียนที่มีความประพฤติดีเท่านั้น ผู้เรียนบางคนเรียกร้องความสนใจ บางคนต้องการให้ครูเป็นฝ่ายเริ่มในการสร้างความสัมพันธ์ ดังนั้นลักษณะที่จำเป็นสำหรับครูจึงประกอบด้วย การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีเวลาให้ พูดคุยด้วยแล้วสบายใจ รับฟัง เข้าใจความรู้สึก เอาใจเขามาใส่ใจเรา ลักษณะเหล่านี้จะช่วยสร้างความมั่นใจให้กับผู้เรียนเมื่อเขาเติบโตขึ้น ผู้เรียนแต่ละคนต้องมีหน้าที่รับผิดชอบในห้องเรียน เช่น การทำหน้าที่หัวหน้าชั้น รองหัวหน้าชั้น ฝ่ายติดตามเอกสาร แผนกดูแลเพื่อนที่ไม่สบาย ตัวแทนห้อง ฝ่ายประสานงานกับชั้นเรียนอื่น ๆ ฝ่ายกีฬา ฝ่ายการเงินประจำห้อง ฯลฯ ครูต้องเป็นผู้จัดการประชุมวางแผนร่วมกันกับผู้เรียนเพื่อสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน

6) ลักษณะที่สำคัญประการสุดท้ายของการบริหารจัดการในโรงเรียนลาซาล คือ โครงสร้างการบริหารจัดการจะต้องได้รับการจัดการอย่างดี และระเบียบวินัยในการบริหารจัดการต้องมาเป็นอันดับแรก ซึ่งท่านยอห์น บัปติส เดอ ลาซาล ได้กล่าวไว้ตอนหนึ่งว่า “The Characteristic of the Lasallian School is that it is a well run and disciplined operation.” ครูมีหน้าที่ในการแก้ไขข้อบกพร่องของผู้เรียนและต้องกระทำในเวลาที่ไม่มีความเกลียดชังหรือมีอารมณ์โมโหหรือไม่ทำเพื่อตอบสนองความพึงพอใจทางอารมณ์ของตนเอง การแก้ไขข้อบกพร่องต้องเป็นการกระทำในขณะที่ครูอยู่ในอารมณ์ที่สงบเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีและรู้สำนึกถึงความผิด ครูเปรียบเสมือนพ่อแม่คนที่สองที่คอยดูแลผู้เรียนโดยแสดงบทบาทของการเป็นบิดาผู้ใจดี และเป็นมารดาผู้คอยให้คำแนะนำและแสดงความห่วงใย โรงเรียนลาซาลไม่ใช่อาคารเรียนที่เป็นสิ่งก่อสร้างหรือเป็นหนังสือเรียนที่อยู่ในตู้หนังสือแต่โรงเรียนลาซาลเป็นโรงเรียนที่มีชีวิต ชีวิตที่เต็มไปด้วยคุณค่าที่ดี ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร ครูและผู้เรียน ผู้เรียนจะต้องได้รับการเรียนรู้ทั้งทางด้านวิชาการ การอยู่ร่วมกัน งานฝีมือและการเป็นบุคคลที่มีจิตใจงาม ไม่เห็นแก่ตัว รู้จักรับใช้กันและกัน แบ่งปัน ซื่อสัตย์ต่อกัน เคารพซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือผู้ยากไร้ และดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข

**กรอบแนวคิด : การบริหารจัดการโรงเรียนลาซาล** โดย ยอห์น บัปติส เดอ ลาซาล : (The Conduct of the Christian Schools by John Baptist De La Salle) ยอห์น เดอ ลาซาล เขียนข้อปฏิบัติไว้อย่างละเอียดเกี่ยวกับการบริหารจัดการในโรงเรียนลาซาลในเรื่องของหลักสูตรสำหรับการเรียน

การสอน กฎระเบียบต่าง ๆ สำหรับนักเรียนในการปฏิบัติตนเมื่อเข้าชั้นเรียน การทำหน้าที่สอน เรียนของครูและการฝึกอบรมครูที่รับเข้ามาใหม่ การเป็นครูมืออาชีพเพื่อการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ “ การเน้นที่นักเรียนเป็นศูนย์กลางในการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนเข้าใจในบทเรียนอย่างถ่องแท้” ท่านเน้นเรื่องระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัดในการสอนเรียน ผู้เรียนจะต้องได้รับการดูแลเอาใจใส่ทั้งร่างกายและจิตใจเพื่อการเจริญเติบโตที่ครบครัน คุณแจ่มความสำเร็จของการบริหารจัดการในโรงเรียนลาซาล ประกอบด้วย 1) คณะผู้เชี่ยวชาญในด้านการสอน (corps of competent) 2) ความเป็นครูมืออาชีพ (Professional) 3) การอุทิศตนของครูผู้สอนให้กับภารกิจด้านการสอน (devoted teachers to the mission)

**กรอบแนวทางการบริหารจัดการ : ข้อปฏิบัติในโรงเรียนและมารยาทในการปฏิบัติตน**  
**แนวทางการสร้างระเบียบวินัย ในโรงเรียนหน้าที่ของผู้บริหาร**

1. ข้อปฏิบัติในการเข้าเรียนในชั้นเรียน การเริ่มบทเรียนและการเริ่มบทเรียนของครูผู้สอน
2. มารยาทในการทานอาหารที่โรงเรียน
3. การเรียนการสอน ความสนใจในบทเรียน การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครูกับนักเรียนในชั้นเรียน
4. การเรียนรู้เรื่องสระ พยัญชนะ การนั่งในชั้นเรียนตามตัวอักษร การฟัง พูด อ่าน เขียน การอ่านภาษาละติน
5. กฎระเบียบในการเป็นคริสตชน
6. การดูแลนักเรียนในเรื่องของการเก็บรักษาอุปกรณ์การเรียน
7. การสอนคณิตศาสตร์
8. การสอนให้สวดมนต์ภาวนา

**การร่วมประกอบพิธีทางศาสนาและการสอนศาสนาในชั้นเรียน**

1. ครูต้องมีความกระตือรือร้นรักษาความสงบและเอาใจใส่ในการสอน
2. การใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ ในการควบคุมหรือสั่งการในการเรียนการสอนในโรงเรียนลาซาล
3. การลงทะเลเบียน การจดบันทึก การให้รางวัล
4. การว่ากล่าวตักเตือน การทำโทษและการให้ออกจากโรงเรียน
5. การลาออก และการหยุดเรียนตามวันหยุดของเทศกาล
6. การออกแบบเครื่องแบบนักเรียน
7. การทำหน้าที่นำสวด นำร้องเพลง กดกริ่ง ปิดเปิดประตูและเก็บรักษาคุณแจ
8. การกำหนดอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการเรียน

### การก่อสร้างโรงเรียนต้องให้ได้มาตรฐาน

1. บริหารจัดการในเรื่องที่เกี่ยวกับโรงเรียน ครู และนักเรียน
2. จัดทำระเบียบการรับนักเรียน
3. จัดทำข้อมูลข่าวสารสำหรับผู้ปกครอง ครู และนักเรียน
4. จัดทำกฎระเบียบสำหรับการจัดที่นั่งนักเรียนในชั้นเรียน
5. จัดนักเรียนตามระดับความรู้ของผู้เรียน
6. จัดให้มีการฝึกอบรมครูที่เข้าใหม่ โดยเฉพาะในเรื่องการอบรมนักเรียน การใช้คำพูด

กับนักเรียน การทำโทษนักเรียน

7. การวางตัวเมื่ออยู่ในชั้นเรียน การให้รางวัลและการชมเชยนักเรียน
8. การช่วยเหลือติดตามนักเรียนที่ประสบปัญหาในการเรียน

### การบริหารทั่วไปในโรงเรียน

ที่มาของสถานศึกษาในเครือมูลนิธิลาซาลในประเทศไทย คณะนักบวชลาซาลเริ่มเข้ามาดำเนินกิจการในประเทศไทยเมื่อวันที่ 31 สิงหาคม พ.ศ. 2494 โดยการตอบรับคำเชิญจาก พระสังฆราช หลุยส์ โขแรง ที่ต้องการให้คณะนักบวชลาซาลมาเปิดโรงเรียนในประเทศไทย นักบวชชาวฝรั่งเศส 5 ท่านแรกเดินทางจากกรุงโซ่งอน ประเทศเวียดนามเข้ามาพำนักอยู่ที่ถนนสาทรใต้เพื่อเรียนภาษาไทย แม้ว่าจะประสบปัญหาในการเรียนภาษาไทยอยู่บ้าง แต่นักบวชทั้ง 5 ท่านก็ได้พยายามจนกระทั่งสามารถสอบผ่านวิชาภาษาไทยได้และได้รับอนุญาตให้สอนนักเรียนได้ ต่อมาในวันที่ 18 พฤษภาคม พ.ศ. 2501 กลุ่มพ่อค้าชาวจีนที่นครสวรรค์ได้เชิญให้คณะนักบวชลาซาลไปเปิดโรงเรียนที่นครสวรรค์ เพราะต้องการเรียนภาษาอังกฤษเพื่อจะได้ทำธุรกิจค้าขายกับชาวสิงคโปร์และฮ่องกงให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น นักบวชกลุ่มนี้ได้เริ่มสอนที่โรงเรียนตงฮั่ว เป็นโรงเรียนจีนแต่ใช้ชื่อ โชติรวี มีนักเรียน 200 คน ครู 4 ท่าน ต่อมาในปี พ.ศ. 2503 ได้สร้างโรงเรียนบนเนื้อที่ของตนเอง 337 ไร่ โดยซื้อที่ดินจากบริษัทบอร์เนียวในนามของมิสซังคาทอลิกซึ่งในเวลาต่อมาได้ใช้ชื่อโรงเรียนว่า โรงเรียนลาซาลโชติรวี นครสวรรค์ เปิดสอนชั้นอนุบาลถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

ในปี พ.ศ. 2505 นักบวชคณะลาซาล ได้เปิดโรงเรียนเป็นแห่งที่สองที่จังหวัดจันทบุรี โดยใช้ชื่อว่า “โรงเรียนลาซาลจันทบุรี(มารดาพิทักษ์)” เปิดสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาลถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ต่อมาในปี พ.ศ. 2506 นักบวชคณะลาซาลได้เปิดโรงเรียนแห่งที่สามที่กรุงเทพฯ โดยใช้ชื่อว่า “โรงเรียนลาซาลบางนา” โดยได้รับที่ดินจากทางคณะเซนต์คาเบรียล เปิดทำการสอนในระดับอนุบาลถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปัจจุบันสถาบันในเครือมูลนิธิลาซาลประกอบด้วยจำนวนนักเรียนทั้งสิ้น 11,500 คน ครู 620 คน นักบวชคณะลาซาล 17 คน

### การบริหารจัดการศึกษาสถานศึกษาในเครือมูลนิธิลาซาล

การบริหารจัดการศึกษาในเครือมูลนิธิลาซาล เป็นการบริหารจัดการศึกษาบนพื้นฐานแห่งหลักธรรมของศาสนา เป็นกระบวนการที่ส่งเสริมและสร้างคนให้เกิดการเรียนรู้ การพัฒนาตนเอง และการพัฒนาบุคลิกภาพ ค่านิยมและคุณลักษณะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ในกลุ่มหรือหมู่คณะที่เป็นสมาชิกอยู่ด้วยคุณธรรมพื้นฐานและทักษะพื้นฐานของชีวิตตามธรรมชาติหรือวัยของแต่ละคนที่ยึดหลักว่า เด็กเป็นบุคคลสำคัญในกระบวนการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนหรือประสบการณ์ และโอกาสที่ผู้เรียนแต่ละคนจะพัฒนาตนเองด้วยการฝึกฝน เรียนรู้ทั้งโดยประสบการณ์ตรงหรือทางอ้อมหรืออาศัยประสบการณ์ของผู้อื่นเป็นเครื่องช่วยในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ จนเกิดการเรียนรู้และเข้าใจถึงสัจธรรมแห่งตนและสังคม โดยมีครูเป็นผู้อำนวยความสะดวกหรือผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาชีวิตสู่ความดีงามแห่งการเป็นบุคคลที่ดี มีคุณค่าต่อสังคม โดยมีปรัชญา กำหนดไว้ว่า “คุณภาพของโรงเรียนขึ้นอยู่กับคุณภาพของครูและนักเรียนเป็นสำคัญ” ปรัชญาของสถานศึกษามีบ่อเกิดเริ่มแรกมาจากประสบการณ์ทางการศึกษาของผู้ก่อตั้ง โรงเรียนในเครือมูลนิธิลาซาล ด้วยวิสัยทัศน์ที่มุ่งให้เด็กและเยาวชนต้องได้รับการศึกษาจึงจะพัฒนาตนเองเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ได้และสามารถพัฒนาสังคมและประเทศชาติต่อไปในอนาคต ซึ่งควบคู่ไปกับการพัฒนาจิตใจและการแก้ไขความประพฤติ สถานศึกษาจะมีคุณภาพได้ขึ้นอยู่กับศักยภาพของครูและผู้บริหารซึ่งสะท้อนผลลัพธ์จากผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาและทางการอบรมนักเรียน สถานศึกษาในเครือมูลนิธิลาซาลจัดการศึกษาประเภทสามัญศึกษาตั้งแต่ระดับปฐมวัยถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่หก โดยใช้หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ ให้ความช่วยเหลือผู้ที่ด้อยโอกาสทางการศึกษาให้มีโอกาสรับการศึกษา รับการอบรมด้านศีลธรรมจรรรยาเปิดโอกาสให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา พัฒนาคณาจารย์ให้มีความรู้ความสามารถ พัฒนาหลักสูตร จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ส่งเสริมการเรียนรู้ทางด้านเทคโนโลยีและนำระบบ Plan, Do, Check, Act and Integration ตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี ปรัชญาของโรงเรียน (School Philosophy) “คุณภาพของโรงเรียนขึ้นอยู่กับคุณภาพของครูและนักเรียนเป็นสำคัญ” โรงเรียนลาซาลดำเนินกิจการโดยคณะกรรมการลาซาลด้วยความมุ่งมั่นหวังในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพครบทุกประการ เพื่อให้เป็นทางเลือกที่ดีสำหรับผู้รับบริการทางการศึกษา และเพื่อเป็นองค์กรทางสังคมที่สามารถทำคุณประโยชน์ต่อการพัฒนาเยาวชนในชาติอย่างแท้จริง ปัจจุบันปฐมภูมิสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมการดำเนินงานให้บรรลุภารกิจตามความมุ่งหวังดังกล่าวคือ ครู โรงเรียน จึงเร่งดำเนินการส่งเสริมพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครูเพื่อสนับสนุนให้ครูและการประกอบอาชีพครูสูง เป็นที่ศรัทธายอมรับอย่างมั่นใจแก่นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม โดยกำหนดจุดมุ่งหมายหลักเพื่อสร้างเสริมและพัฒนาให้ครูเป็นพลังแห่งความดีงาม มีความคิด

ริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อสังคม และเพื่อพัฒนาการประกอบวิชาชีพครูให้เป็นวิชาที่มุ่งสร้างเยาวชนให้เป็นพลเมืองที่ดีมีคุณภาพ และมีศักยภาพในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายตามที่รัฐกำหนดไว้

### **วิสัยทัศน์ (VISION)**

โรงเรียนลาซาลเป็นสถานศึกษาที่มุ่งเน้นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนสอดคล้องกับหลักสูตร โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมความสัมพันธ์กับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา จัดสรรสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนการสอน มีอุปกรณ์ที่ทันสมัย ครูใฝ่ใจในการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและมุ่งพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้เป็นผู้มีความรู้คู่คุณธรรม เห็นคุณค่าของภูมิปัญญาไทย ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ เป็นผู้มีสุนทรียภาพ ศิลปศาสตร์ ดนตรี กีฬา เห็นคุณค่าของความเป็นประชาธิปไตย เสริมสร้างสุขภาพอนามัยห่างไกลยาเสพติด สามารถใช้ความคิดในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาอย่างมีวิจารณญาณ รักการทำงานเป็นหมู่คณะ มีทักษะและความรู้ตามหลักสูตรการศึกษาแห่งชาติ

### **พันธกิจ (Mission)**

สถานศึกษาแสดงความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ โดยมุ่งมั่นบริหารและจัดการศึกษาเชิงระบบให้มีคุณภาพ ครูมีจิตวิญญาณแห่งความเป็นครู นักเรียนฉลาดใช้พลังปัญญาในการเรียนรู้และปฏิบัติ มีจิตสำนึกในการเพิ่มพูนคุณธรรม จริยธรรม ระเบียบวินัย อนุรักษ์วัฒนธรรมไทยและสิ่งแวดล้อม จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สร้างสรรค์ความสัมพันธ์ ระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน ดำรงชีวิตพอเพียง เน้นแนวชีวิต บริการและช่วยเหลือสังคม

### **นโยบายของโรงเรียน (School Policy)**

1. ส่งเสริมให้นักเรียนระดับอนุบาล มีพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม สติปัญญา ความคิดสร้างสรรค์ สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เหมาะสมกับวัย
2. ส่งเสริมให้นักเรียนระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษา ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะทางด้านวิชาการตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหลักสูตร
3. ส่งเสริมให้นักเรียนทุกคนมีคุณธรรมจริยธรรม โดยมุ่งเน้นความซื่อสัตย์ เมตตา กตัญญู ความรับผิดชอบ ความมีระเบียบวินัย และมีมารยาท
4. ส่งเสริมให้บุคลากร ได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถและพัฒนาการเรียนการสอน
5. พัฒนาสภาพแวดล้อมภายใน โรงเรียนให้มีบรรยากาศเป็นแหล่งการเรียนรู้และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
6. ส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่าง โรงเรียนกับชุมชน

### เป้าหมายหลักหรือจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

1. นักเรียนมีทักษะพื้นฐานทางการเรียนทุกวิชา มีศักยภาพในการพัฒนาตนเองให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรขั้นพื้นฐาน
2. ครูมีความรู้ ความสามารถในการจัดทำกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และสามารถทำการวิจัยในชั้นเรียนได้อย่างเหมาะสม
3. นักเรียนร้อยละ 75 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่าเกณฑ์ที่โรงเรียนกำหนดทุกกลุ่มประสบการณ์/รายวิชา
4. นักเรียนทุกคนมีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย มีความซื่อสัตย์ รักความเป็นประชาธิปไตย มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม ได้รับการส่งเสริมในด้านสุขภาพอนามัย บริการแนะแนว และการจัดสวัสดิการช่วยเหลือ
5. จัดบริการแนะแนวให้นักเรียนสามารถค้นพบความถนัดของตนเอง เพื่อนำไปกำหนดเป้าหมายในการตัดสินใจและส่งเสริมงานด้านสุขภาพอนามัยที่ดีให้กับนักเรียน
6. ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียนชัดเจนเหมาะสม ใช้เป็นเครื่องชี้นำในการจัดการศึกษาของโรงเรียนและกำหนดการวิเคราะห์ของโรงเรียนได้
7. พัฒนาการบริหารจัดการให้เป็นระบบ มีการกำกับติดตาม ประเมินผล ตรวจสอบและรายงานผลต่อผู้บริหารเพื่อการพัฒนา
8. ผู้บริหาร ครูและบุคลากร มีความรู้ ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรม สามารถเป็นแบบอย่างที่ดี
9. สร้างความสัมพันธ์และให้ความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา
10. มีอาคารสถานที่เพียงพอและโรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่ดี มีอุปกรณ์การเรียนการสอนที่เอื้อต่อการจัดประสบการณ์การเรียนรู้
11. พัฒนางานสารสนเทศด้านธุรการ - การเงินอย่างเป็นระบบ

### คุณภาพของโรงเรียน (School Quality)

มีจุดมุ่งหมายที่การบริหารนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนกลยุทธ์อย่างดีและมีผลสัมฤทธิ์สูง คุณภาพครูและผู้บริหาร มีจุดมุ่งหมายที่ความรอบรู้ สอนดี มีจรรยาบรรณ มุ่งมั่นพัฒนา คุณภาพนักเรียน มีจุดมุ่งหมายที่ความมีระเบียบวินัย ใฝ่ศึกษากิจกรรมก้าวหน้า รักษาคุณธรรม สถานศึกษาในเครือมูลนิธิราชาลาดำเนินกิจการโดยมูลนิธิราชาลาดจัดการเรียนการสอนนักเรียนชายและหญิง ทุกชั้นวรรณะ เชื้อชาติและวัฒนธรรม ตั้งแต่ระดับปฐมวัยถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่หก มุ่งให้การศึกษาอบรมศีลธรรมแก่นักเรียนโดยกำหนดเป้าหมายให้ผู้เรียนมีการพัฒนาครบทุกด้าน รักความยุติธรรม ช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส ปลูกฝังการยึดมั่นในชาติ



ศาสนาและพระมหากษัตริย์ ให้ผู้เรียนได้พัฒนาเชาวน์ปัญญา มีความรู้และทักษะพื้นฐานในการดำรงชีวิตที่เพียงพอตามศักยภาพ สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตให้พร้อมที่จะทำประโยชน์ให้กับสังคมตามบทบาทและหน้าที่ของตนในฐานะพลเมืองที่ดีตามระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีองค์พระมหากษัตริย์เป็นประมุข ปัจจัยปฐมภูมิที่สำคัญที่ช่วยส่งเสริมการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุภารกิจตามวัตถุประสงค์เป็นไปตามหลักประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการศึกษาอย่างมีคุณภาพนั้นได้กำหนดปรัชญาและภารกิจหลักเพื่อใช้เป็นทิศทางในการจัดการศึกษาและอบรมผู้เรียน

**คุณภาพของสถานศึกษา (Institutional Quality)** หมายถึง การดำเนินการจัดการศึกษาอย่างมีมาตรฐาน บรรลุผลในการสร้างและพัฒนาพฤติกรรมความเป็นคนที่สมบูรณ์ทุกด้านให้แก่บุคคลและสามารถทำให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะหรือคุณสมบัติ ที่หลักสูตรของการศึกษานั้นๆ กำหนดไว้ รวมทั้งมีความสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและสังคม ผู้เรียนมีความเคารพ นอบน้อม เชื่อฟังพ่อแม่ ครูบาอาจารย์ มีทักษะกระบวนการทำงานตามลำดับขั้นตอน มีความขยันอดทน ทำงานละเอียด รอบคอบ สามารถทำงานเป็นทีม สามารถปกครองตนเอง ป้องกันตนเอง ให้พ้นจากอบายมุข สิ่งเสพติดทั้งหลาย ปฏิบัติตามระเบียบวินัยของสถานศึกษา ครอบครัวยุคใหม่ มีการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้ตลอดชีวิตและนำผลของการศึกษาค้นคว้าไปพัฒนาตนเอง ครอบครัวยุคใหม่ สังคมรอบข้าง ใส่ใจเรียนรู้จากแหล่งการศึกษาและสื่อที่ให้ความรู้ รักการอ่าน เขียนวิเคราะห์ อย่างมีเหตุผล มีเจตคติที่ดีต่อการเรียน กิจกรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์และถูกต้องเหมาะสม มุ่งอาชีพสุจริต มีทักษะ สุ จี ฬี ร่วมกิจกรรมด้านดนตรี ศิลปะ กีฬา ศาสนา ทั้งในและนอกสถานศึกษา นำประสบการณ์ไปพัฒนาตนเองและสังคมที่ตนเองอยู่ มีสมรรถภาพทางกาย ตามเกณฑ์มาตรฐาน สุขภาพจิตเข้มแข็ง แสดงออกซึ่งความสามารถในสถานศึกษา สังคม และที่กฎหมายกำหนด ใช้กิจกรรมในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับครู เพื่อนและบุคคลทั่วไป ปฏิบัติตนตามหลักธรรมของศาสนา แสดงความมีเมตตากรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีน้ำใจ ช่วยเหลือผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส กลุ่มเสี่ยง และผู้ยากไร้ ประหยัดทรัพยากรธรรมชาติ ภูมิใจในผลงานและความเป็นไทย

**คุณภาพของครู (Teachers' Quality)** หมายถึง การที่ครูมีคุณลักษณะที่สถานศึกษาและผู้บริหารพึงประสงค์อย่างน้อยสี่ประการคือ 1) รอบรู้ หมายถึงการพัฒนาความถนัด ความเชี่ยวชาญให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติ รู้และเข้าใจหลักสูตร เนื้อหาสาระของหลักสูตรที่สอดคล้องกับเป้าหมาย การศึกษาและความต้องการของผู้เรียน ท้องถิ่นและการเปลี่ยนแปลง รักการอ่าน การค้นคว้าวิจัย และเข้าใจพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ว่าด้วยกฎหมายการศึกษาฯ ธรรมนูญโรงเรียน และเป้าหมายของการจัดการศึกษา 2) สอนดี หมายถึงการมีความรู้ความสามารถในการพัฒนา

หลักสูตร ทำแผนการจัดการเรียนรู้และกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความรู้ความสามารถในการประเมินผลการเรียนการสอน สามารถนำผลการประเมินไปใช้พัฒนาการเรียนการสอน จัดกิจกรรมชมรมและการจัดประสบการณ์เรียนรู้ มีความเป็นผู้นำในด้านการสอนเรียน วิชาสามัญ วิชาลูกเสือ สามารถอบรมนักเรียนให้มีศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม ที่หยั่งรากลึกกลงในจิตใจ 3) มีคุณธรรม หมายถึงการวางตนอย่างเหมาะสมและเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติกิจศาสนาย่างสม่ำเสมอ รักศักดิ์ศรีแห่งความเป็นครู ทุ่มเททบทวนหน้าที่ มีความรับผิดชอบ ช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส ผู้ยากไร้ ผู้พิการ นักเรียนกลุ่มเสี่ยงและกลุ่มอัจฉริยะ มีวิญญูณของความเป็นครูและเป็นครูมืออาชีพ มีเจตคติที่ดีต่อการเป็นครูโรงเรียนเอกชน ไม่บิดบังอำพรางความรู้ ทักษะ ความถนัด ความสามารถและพรสวรรค์ที่มี 4) มุ่งมั่นพัฒนา หมายถึงการพัฒนากระบวนการ ฟัง คิด อ่าน เขียน วิเคราะห์และแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ สามารถสังเคราะห์ปัญหาและแก้ไขสถานการณ์ได้ มีความมุ่งมั่นให้ผ่านการประเมินและมีใบประกอบวิชาชีพครู สามารถใช้คอมพิวเตอร์ สื่อและข้อมูลสารสนเทศให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและนักเรียนได้

**คุณภาพของผู้บริหาร (Administrators' Quality)** การที่ผู้บริหารมีลักษณะที่สถานศึกษา ครู นักเรียนและชุมชนพึงประสงค์อย่างน้อย 4 ประการคือ 1) รอบรู้ หมายถึงการมีความสามารถในการจัดกิจกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของครู ผู้เรียน หลักสูตรและสถานศึกษา มีความเป็นผู้นำด้านการจัดการศึกษา การบริหารโรงเรียน บุคลากร การเงินและงบประมาณ วิชาการและการบริหารงานทั่วไป สามารถให้คำแนะนำและนิเทศผู้อื่นได้ บริหารงานบนฐานความรู้และใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ 2) สอนงานดี มีจิตวิทยาในการสอนและการบริหารงาน มีความแม่นยำในกฎข้อปฏิบัติและระเบียบต่าง ๆ ทางการศึกษาสามารถกำกับและติดตามงาน ประเมินผล แก้ไข และพัฒนาสถานศึกษาได้ 3) มีคุณธรรม จรรยาบรรณ อุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานและเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรมในการปกครองตนเองและปกครองคน มีเจตคติที่ดีต่อการเป็นผู้บริหาร ต่อสถานศึกษาและต่อการเปลี่ยนแปลง 4) มุ่งมั่นพัฒนา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน มุ่งมั่นให้ผ่านการประเมินและมีใบประกอบวิชาชีพ สามารถวิเคราะห์งาน แก้ไขจุดอ่อนและเสริมจุดแข็งอย่างจริงจัง

**คุณภาพของผู้เรียน (Students' Quality)** หมายถึง การที่ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พ่อแม่ผู้ปกครอง ครู สถานศึกษา ชุมชนและสังคมพึงประสงค์ อย่างน้อย 4 ประการคือ 1) มีวินัย หมายถึงการที่ผู้เรียนมีความเคารพ นอบน้อมเชื่อฟังพ่อแม่ ครูบาอาจารย์ มีทักษะกระบวนการทำงานตามลำดับขั้นตอน มีความขยัน อดทน ทำงานละเอียด รอบคอบ สามารถทำงานเป็นทีม รู้หน้าที่ตรงต่อเวลา สามารถปกครองตนเองและป้องกันตนเองให้พ้นจากอบายมุขได้ 2) ใฝ่ศึกษา หมายถึงการที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองและเรียนรู้ตลอดชีวิต รักการอ่าน การเขียนและ

วิเคราะห์อย่างมีเหตุผล 3) กิจกรรมก้าวหน้า หมายถึงการที่ผู้เรียนสามารถร่วมกิจกรรมด้านดนตรี ศิลปะ กีฬา ศาสนา ทั้งในและนอกสถานศึกษา มีสมรรถภาพทางกาย ตามเกณฑ์มาตรฐาน มีสุขภาพจิตที่เข้มแข็งสามารถนำประสบการณ์ไปพัฒนาตนเองและสังคมที่ตนเองอยู่ได้ 4) รักษาคุณธรรม มีความภูมิใจในผลงานและความเป็นไทย ปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนา ช่วยเหลือผู้พิการ ผู้ยากไร้ ผู้ด้อยโอกาส มีความเมตตากรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีน้ำใจ

#### มาตรฐานการศึกษาของชาติ

อุดมการณ์สำคัญของการจัดการศึกษา คือ การจัดให้มีการศึกษาตลอดชีวิตและการสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ การศึกษาที่สร้างคุณภาพชีวิตและสังคมบูรณาการอย่างสมดุลระหว่างปัญญาธรรม คุณธรรมและวัฒนธรรม เป็นการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อคนไทยทั้งปวง มุ่งสร้างพื้นฐานที่ดีในวัยเด็ก ปลูกฝังความเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมตั้งแต่วัยการศึกษารับพื้นฐานและพัฒนาความรู้ ความสามารถเพื่อการทำงานที่มีคุณภาพ โดยให้สังคมทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาได้ตรงตามความต้องการของผู้เรียนและสามารถตรวจสอบได้อย่างมั่นใจว่า การศึกษาเป็นกระบวนการของการพัฒนาชีวิตและสังคม เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน สามารถพึ่งตนเองและแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ

#### ค่านิยมของนักเรียนลาซาล

- L = Love รักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ โรงเรียน ครอบครัว ครู ตนเอง
- A = Awareness ตระหนักถึงการพัฒนาตนเองและสังคม
- S = System ปฏิบัติงานและเรียนรู้อย่างเป็นระบบ
- A = Achievement ประสบความสำเร็จในการเป็นคนดี มีสุข มีคุณธรรมเพิ่มพูน
- L = Learning เรียนรู้ตลอดชีวิต เรียนรู้การรับใช้มนุษยชาติ
- L = Leadership มีภาวะผู้นำในการสร้างวินัยในตนเอง สร้างวัฒนธรรมสร้างชาติ
- E = Excellent Education พัฒนาคุณภาพการศึกษา – คุณธรรมเป็นเลิศ

สรุป สถานศึกษาในเครือมูลนิธิลาซาลดำเนินการบริหารจัดการในโรงเรียนตามปรัชญาของโรงเรียน คือ “คุณภาพของโรงเรียนขึ้นอยู่กับคุณภาพของครูและนักเรียนเป็นสำคัญ” ซึ่งแนวความคิดทางปรัชญานี้ได้มาจากประสบการณ์ทางการศึกษาของท่านนักบุญยอห์น บัปติส เดอ ลาซาล องค์อุปถัมภ์ของโรงเรียน ด้วยวิสัยทัศน์ที่มุ่งให้เด็ก ๆ และเยาวชนต้องได้รับการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาแบบคาทอลิก จึงจะสามารถพัฒนาตนเองเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งกายและใจและสามารถพัฒนาสังคมและประเทศชาติต่อไปในอนาคต โรงเรียนจะมีคุณภาพได้ขึ้นอยู่กับศักยภาพของครูและผู้บริหาร ซึ่งสะท้อนผลลัพธ์จากผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา การอบรมนักเรียน โรงเรียนในเครือมูลนิธิลาซาลจัดการเรียนการสอนนักเรียนชาย – หญิง ทุกชั้นวรรณะ ศาสนา เชื้อชาติและ

วัฒนธรรม ตั้งแต่ระดับชั้นปฐมวัยถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่หก มุ่งเน้นการอบรมด้านคุณธรรมและจริยธรรมแก่นักเรียนโดยกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาบุคคลอย่างครบถ้วน เสริมสร้างความรักความยุติธรรม ช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส ปลูกฝังการรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาชาวปัญญา มีความรู้และทักษะพื้นฐานในการดำรงชีวิตเพียงพอตามศักยภาพสามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตให้พร้อมที่จะทำประโยชน์ให้กับสังคมตามบทบาทและหน้าที่ของตนในฐานะพลเมืองที่ดีตามระบบการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ปัจจัยปฐมภูมิสำคัญที่ส่งเสริมการดำเนินงานของโรงเรียนในเครือมูลนิธิธิดาชาลให้บรรลุภารกิจตามวัตถุประสงค์และเป็นไปตามหลักแห่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการศึกษานั้นประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายสูงสุด วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี โดยเน้นเรื่องคุณภาพของโรงเรียนให้ดำเนินงานจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐาน ครูผู้สอนมีคุณภาพตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 4 ประการ คือ รอบรู้ สอนดี มีคุณธรรม มุ่งมั่นพัฒนา ผู้บริหารมีคุณภาพตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือ รอบรู้ บริหารงานดี มีคุณธรรมและจรรยาบรรณ มุ่งมั่นพัฒนานักเรียน มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือ มีวินัย ใฝ่ศึกษา กิจกรรมก้าวหน้า รักษาคุณธรรม จัดให้มีการวิเคราะห์สภาพของโรงเรียนในเครือมูลนิธิธิดาชาลในด้านของ จุดแข็งจากปัจจัยภายในโรงเรียน (Strengths) จุดอ่อนจากปัจจัยภายในโรงเรียน (Weakness) โอกาสจากปัจจัยภายนอก (Opportunities) อุปสรรคจากปัจจัยภายนอก (Threats) และตำแหน่งจุดยืนของโรงเรียน (Positioning) โดยมีอุดมการณ์และหลักการในการจัดการศึกษาอบรมแบบธิดาชาล คือ 1) พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ 2) พัฒนาผู้เรียนให้ได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 3) บูรณาการชีวิตอย่างสมดุล 4) พัฒนามนุษย์ตามศักยภาพ และตรงตามความต้องการ 5) เสริมสร้างจิตสำนึกที่ถูกต้องเพื่ออยู่ในสังคมได้อย่างสันติ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยต่างประเทศ

ซัลลิแวน (Sullivan, 1953 : 2486) ได้ศึกษาพฤติกรรมและการพัฒนาบุคคลในสถานศึกษา รัฐฟลอริดา ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคคลเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนา ลักษณะผู้นำ บทบาทและความรับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามผู้นำสถานศึกษาในฟลอริดา 9 แห่ง ยังขาดการสนับสนุนและการใช้กลยุทธ์ในการปรับปรุงโครงสร้างของสถานศึกษาดังนั้น ผู้นำจึงจำเป็นต้องรู้จักการบริหาร การปรับปรุงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพมีสติ มีทีมงานที่สามัคคีกัน

บุชานัน (Buchanan. 1974 : 533-545) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การพบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ความสำคัญของบุคคล การเป็นที่พึ่งได้ของบุคคลในองค์การ เจตคติของบุคคลต่อองค์การ

ทิชซี และเดวาน่า (Tichy and Devanna. 1986 อ้างถึงใน สุมาลี วิทยรัตน์. 2543 : 53) ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และได้สรุปลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีดังต่อไปนี้ 1) มีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า 2) เป็นคนกล้า และเปิดเผย กล้าเผชิญความจริง 3) เชื่อมมั่นในคนอื่นว่ามีความสามารถ 4) ชี้นำให้ผู้นำตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า 5) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต 6) มีความสามารถในการเผชิญกับความซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน 7) เป็นผู้ที่มีทัศนภาพ

เมอร์เรย์ (Murray. 1988 : 1880-A) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของวิทยาลัยขนาดเล็ก ซึ่งได้แนวคิดของคามรอนในการประเมินประสิทธิผลของวิทยาลัยใน 9 ด้าน คือความพึงพอใจในการศึกษาของนักเรียน การพัฒนาทางด้านวิชาการ พัฒนาทางวิชาชีพ สุขภาพองค์กร การพัฒนาส่วนบุคคล ความพึงพอใจในด้านการว่าจ้างอาจารย์ ความเปิดของระบบ การได้มาซึ่งทรัพยากร ผลการวิจัยไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับประสิทธิผลของวิทยาลัย

ทักเกอร์ (Tucker. 1992 : 489) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษ ผลการวิจัยพบว่า โครงร่าง (Profile) ของผู้นำแต่ละคนมีพฤติกรรมกระจายตั้งแต่ภาวะผู้นำตามสบายจนถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความสามารถพิเศษมากยิ่งขึ้น และยังพบว่า ภาวะผู้นำแบบตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ และความพยายามเป็นพิเศษ

รัทบุคา (Rutebuka. 2000 : 257-289) ได้ทำการสำรวจครูในโรงเรียนที่เป็นโรงเรียนคริสต์ เพื่อวัดระดับความพึงพอใจต่องาน ความสัมพันธ์ต่อความผูกพัน และเงื่อนไขในการเลือกงาน ประชากรที่ศึกษา คือครูที่สอนในโรงเรียนคริสต์ พบว่าโดยทั่วไปครูพึงพอใจกับงานและสาเหตุที่เลือกงานเพราะมีความผูกพันกับศาสนาคริสต์ ความผูกพันต่อวิชาชีพครู มีลักษณะงานที่ทำทนาย มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์การคริสต์ในด้านตรงข้ามลักษณะส่วนบุคคลมีความผูกพันอาชีพครู

#### งานวิจัยในประเทศ

สุธารัตน์ ครุฑลี้ก (2557 : 91-92) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรความผูกพันต่อองค์การและการสื่อสารในองค์การส่งผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ

ของบุคลากรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) คุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านโอกาสที่ได้รับการพัฒนา และใช้ความสามารถของบุคคล ด้านความก้าวหน้าและมั่นคงในการทำงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และด้านสิทธิส่วนบุคคลในการทำงานส่งผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรส่งผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อุไรวรรณ มุ้ยจีน (2558 : 60-61) ได้ศึกษาศึกษากำลังขวัญ ความผูกพันต่อองค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างกำลังขวัญกับความผูกพันในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในกระแสการก้าวสู่ประชาคมอาเซียนในเขตพื้นที่ อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี การวิจัยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed Method) คือการสำรวจบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองจันทบุรี ใช้ขนาดตัวอย่าง 327 คน โดยเทคนิคการสุ่มแบบสองขั้นตอนและใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ คือ การสัมภาษณ์กลุ่มและการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม ข้อค้นพบจากการศึกษา พบว่าบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่อำเภอเมืองจันทบุรีมีกำลังขวัญในการปฏิบัติงานค่อนข้างสูง นอกจากนี้ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่ อำเภอเมืองจันทบุรี ยังมีความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างสูงด้วย ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างกำลังขวัญในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กรพบว่าความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานเป็นปัจจัยที่มีผลต่อกำลังขวัญในด้านลักษณะงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า ด้านการบังคับบัญชา ความรับผิดชอบ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อกำลังขวัญในด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านลักษณะงานและความกระตือรือร้น เป็นปัจจัยที่มีผลต่อกำลังขวัญในด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านลักษณะงาน

สุภาพร ภูสมทิ (2559 : 59-60) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17 ผลการวิจัยพบว่า 1) บทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล 2) ผลการเปรียบเทียบ บทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17 จำแนกตามสถานภาพโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผลการเปรียบเทียบบทบาทภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จันทรา อิ่มบุญ (2559 : 63) ได้ศึกษาการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงาน โดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01

พูนพงษ์ คุนา (2560 : 106) ได้ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานและวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนของครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนของครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านและความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อโรงเรียนของครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน 2) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อโรงเรียนของครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีมีความสัมพันธ์กันทางบวก ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับความผูกพันต่อโรงเรียนของครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีมีความสัมพันธ์กันทางบวก ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) สมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนของครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี เรียงตามลำดับความสำคัญ ประกอบด้วย ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ( $XS_4$ ) ความเอื้ออาทร ( $XS_8$ ) ความซื่อสัตย์สุจริต ( $XS_9$ ) และความมั่นคงในการทำงานและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ( $XQ_3$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.84 สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อโรงเรียนของครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีได้ร้อยละ 71 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งต่างประเทศและในประเทศแนวคิดกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับความผูกพันต่อองค์กรของครู ได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีองค์ประกอบอยู่ 4 ด้านคือ 1) ด้านผู้นำที่มีเป้าหมาย 2) ด้านผู้นำนักคิดและแก้ปัญหาที่ดี 3) ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 4) ด้านผู้นำที่มีความมั่นใจ เนื่องจากการบริหารที่ต้องมีองค์ประกอบในการบริหารที่สำคัญ ผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องให้ความสนใจต่อบุคลากรในองค์กรอีกด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นั้นถือเป็นสิ่งจำเป็นที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนเครือข่ายมูลนิธิลาซาล อันจะส่งผลให้สถานศึกษา มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้เป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านผู้นำที่มีเป้าหมาย หมายถึงผู้นำที่เปรียบเสมือนเข็มทิศ เปรียบเสมือนผู้นำทาง การเป็นผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงและพร้อมปรับตัวเพื่อเป็นผู้สร้างแนวทาง (เป้าหมาย) รู้แนวทางในการดำเนินตามเป้าหมาย มีทักษะความเป็นผู้นำ และเห็นความสำคัญของการสร้างผู้นำ เพื่อคุณภาพและประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้ 2) ด้านผู้นำนักคิดและแก้ไขปัญหาที่ดี หมายถึงผู้นำที่เป็นนักสังเกตและเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมเป็นนักแก้ปัญหาอย่างชาญฉลาดเพื่อทำให้การบริหารงานราบรื่น สำคัญคือต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง 3) ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงผู้นำที่ต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและมองว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นโอกาสเพื่อการพัฒนา รู้จักเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน คงยึดมั่นในเป้าหมายแต่มีความยืดหยุ่นในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 4) ด้านผู้นำที่มีความมั่นใจ หมายถึงผู้นำที่มีความมั่นใจ คือ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ รับผิดชอบในสิ่งที่ได้ตัดสินใจไปเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตาม การมีความมั่นใจไม่ใช่มองข้ามความคิดผู้อื่นแต่เป็นผู้นำที่ชาญฉลาดในการตัดสินใจอย่างรอบครอบและเหมาะสมเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีคุณภาพที่จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ต้องใช้หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นแนวทางในการวิเคราะห์หาความผูกพันต่อองค์กร คือ 1) ด้านความรักและยอมรับนับถือ หมายถึงสิ่งที่ทำให้บุคคลมีแรงจูงใจในเชิงบวกเมื่อได้รับความรัก การชมเชย การยอมรับ การที่ได้รับการมอบหมายให้รับผิดชอบงานความสำคัญ ๆ เพราะแสดงถึงงานสามารถในการทำงานของบุคคลและเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน ส่งผลให้เกิดความรักและรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของขององค์กร 2) ด้านความสำเร็จ หมายถึงบุคคลเมื่อได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใดก็ตาม มักคาดหวังให้ผลการปฏิบัติงานหรือผลลัพธ์ออกมาประสบความสำเร็จตามที่ตั้งไว้ และยิ่งงานนั้นมี



ความท้าทายความสามารถ และประสบความสำเร็จจะยิ่งสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งยังส่งเสริมให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานอีกด้วยซึ่งส่งผลต่อคุณภาพขององค์กรอย่างยิ่ง

3) ด้านเงินเดือน หมายถึงค่าตอบแทนในการทำงานของบุคคล ซึ่งปัจจัยด้านเงินเดือนส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน เมื่อบุคคลได้รับการตอบแทนที่เหมาะสมและคุ้มค่าต่อการทำงานเพื่อองค์กร ย่อมส่งผลต่อความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและความมั่นคงต่อองค์กร 4) ด้านผลตอบแทนของการทำงาน หมายถึงสิ่งที่บุคคลมีความคาดหวังที่จะได้รับผลตอบแทนจากการลงแรงปฏิบัติงานในรูปแบบต่าง ๆ ตามจุดมุ่งหมายของบุคคล เนื่องจากเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการทำงานซึ่งส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ยังเป็นการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้สามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นตามค่าตอบแทนที่บุคคลหวังจะได้รับจากการปฏิบัติงาน

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี