

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัยเรื่องนี้ ซึ่งจะทำให้สามารถอธิบายตัวแปรที่ศึกษาเรื่องนี้ให้มีความชัดเจน โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ยุคความปรกตึ๊ดไป

- 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
- 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
- 1.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 1.5 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 1.6 คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 1.7 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษายุคความปรกตึ๊ดไป

2. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู

- 2.1 ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงาน
- 2.2 องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงาน
- 2.3 เกณฑ์บ่งชี้การมีคุณภาพชีวิตการทำงานของคุณครู
- 2.4 องค์การแห่งความสุข

3. บริบทของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 4.1 งานวิจัยต่างประเทศ
- 4.2 งานวิจัยในประเทศ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษายุคความปรกตึ๊ดไป

ความหมายของภาวะผู้นำ

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำ มีผู้วิจัยและนักการศึกษาได้กล่าวไว้ดังนี้

รังสรรค์ อินทน์จันท์ (2552 : 62) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพล และอำนาจของตนต่อบุคคลอื่นในการกระตุ้นขึ้น การให้คำปรึกษา การสั่งการ ตลอดจน

การจัดการปัจจัยที่จำเป็น เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2554 : 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็นความสามารถที่ให้อิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำต่อผู้นำต้องการและสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

สมชาย สุเทศ (2554 : 76) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำได้ใช้ศักยภาพของตนที่มีอย่างเต็มที่ในการสร้างวิสัยทัศน์ และกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองให้หลุดพ้นไปจากกรอบคิดแบบเดิม ๆ ที่พื้นยุคสมัย รวมถึงการแสวงหาวิธีการหรือเครื่องมือในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยสนับสนุนและกระตุ้นจูงใจให้ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ

สมุทร ชำนาญ (2554 : 51) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Followers) หรือสมาชิกในองค์กรที่พฤติกรรมของผู้นำสามารถโน้มน้าว จูงใจหรือมีอิทธิพลต่อผู้ตามทำให้ผู้ตามยอมรับปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการได้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555 : 175) ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมาย องค์กรสรุปความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึงพฤติกรรมผู้นำ ที่กำหนดขึ้นเพื่อนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดำเนินการที่รับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

พรสวรรค์ ศิรศาดินันท์ (2555 : 4) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การแสดงออกทางภาวะผู้นำที่ไม่จำเป็นต้องคงตัวตลอดเวลา เพราะภาวะผู้นำจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับภาวะผู้ตามและสถานการณ์ในขณะนั้น ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้ตามที่แตกต่างกัน ผู้นำอาจจะต้องแสดงภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน หรือในสถานการณ์หนึ่งบุคคลหนึ่งอาจแสดงภาวะผู้นำ เมื่ออยู่ในอีกสถานการณ์หนึ่งบุคคลนั้นอาจอยู่ในฐานะผู้ตามก็ได้

คลนภา ศรีอรุณ (2555 : 18) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และสร้างไว้ซึ่งวัฒนธรรมของคนตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรให้สามารถดำเนินการต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

วิไลวรรณ แสงจันทร์ (2556 : 20) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะใช้ความสามารถ ใช้อิทธิพล ในการจูงใจหรือคลอใจให้ผู้ตามกระทำงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มองค์กรปฏิบัติงานตามที่ต้องการ ด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ

โคลิน และ กาบิลลี (Colin W. Evers and Gabriele Lakomski, 2000 : 58) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถจูงใจผู้อื่นและความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ รวมถึงสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนเพื่อให้ผู้ตามทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและกำลังใจ

มาร์ชเชอร์ฮอร์น และจอห์น (Schermerhorn and John, 2002 : 336) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการคลอบคลอใจ ให้บุคคลอื่นทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

ดาฟท์ (Daft, 2003 : 5) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้ใต้บังคับบัญชา (Followers) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes)

เชอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2005 : 241) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ เป็นลักษณะเฉพาะของการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

ยุกล (Yukl, 2006 : 5) ได้สรุปนิยาม ภาวะผู้นำ ไว้หลากหลายแนวทาง เช่น ภาวะผู้นำคือ พฤติกรรมเอกัตบุคคลที่สามารถสั่งการและชี้นำกลุ่มให้ปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายของกลุ่มได้ คือ อิทธิพลของบุคคลที่มีอยู่เหนือบุคคลอื่นในการปฏิบัติงานในองค์กร คือ ความสามารถของบุคคลที่ทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรบรรลุผลโดยใช้ความเป็นสถาบันการเมือง จิตวิทยาและทรัพยากรอื่น ๆ กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ คือ กระบวนการในการใช้อิทธิพลเพื่อให้เกิดประสิทธิผลของกลุ่ม คือ ความสามารถในการใช้วัฒนธรรมจากภายนอกองค์กรเพื่อเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงในองค์กร คือ ศิลปะในการสร้างวิสัยทัศน์ คำนิยาม และความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร โดยใช้สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร คือ ความสามารถของบุคคลในการสร้างอิทธิพล จูงใจและกระตุ้นให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานในองค์กรประสบผลสำเร็จ

ดูบริน (Dubrin, 2010 : 4) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ เป็นพฤติกรรมการมีส่วนร่วม (Partnership) ระหว่างผู้นำ (Leader) และสมาชิกของกลุ่ม (Group members) เพื่อดำเนินการให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมาย (Purpose) ได้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ในการที่นำองค์กร โดยใช้อิทธิพลและอำนาจของตน เพื่อกระตุ้นจูงใจให้ผู้ตามมีพฤติกรรมเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับที่ผู้นำต้องการ ทั้งนี้ต้องมีความสามารถในการจูงใจผู้อื่นให้เกิดความกระตือรือร้น ริเริ่มสร้างสรรค์วางแผน และจัดการให้เกิดความร่วมมือระหว่างสมาชิกด้วยกัน ทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

จากการศึกษา นักการศึกษา นักวิจัยที่ได้นำเสนอถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ ผู้วิจัยสามารถรวบรวมได้ดังนี้

บุญพา พรหมณะ (2559 : 15) ได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำ สำหรับผู้บริหารความเป็นผู้นำจำเป็นต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากผู้ตามจะมาเชื่อมั่นและศรัทธา สนับสนุนหรือไม่อยู่ที่ศิลปะและยุทธวิธีต่าง ๆ และถ้าหันกลับมาพิจารณาในส่วนของประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้องนับว่าผู้นำเป็นศูนย์กลางพลังของกลุ่มคน และผู้นำจะต้องนำความรู้ลึกที่ตี ทำให้คนสามารถที่จะสร้างแรงบันดาลใจและปลดปล่อยสิ่งที่ดีที่สุดออกมา การเป็นผู้นำต้องมีการสร้างอารมณ์เป็นพื้นฐานที่สำคัญที่ผู้นำทุกคนต้องมี จากการที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและสามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้คล้อยตามได้ด้วยความเต็มใจนั้น ผู้นำจะต้องมีคุณธรรมและจริยธรรมอันดีงาม ที่สามารถเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นได้ด้วย มิฉะนั้นจะสร้างปัญหาต่าง ๆ มากมายจึงกล่าวได้ว่า ผู้นำมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การอย่างมาก และสรุปถึงความสำคัญของผู้นำ คือ การนำองค์กรไปสู่เป้าหมายตามที่ใฝ่ฝันไว้ ซึ่งผู้นำต้องมีคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ดังนี้ 1) คุณลักษณะด้านวิชาการ ได้แก่ มีความรู้ทั่วไปและความรู้ด้านวิชาการเป็นอย่างดีและมีประสบการณ์ในการเป็นผู้นำ 2) คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้แก่ รับผิดชอบและหน้าที่ของตน มีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้น รู้จักการแก้ปัญหาในการทำงาน กล้าตัดสินใจ มีความสามารถในการประสานงานสามารถจูงใจผู้ร่วมงาน และมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ในการสร้างมิตรภาพ มีจิตใจกว้างขวาง เพราะองค์ประกอบดังกล่าวจะช่วยในการสร้างความน่าเชื่อถือและความศรัทธาของผู้ร่วมงานให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ได้มีนักการศึกษาและนักวิจัย ได้กล่าวถึง ซึ่งมีอยู่มากหลายทฤษฎี ทั้งนี้ จากการศึกษา พบว่า

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2550 : 74-104) ได้สรุปรวบรวมไว้ ดังนี้

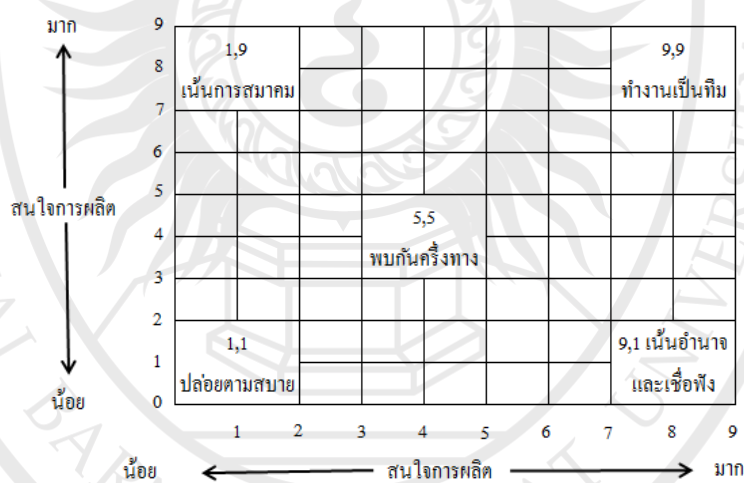
ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ทฤษฎีของแมคเกรเกอร์ ผู้นำตามทฤษฎี X จะต้องใช้อำนาจข่มขู่ วางแผนงานเอง ชอบสั่งการเพราะถือว่าผู้ใต้บังคับบัญชาขี้เกียจ ขาดความรับผิดชอบ เพื่อที่จะให้งานสำเร็จก็ต้องสั่งการบังคับออกกฎระเบียบต่าง ๆ ผู้นำจะให้บริการในส่วนที่ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่ามีความมั่นคง ส่วนผู้นำตามทฤษฎี Y จะมองเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนรับผิดชอบ ผู้นำประเภทนี้จะกระตุ้นเร่งเร้าให้เกิดการผสมผสานกันระหว่างจุดประสงค์ส่วนตัวกับจุดประสงค์ของหน่วยงาน ผู้นำประเภทนี้อย่างน้อยจะคำนึงถึงตัวแปร 4 ประการ ในการเป็นผู้นำ คือ

1. คุณลักษณะของตัวเอง
2. ทักษะ ความต้องการ และคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชา
3. ธรรมชาติขององค์กร
4. สภาพทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง

ตาข่ายการบริหารของเบลคกับมูตัน (Blake and Mouton) ประกอบด้วย 2 มิติ คือ

1. มิติมุ่งคน (Concern for people) หมายถึง วิธีการที่ผู้นำใช้ในการทำงานร่วมกับผู้ตาม ซึ่งประกอบด้วย ความผูกพันของบุคคล เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร การตระหนักถึงและส่งเสริมศักดิ์ศรีของผู้ตามความรับผิดชอบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจมากกว่า การออกคำสั่ง การจัดสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นต้น
2. มิติมุ่งผลิต (Concern for production) หมายถึง วิธีการที่ผู้นำใช้เพื่อก่อให้เกิดผลิต ซึ่งประกอบด้วย ทักษะที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ เช่น คุณภาพในการตัดสินใจ นโยบายกระบวนการในการปฏิบัติงาน ความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับการวิจัยปริมาณของผลงาน คุณภาพของผลงาน



ภาพประกอบ 2 ตาข่ายการบริหารของเบลคกับมูตัน (Blake and Mouton)

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2550 : 76)

จากภาพประกอบ 2 อธิบายลักษณะของผู้บริหารแบบต่าง ๆ และพฤติกรรมของผู้บริหารแบบต่างและพฤติกรรมของผู้บริหารแบบนั้น ๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. นำแบบ (1,1) หรือแบบไม่เอาไหน (Impoverished) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจทั้งคนและไม่หวังผลของงาน บริหารแบบเฉื่อยชาเรื่อย ๆ ไม่มีจุดหมายเป็นผู้นำที่แยกตนเองออกจาก

คนอื่น ๆ ในองค์กร มอบอำนาจให้คนอื่นมักโยนความผิดให้คนอื่น เป็นผู้ที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุด เพราะไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้นำแบบ (1,1) จะพยายามวางตัวเป็นกลาง แยกตนเองออกจากสถานการณ์ความขัดแย้ง มักจะแก้ปัญหาตามกฎระเบียบ

2. ผู้นำแบบ (1,9) หรือแบบชมชนสังสรรค์ (Country Club) เป็นผู้นำแบบลูกทุ่งที่มุ่งความสัมพันธ์กับบุคคลเป็นประการสำคัญ พยายามทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดความพอใจสูงสุด เป็นผลทำให้ผลิตผลของงานมีน้อย พยายามสร้างความเป็นกันเองโดยเป็นมิตรกับคนทั้งหลายมิได้มุ่งผลิตผลของงาน พยายามทำให้ผู้ตามพอใจ เมื่อเผชิญความขัดแย้ง ผู้นำแบบก็จะพยายามกลบเกลื่อนหรือทำให้ผลิตผลของงานนั้นเงียบหายไป โดยพยายามรักษาน้ำใจเป็นประการสำคัญ

3. ผู้นำแบบ (9,1) เป็นผู้นำแบบมุ่งแต่งงาน (Task Oriented) มุ่งแต่จะให้งานสำเร็จอย่างเดียวไม่สนใจความต้องการของบุคคล มุ่งแต่ประสิทธิภาพของการทำงานไม่สนใจความเป็นมนุษย์ของผู้ร่วมงาน ชอบใช้อำนาจกฎระเบียบและการสั่งการ เมื่อมีความขัดแย้งผู้นำแบบนี้จะใช้อำนาจในการบังคับระงับความขัดแย้ง โดยมุ่งที่การเอาแพ้เอาชนะกันตลอดและตนเองต้องเป็นผู้ชนะ ไม่ชอบให้ทำงานเป็นทีมเพราะกลัวลูกน้องรวมหัวกันต่อต้าน

4. ผู้นำแบบ (9,9) หรือแบบเล่นเป็นทีม (Team) เป็นผู้นำที่เน้นทั้งคนและผลงานทำงานเป็นทีมหรือเป็นหมู่คณะเพื่อนร่วมงานมีความพอใจในการทำงาน ให้ความร่วมมือร่วมใจให้ความผูกพันกับงานและกับองค์กร งานที่ทำมีความสำเร็จสูงเมื่อเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งผู้นำแบบนี้จะไม่สนใจว่าคู่ขัดแย้งคือใครจะสนใจว่าปัญหาของความขัดแย้งอยู่ที่ใด พยายามหาสาเหตุหาข้อมูลของความขัดแย้งและใช้กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์

5. ผู้นำแบบ (5,5) หรือแบบทางสายกลาง (Middle of the road) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งคนและงานพอสมควร เพื่อนร่วมงานมีความพอใจบ้างผลงานสำเร็จตามควรเป็นผู้นำที่พยายามคงสภาพเดิมไม่ปรารถนาจะเห็นการเปลี่ยนแปลงเมื่อเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งจะไม่แสดงว่าเข้าข้างฝ่ายใด พยายามใช้ทางสายกลางให้ทุกคนเห็นว่าตนเองยุติธรรมและมีเหตุผล มักจะใช้วิธีผ่อนปรนเขาหากันมากกว่าที่จะเผชิญหน้ากัน

ทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน (William J. Reddin)

จากการวิจัยผู้นำมหาวิทยาลัยโอไอโอ ได้จำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ มิติกิจสัมพันธ์ (initiating structure) กับมิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration) จากการวิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น มิติมุ่งผลิตผล (production-centered) กับ มิติมุ่งคนงาน (employee-centered) และจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็นแบบมุ่งงาน (task leader) กับแบบมุ่งสังคม (social-leader) จากผลการวิจัยดังกล่าวเรดดินได้นำมาสร้างทฤษฎีโดยอาศัย 2 มิติแรก คือ มิติมุ่งงาน (task orientation) และมิติมุ่งสัมพันธ์ (relationship

orientation) และได้เพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผล (effectiveness) เข้าไปอีกมิติหนึ่ง ชื่อ ทฤษฎีสามมิติ (3-D Model หรือ 3-D Management)

ทฤษฎี 3 มิติของเรคคิน ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ซึ่งจะก่อให้เกิดพฤติกรรมผู้นำใน 3 มิติคือ

1. มิติมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามได้เข้าใจ ในการดำเนินงานตามแนวนโยบายการติดต่อสื่อสารการประสานงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. มิติมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตรมีความไว้วางใจ เชื่อใจ สนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตามเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3. มิติมุ่งประสิทธิผล หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้เกิดการดำเนินงานบรรลุผล ตามเป้าหมายที่วางไว้และผู้ร่วมงานพอใจ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลักถ้าสถานการณ์เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำจะมีประสิทธิผลมากถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำจะมีประสิทธิผลน้อย จากมิติมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ เรคคิน ได้สร้างแบบผู้นำพื้นฐานขึ้นมา 4 แบบ ดังนี้

1. งานสูง- สัมพันธ์สูง แทนแบบผู้นำที่ผสมผสาน (integrated) โดยจะมุ่งที่คน โดยให้ทำงานที่มีความหมายและมุ่งที่งาน โดยให้คนตระหนักถึงความรับผิดชอบ

2. งานต่ำ- สัมพันธ์สูง แทนแบบผู้นำที่เป็นมิตรสัมพันธ์ (related) เน้นความสัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงาน และคำนึงถึงงานเพียงเล็กน้อย

3. งานต่ำ – สัมพันธ์ต่ำ แทนแบบผู้นำที่แยกตัว (separated) มิได้มุ่งงานหรือมุ่งสัมพันธ์

4. งานสูง- สัมพันธ์ต่ำ แทนแบบผู้นำที่เสียสละ (dedicated) จะเสียสละให้กับงานและ คำนึงถึงเพื่อนร่วมงานเพียงเล็กน้อย

จากแบบผู้นำทั้ง 4 แบบ ถ้าสถานการณ์เหมาะสมจะก่อให้เกิดผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ ดังนี้

ผู้นำทีม (Executive) ผู้นำแบบนี้ถือว่าหน้าที่ของตนเอง คือ การส่งเสริมความพยายาม สูงสุดของบุคคลในการปฏิบัติภารกิจ มักจะตั้งมาตรฐานของผลงานและการปฏิบัติงานไว้สูงยอมรับ ความแตกต่างระหว่างบุคคลและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ใช้คนตามความสามารถ ผู้สอนแนะ (Developer) ผู้นำแบบนี้เชื่อมั่นในตัวบุคคล มีความมุ่งมั่นในการพัฒนา ความสามารถพิเศษของ บุคคลอื่นและจัดบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจสูงสุด ผู้คุมกฎ (Bureaucrat) ผู้นำประเภทนี้ไม่สนใจอย่างจริงจังต่อทั้งคนและงานแต่ปฏิบัติไปตามกฎเกณฑ์แต่ก็ไม่กระทบกับขวัญของผู้ร่วมงาน และผู้ร่วมงานก็สามารถที่จะทำงานให้สำเร็จได้ ผู้นำงาน

(Benevolent autocrat) ผู้นำประเภทนี้เชื่อมั่นในตัวเองสูงมาก มีทักษะดีเยี่ยมในการชักนำให้ผู้อื่นกระทำตามที่ตนเองต้องการ เป็นผลให้งานสำเร็จ มีผลผลิตสูง

ถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสมก็จะเกิดผู้นำประสิทธิผลน้อย 4 แบบ ดังนี้

ผู้ยอมความ (Compromiser) เป็นผู้ที่เห็นความสำคัญทั้งคนและงานแต่ไม่มีความสามารถที่จะทำอาจเพราะไม่มีความจริงใจที่จะทำหรือไม่กล้าตัดสินใจ ถือเอาการประนีประนอมเป็นสำคัญในการปฏิบัติงาน ผู้เอาใจ (Missionary) เป็นผู้นำที่ถือเอาความสัมพันธ์ของตนเองกับเพื่อนร่วมงานเป็นหลัก ทำงานหย่อนประสิทธิภาพ ไม่กล้าเสี่ยง เอาใจลูกน้อง ต้องการให้ผู้อื่นมองว่าตนเองเป็นคนดี ผู้ทันท่า (Deserter) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจทั้งคนและงานทำงานหย่อนประสิทธิภาพ ไม่สนใจขวัญและกำลังใจของลูกน้อง ผู้กุมงาน (Autocrat) เป็นผู้นำที่หลงตนว่าสำคัญกว่าคนอื่น เชื่อมั่นในตนเองสูง มุ่งแต่จะทำงานให้สำเร็จโดยไม่สนใจขวัญและกำลังใจของเพื่อนร่วมงานชอบบังคับข่มขู่ไม่รับฟังความคิดเห็นของใคร

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารองค์การ ซึ่งนักวิชาการหลายยุคหลายสมัยได้ทบทวนศึกษาภาวะผู้นำเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายซึ่งสามารถจัดกลุ่มกลุ่มแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ พอสังเขป ดังนี้

ไบรอัน (Bryan, 1992 : 167) แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach) แนวคิดนี้ได้มุ่งอธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำ ผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป คือ 1) ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น 2) ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น และ 3) ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย เก็บตัว เป็นต้น

ดราฟท์ (Draft, 1999 : 69 – 80) ได้สรุปแนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) ได้เริ่มจากการศึกษาของ Kurt Lewin และคณะจาก Iowa State University ที่แบ่งพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการ (Autocratic หรือ boss-centered leadership style) และพฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic หรือ subordinate-centered leadership style) และต่อมา Tannenbaum and Schmidt นำสองรูปแบบพฤติกรรมของ Kurt Lewin มาวางบนแกนสองด้านและสร้างรูปแบบพฤติกรรมผสมระหว่างสองรูปแบบพฤติกรรมดังกล่าวขึ้นมาเป็นอีกหนึ่งรูปแบบและสร้างขึ้นเป็น Leadership continuum diagram ซึ่งแบ่งรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบ คือ Autocratic, Persuasive, constructive และ Democratic ยังมีการศึกษาของทีม Ohio State University พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบ่งได้เป็นสองกลุ่ม คือ ผู้นำที่มักเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้ตาม (consideration) และผู้นำที่ขยันทำงานเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้ตาม (initiating structure หรือ task-oriented)

อีกทั้งการศึกษาของทีม University of Michigan ที่เสนอให้จัดกลุ่มรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำเป็น ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อพนักงาน (employee-centered leaders) กับผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อพนักงาน (Job-centered leaders) ตามมาด้วยการศึกษานักวิจัย Blake & Mouton จาก University of Texas ผู้คิด The Leadership Grid ซึ่งเป็นการศึกษาต่อยอดจากผลการวิจัยของทีม Ohio State University และทีม University of Michigan โดยใช้มิติสองด้านในการวัดพฤติกรรมผู้นำ คือ ความใส่ใจในบุคลากร (People) กับความใส่ใจในผลงาน (Production) ซึ่งสรุปออกมาได้เป็น 7 รูปแบบ พฤติกรรมผู้นำแตกต่างไปจากการศึกษาอื่นๆ ที่ผ่านมา

ดิลก ถือกกล้า (2547 : 71) ได้สรุปแนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach) ไว้ดังนี้ 1) การศึกษาของฟีเดเลอร์ (Fiedler) ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ สมาชิกและสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน คือ สิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ 2) ทฤษฎีมุ่งสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) ผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อการจูงใจ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานของสมาชิก เน้นที่เป้าหมาย โดยดูพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออก เพื่อให้สมาชิกประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคลและองค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพผลความพึงพอใจแก่ผู้ตาม โดยการให้รางวัล 3) การศึกษาของเฮอริเชย์ บลานชาร์ด (Hershey Blanchard) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation Structure) และพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ (Consideration) คือ ภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ประกอบกับความพร้อมของสมาชิกทำให้เกิดรูปแบบของการทำงานของผู้นำ 4 รูปแบบ คือ การบอกกล่าว (Telling) การนำเสนอความคิด (Selling) การมีส่วนร่วม (Participation) และการมอบหมายงาน (Delegation)

มัลลิกา ต้น สอน (2544 : 54) ได้สรุปแนวคิดผู้นำสมัยใหม่ไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำแบบเดิมที่ใช้การแลกเปลี่ยนโดยรางวัลต่าง ๆ เป็นเครื่องมือในการชักจูงให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็ได้รับผลประโยชน์ที่แลกเปลี่ยนกันภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นภาวะผู้นำอีกแบบหนึ่งที่สามารถทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ แต่จะแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนรูปตรงที่ไม่มีความสามารถพิเศษเป็นองค์ประกอบ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จะมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการและเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามต่างก็มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ต่างพึ่งพาอาศัยกันและกัน และต่างฝ่ายต่างก็จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนถ้าผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ ผู้นำจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตามหรือผู้ได้บังคับบัญชา โดยการปฏิบัติงานตามคำสั่ง เพื่อแลกหรือได้มาซึ่งความก้าวหน้า ตำแหน่งหน้าที่ หรือผลประโยชน์ เช่น พยายามทำงานให้หนักหรือมากขึ้นเพื่อแลกกับการได้เงินเดือน 2 ขึ้น

พงศ์ หรดาล. (2546 : 163) ได้กล่าวถึง ผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา สังคมในประเทศไทย พระพุทธศาสนาหลักประจำชาติ การนำหลักธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้เพื่อการเป็นผู้นำที่ดีและคำสั่งสอนที่สำคัญ ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางที่จะนำไปปฏิบัติให้องค์การประสบความสำเร็จ ได้แก่ ทศพิธราชธรรม 10 ประการ อริยฐานธรรม 4 พรหมวิหารธรรม 4 อคติ 4 คิหิสุข 4 สังคหะวัตถุ 4 ขันติโสรัจจะหิริโอตตัปปะ อิทธิบาท 4 เวสาร์ชกรณะ 5 ยุติธรรมอภิธานิยธรรม 7 นาถกรณธรรม 10 กัลยาณมิตร 7 และบารมี 10 ประการ (ทศบารมี) ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารและการจัดการสมัยใหม่ได้

สรุปได้ว่า ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ ซึ่งผู้บริหารขององค์กรต่าง ๆ มีความรู้ความเข้าใจและแนวทางการปฏิบัติ ทั้งของผู้นำและผู้ตามหรือผู้ได้บังคับบัญชาสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและเป็นที่ยอมรับของสังคม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและสมมติฐานของสมาชิกในองค์กรสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายเป็นผู้นำและผู้เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้นสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์กรซึ่งแนวคิดและทฤษฎีที่น่าสนใจ ดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำ บาสส์ (Bass, 1997) โดยมิ เบิร์น (Burn 1978, cited in Mosley and other. 1996) และบาสส์ (Bass, 1985) เป็นวิชาการที่สำคัญและมีอิทธิพลอย่างสูงต่อทฤษฎีนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการเสริมสร้างพลังอำนาจหรือพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นตามให้มีความเป็นผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีที่อยู่ใน กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำแรก ๆ ที่เริ่มกล่าวถึงจริยธรรมของผู้นำและการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องนำผู้อื่น ไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าหรือสังคมมากกว่า ผลประโยชน์ ของตนเองและจะเน้นเรื่องแรงจูงใจภายในมากกว่าแรงจูงใจภายนอกและเน้นเรื่องการเพิ่ม พลังอำนาจในผู้อื่นด้วยพฤติกรรมและกระบวนการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นักวิชาการได้พิสูจน์ด้วยงานวิจัยเชิงประจักษ์จำนวนมากว่ามีความเหมาะสมและเป็นที่ต้องการ

อย่างยิ่งในโลกยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนและวิกฤติเกิดขึ้นมากมาย (Mosley and Other. 1996 : อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2556 : 245)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การมีการสร้างความผูกพันต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ ที่สำคัญขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตามแต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้สามารถกลายเป็นผู้นำและร่วมใน กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการ มองว่าเป็นกระบวนการที่องค์การและเกี่ยวข้องกับกำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยย่อยขององค์การ (Muchinsky, 1997 : อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2556 : 247)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ของเบอร์น

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เริ่มต้นได้รับการพัฒนาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเอง คือ Burn (Yuk and Fleet. 1992 : 175-176 citing Burbs. 1978 : 1) อธิบายถึงภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ทฤษฎีเบอร์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวคิดและค่านิยมทางสังคมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม สันติภาพ โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีแนวคิดจากตัวตนในทุกวันไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า burn มีแนวคิดว่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรทุกตำแหน่ง Burns (1978 : 2 : อ้างถึงใน ปีลัญ ปฏิพิมพาคม. 2550 : 50-51) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อ ไปสู่จุดหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงานถือว่า ผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow' Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่ายเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายสร้างจิตสำนึกให้ผู้เกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของ Kolberg แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของ Burn มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่องภาวะผู้นำแบบแรกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกนซึ่งตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ Bass

จากทฤษฎีของบาสส์ (Bass, 1985 : 1) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น Bass กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียว ที่เรียกว่าบารมี (Charisma) Bass เห็นว่าความมีบารมี มีความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจาก ความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ แม้แต่ Bass ได้ให้คำนิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่า Burn และ Bass ยังมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแรกเปลี่ยน Bass ยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวก็อาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เพ็ญพร ทองคำสุก (2553 : 17) ได้ให้นิยามของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง การที่ผู้บริหารองค์การเป็นพลังผลักดันการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ ทำให้เกิดการตระหนักรู้คุณค่าวิสัยทัศน์ มีความรู้สึกชื่นชม ภาคภูมิใจ และให้ความเคารพนับถือแก่ผู้บริหาร มีการกระตุ้นและจูงใจให้ครูปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย มีการคิดแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุมีผล มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมุ่งพัฒนาบุคลากรไปสู่ความสามารถที่สูงขึ้น เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2557 : 40-42) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็น ทฤษฎีที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้นำทำแล้วประสบความสำเร็จ หรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ มากกว่าที่จะมุ่งอธิบายถึงการใช้คุณลักษณะของผู้นำเพื่อให้เกิดความศรัทธาและมีปฏิกริยาจากผู้ตาม เพราะลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงคือ การมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Change Oriented) โดยกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหา และการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์การ เบิร์นส์ (Jame M. Burns, 2003 : 26-27)

ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับนิยามของภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งของผู้นำและของผู้ตาม โดยภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551 : ออนไลน์) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มจูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม

วิโรจน์ สารรัตนะ (2547 : 40-42) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็น ทฤษฎีที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้นำทำแล้วประสบความสำเร็จ หรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ มากกว่าที่จะมุ่งอธิบายถึงการใช้คุณลักษณะของผู้นำเพื่อให้เกิดความศรัทธาและมีปฏิกริยาจากผู้ตาม เพราะลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงคือ การมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Change Oriented) โดยกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงโอกาส หรือปัญหา และการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร

เบอร์นาร์ด และบรูซ (Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio. 1994 : 7) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้อื่นให้มองเห็นถึงแง่มุมใหม่ ๆ ในการทำงานและการทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์กร รวมถึงมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไปไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าและมีประโยชน์ต่อกลุ่มมากกว่า ทั้งนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้ตามให้ทำงาน ได้ผลงานมากกว่าที่ผู้ตาม ได้ตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้น และผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะใช้การทำทนายเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลงานในระดับที่สูงขึ้น บาสส์ (Bernard M. Bass. 1997 : 130-139) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้น ทำให้ตระหนักถึงความต้องการสำคัญในความสำเร็จคุณค่าของจุดมุ่งหมายและว่าที่จะทำใ้บรรลุจุดมุ่งหมาย ให้คำนึงถึงประโยชน์ของทีมองค์กร นโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวและยกระดับความต้องการให้สูงขึ้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมทางการบริหารผู้บริหารที่ได้แสดงให้เห็นถึงความพยายามในการจัดการหรือการทำงานที่เป็น

กระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อช่วยให้พนักงานได้มีความพยายามให้เกิดผลงานที่สูงขึ้นกว่าเดิม รวมถึงการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของพนักงาน ให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ผลประโยชน์ขององค์กรในอนาคต

คุณลักษณะของผู้จัดการเปลี่ยนแปลง

คุณลักษณะของผู้จัดการเปลี่ยนแปลงโดยทั่ว ๆ ไปจะเน้นดังนี้ ทิชชีและ ดีเวนนา (Tichy and Devanna, 1986. Training and Deveipoment : 19-32 : อ้างถึงใน ชีวิน อ่อนละออ. 2553 : 62)

1. เป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบ ไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมไม่เคยชนะใครเลยต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้ชนะ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีม เล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผยเป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริงกล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อนั่นในคนอื่น ผู้จัดการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจและสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดันผู้จัดการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้จัดการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเองเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียนและพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อนความคลุมเครือและไม่แน่นอน ผู้จัดการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้จัดการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกลสามารถที่จะนำความหวังความฝันมาทำให้เป็นความจริง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญด้วยการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของวิสัยทัศน์กลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนการส่งเสริมนวัตกรรมในการผลิตและเทคโนโลยี ผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ใช้สิ่งจูงใจที่มีตัวตน (Tangible incentives) เพื่อควบคุมการเปลี่ยนแปลงในผู้ตาม เช่น วิสัยทัศน์และความเชื่อเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะขึ้นอยู่กับค่านิยมส่วนบุคคล ความเชื่อและคุณภาพของผู้นำ จุดมุ่งหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การมุ่งความสำเร็จของงานและมุ่งความสัมพันธ์กับสมาชิกของกลุ่ม

ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2560 : 41) ได้กล่าวถึงแนวคิดของ Bernard Bass ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 3 ประการ คือ

1. เก่ง-ดี-มีเสน่ห์ (Charisma) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สุด “คาริสมมา” หมายถึง คุณสมบัติที่ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีสมรรถนะ 3 ประการ คือ

1.1 เก่งและดี รวมทั้งมีเสน่ห์แบบผู้นำจนถึงขั้นสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม เกิดความเคารพ รัก ภาควุมิใจและศรัทธาอย่างแรงกล้า

1.2 เก่งในด้านการใช้วิจารณญาณ แยกสิ่งที่มีความสำคัญอย่างแท้จริงออกมาโดย เด่นชัด

1.3 เก่งในการพูดหรือเขียน สามารถจุดประกายให้ผู้ตามเกิดวิสัยทัศน์ มีพันธะผูกพัน กับภารกิจ

2. มีการพิจารณาผู้น้องในฐานะเอกบุคล (Individualized consideration) หมายถึง ผู้ที่ มีการมอบหมายให้ดำเนิน โครงการช่วยเหลือการพัฒนาขีดความสามารถของแต่ละคน นอกจากนั้น ยังให้ความเอาใจใส่ดูแลความต้องการและปัญหาความจำเป็น เป็นการส่วนตัวรวมทั้งปฏิบัติต่อ ผู้ตามแต่ละคน โดยให้เกียรติในฐานะเอกบุคลที่มีศักดิ์ศรี

3. มีการกระตุ้นภูมิปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง ผู้นำหยิบยื่นความคิด ใหม่ ๆ ให้แก่ผู้ตามเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ตาม ดังนี้

3.1 การทบทวนวิธีทำสิ่งต่าง ๆ แบบดั้งเดิม นำไปสู่การ “คิดใหม่ ทำใหม่”

3.2 ความกล้าหาญที่จะมองปัญหาทั้งในด้านข้อดีและข้อเสียจากหลายมุมมอง

3.3 ความมุ่งมั่นพากเพียร ผลักดันความคิดสร้างสรรค์ยกระดับเพดาน บินให้สูงขึ้น ด้วยการฟันฝ่าอุปสรรคขวางกั้นที่ดูเหมือนว่าจะไม่สามารถข้ามพ้นไปได้ในตอนแรก

นอกจากนั้นคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ John R. Schemenrthoom, Jr. ประกอบด้วย 6 ประการ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีความคิดและความสามารถในการหยั่งรู้ทิศทาง รวมทั้งสามารถ สื่อความหมายสู่ผู้อื่นอย่างได้ผลดี นอกจากนั้นยังสามารถสร้างความตื่นใจในการทำฝันร่วมกันให้ เป็นจริง

2. มีคาริสมมา (Charisma) หรือ “เก่ง-ดี-มีเสน่ห์” จนเร้าใจบุคคลอื่น ๆ ให้มีความ กระตือรือร้น ศรัทธา จงรักภักดี ภาควุมิใจ และไว้วางใจด้วยการใช้ “อำนาจ ความนิยม” (Reference Power) คือ อำนาจที่เกิดจากตัวบุคคลที่ได้รับความนิยมนยกย่อง จนกระทั่งคนอื่น ๆ อยากเป็น พรรคพวกหรือผู้ตามและอำนาจที่เกิดจากเสน่ห์ที่จับถูกจุดอารมณ์คนจำนวนมาก

3. มีการแสดงนัยของความเป็นเลิศ (Symbolism) มีการค้นหาบุคคลดีเด่นแล้วให้รางวัล จัดให้มีพิธีการเฉลิมฉลองความเป็นเลิศและการบรรลุผลอันสูงส่ง ทั้งอย่างมีการวางแผนล่วงหน้า และอย่างเรียบง่าย

4. มีการเอื้ออำนาจ (Empowerment) โดยช่วยให้ผู้ตามมีพัฒนาการและมีการสนับสนุน การขจัดปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงาน มีการเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมกันรับผิดชอบและ มอบหมายงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถอย่างแท้จริง

5. มีการกระตุ้นภูมิปัญญาให้เกิดขึ้น (Intellectual stimulation) มีความพยายามและ สามารถสร้างความรู้สึกผูกพันกับงานให้เกิดขึ้นในบรรดาผู้ตามด้วยการทำให้ลูกน้องตระหนัก ในปัญหาต่าง ๆ และปลุกกระดมจินตนาการเพื่อให้ได้มาซึ่งปฏิบัติการแก้ไขและป้องกันปัญหา แนวทางใหม่ ๆ ที่มีคุณภาพสูง

6. มีความสัตย์เชื่อถือนั่น (Integrity) มีความซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือไว้วางใจ มีพฤติกรรมที่ มุ่งมั่นรักษาความดี มีจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอไม่เสื่อมคลายอันเกิดจากจิตใจที่ดีงามและสามารถ รักษาคำมั่นสัญญาพันธะผูกพันด้วยการติดตามผลแบบไม่ลดละ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษายุคความปรกตวิถึถัดไป

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษายุคชีวิตวิถึถัดไป ได้มุ่งเน้นไปที่การใช้ความสามารถในการเปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติของผู้ตามเพื่อให้ทำงานได้ บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ และกระตุ้นทางด้าน ความคิดต่าง ๆ ให้แก่ผู้ตามอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ซึ่งจากการศึกษาพบว่ามีนักวิชาการหลาย ท่านได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลากหลายองค์ประกอบ ดังนี้

จูเลียน, เวเบอร์ และเคล โลเวย์ (Julian Barling, Tom Weber and E. Kevin Kelloway . 1966 : 827-832) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารองค์การธุรกิจตามแนวคิดของ Bernard M. Bass โดยแบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างบารมี คือ การที่ผู้นำประพฤติตนเป็น แบบอย่างแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจ พยายามเลียนแบบ การประพฤติปฏิบัติของผู้นำและเชื่อมั่นผู้นำว่าทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เป็นผู้มีคุณธรรมร่วม รับผิดชอบความเลื่อมใสกับผู้ตาม ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่จะ ประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นและกลุ่มบารมีเป็น ลักษณะพิเศษของบุคคลหรือ เป็นการมีอำนาจในตัวผู้นำที่มีผลต่อผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง ศรัทธา พร้อมทั้งจะ อุทิศตนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย 2) การสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำสามารถจูงใจและ สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นและทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมาย โดยทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่าง มีความสุข (Team Spirit) ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามในอนาคตสามารถสื่อภาพฝันหรือ วิสัยทัศน์ให้ผู้ตามทราบอย่างชัดเจน แสดงความผูกพันต่อเป้าหมาย ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามได้ โดยแสดงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ 3) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล

คือ การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างของแต่ละบุคคล ผู้นำจะหาแนวทางส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล ทั้งนี้โดยให้โอกาสผู้ตามในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือเป็นที่ปรึกษาให้แก่ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี การคำนึงถึงความเป็นเอกแต่ละบุคคล เป็นลักษณะสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำและผู้ตาม ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่อผู้นำและสมรรถนะในการผลิตของผู้ตาม โดยเน้นการจัดการแบบมีส่วนร่วมและให้ความสนใจกับการหาทางตอบสนองความต้องการ ความก้าวหน้าและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงานและอาชีพของผู้ตาม 4) การกระตุ้นทางปัญญา คือ เป็นการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามตื่นตัวและเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหา และวิธีการแก้ไข เกิดความคิดจินตนาการ ความเชื่อและค่านิยมมากกว่าที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในทันทีทันใด ทำให้เกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจและสามารถใช้ดุลยพินิจในการพิจารณาปัญหาที่เผชิญอยู่ ตลอดจนวิธีการแก้ไขด้วยสติปัญญา และ 5) การให้รางวัลตามสถานการณ์ คือ วิธีการที่ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ทุ่มเทความพยายาม เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ โดยบอกผลลัพธ์ของงานที่ต้องการ วิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และบอกถึงรางวัลที่จะได้รับตามต้องการเมื่องานสำเร็จ การอธิบายวิธีการทำงานและผลลัพธ์ของงานจะทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าจะสามารถทำงานให้สำเร็จได้ง่าย จึงทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานการให้รางวัลอาจเป็นคำยกย่องชมเชย การประกาศความดีความชอบการให้เกียรติในฐานะผู้ตามดีเด่น การขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง

เกริ (Gary A. Yukl, 1998 : 215) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การกระตุ้นให้ผู้ตามคิดเกี่ยวกับการ แก้ปัญหาหรือประเด็นต่าง โดยการใช้กลยุทธ์ในการหาหนทางใหม่ ๆ 2) การคำนึงถึงความเป็น เอกแต่ละบุคคล (Individualized Consideration) คือ เป็นการปฏิบัติต่อผู้ตามเฉพาะบุคคล โดยเอาใจ ใส่ในการพัฒนาบุคคล และช่วยเหลือให้ผู้ตามที่ยังขาดประสบการณ์ตามสมควร 3) การสร้างบารมี (Charisma) คือ ความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความซื่อสัตย์อย่าง เข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเท และที่สำคัญคือการใช้อิทธิพลต่อผู้ตามซึ่งหลักในการสร้างบารมี ให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำนั้นไม่ใช่เป็นสิ่งที่ง่ายในการสร้าง

กิบสัน, ไอวานวิช และคอนเนลลี (James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelly, 2000 : 15-17) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 5 องค์ประกอบ คือ 1) บารมี (Charisma) คือ การที่ผู้นำสามารถปลุกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่าความเคารพ ชื่นชม และการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 2) ความใส่ใจส่วนบุคคล (Individual Attention) คือ

ผู้นำสนใจในความต้องการของผู้ตามในการมอบหมายงานที่มีความหมายเพื่อให้ผู้ตามเกิดความก้าวหน้า 3) การกระตุ้นทางเชาว์ปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามมีความคิดอย่างมีเหตุผล โดยมีการทดสอบจากสถานการณ์จริง ทั้งยังมีการสนับสนุนให้ผู้ตามมีความคิดในเชิงสร้างสรรค์ 4) รางวัลเกินคาดหมาย (Contingent Reward) คือ ผู้นำบอกให้ผู้ตามทราบว่าทำอะไรผู้ตามจะได้รับรางวัลที่ชอบมากกว่า และ 5) การบริหารด้วยการละเว้น (Management by Exception) คือ ผู้นำยินยอมให้ผู้ตามทำงานในภาระงานนั้นๆ โดยไม่เข้าไปสอดแทรก เว้นแต่ว่าการกระทำนั้นไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยเหตุทางด้านเวลา และทุน

จีวิน อ่อนละออ (2553 : 128) ได้ทำการทบทวนองค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและสรุปว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 องค์ประกอบ 13 ตัวชี้วัด คือ 1) องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มี 2 ตัวชี้วัดคือ การสร้างวิสัยทัศน์และการสร้างบารมี 2) องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคลมี 3 ตัวชี้วัดคือการเน้นการพัฒนาการ เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเป็นที่เลื่อมใส 3) องค์ประกอบด้านกระตุ้นปัญญา มี 4 ตัวชี้วัดคือ การใช้หลักเหตุผล การเน้นที่การอยู่รอด การใช้ประสบการณ์และการมุ่งเน้นความเป็นเลิศ และ 4) องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มี 4 ตัวชี้วัดคือ การเน้นการปฏิบัติ การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างความเชื่อในจุดหมายของอุดมการณ์ และการสร้างความคาดหวังใน ความสามารถของผู้ตาม

โคเวรี (Stephen R. Covey. 2004 : 254-255) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) คือ ผู้นำควรมีการชื่นชมจากผู้ตาม โดยผู้นำที่มีบารมีต้องสร้างความชัดเจนต่าง ๆ แสดงให้เห็นคุณค่าของตนเองในทุกอิริยาบถ มีการกำหนดบทบาทโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตามและยึดหลักบทความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือ ผู้นำควรมองวิสัยทัศน์ร่วมผู้ตาม ผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามให้มีมาตรฐานสูงขึ้น สื่อสารถึงเป้าหมายในอนาคตและจัดหางานในแต่ละส่วนผู้ตามจำเป็นต้องใช้เป้าหมายถ้าใช้แรงจูงใจในการแสดงออกมันเป็นส่วนสำคัญในวิสัยทัศน์ของผู้ตามที่สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร โดยอนุญาตให้ผู้นำกล่าวถึงวิสัยทัศน์ในการยอมรับและแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ ผู้นำควรให้ออกาสให้กระตุ้นทางปัญญาให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ของงานและองค์การ มีการเชื่อมโยงโครงสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์การและผู้นำกับผู้ตาม เพื่อที่จะสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนอุปสรรคทิศทางใหม่ ๆ รวมกัน และ 4) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) คือ ผู้นำต้องพิจารณาใส่ใจหรือสนใจผู้ตามรายบุคคล โดยผู้นำต้อง

รับฟังในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ตาม รวมถึงต้องการต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกันและสามารถสร้างทีม ผู้นำสอนให้ผู้ตามเกิดการกระตือรือร้น ช่วยเหลือตนเองได้ ยอมรับในสิ่งที่ผิดพลาดและนำวิธีการใหม่ ๆ มาปรับปรุงเพื่อทำให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

โอค, มันชิ และเฟรด (Adegoke Oke., Natasha Munshi and Fred O. Walumbwa. 2009 : 64-72) ได้พัฒนากรอบความคิด หลักขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ผู้นำควรแสดงบทบาทเป็นตัวอย่างที่น่าเคารพยกย่องและสร้างความเชื่อถือ โดยพิจารณาความต้องการของคนอื่นมากกว่าตนเอง มั่นคงในความประพฤติกล้าที่ยอมรับความผิดพลาดร่วมกันและชักนำตัวเองเกี่ยวกับหลักจริยธรรม
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำจะต้องกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเกิดความเข้าใจกับสิ่งที่ท้าทายในองค์กร โดยจะต้องทำให้กลุ่มผู้ตามเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นและคาดหวังทางที่ดี และทำการเชื่อมระหว่างความคาดหวังกับความรับผิดชอบวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำจะต้องส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมและเกิดความสามารถในการสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองมาตรฐาน คำถามและปรับเปลี่ยนมุมมองในเรื่องที่ยุ่งยากและหลีกเลี่ยงการวิจารณ์ต่อสาธารณะ และ
- 4) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำให้ความสนใจกับความต้องการแต่ละบุคคลเพื่อสนับสนุนให้บรรลุผลสำเร็จและเกิดพัฒนา โดยผู้นำจะเปรียบเสมือนผู้ฝึกสอนหรือผู้ให้คำปรึกษาที่สร้างสรรค์โอกาสที่ดีในการสร้างสรรค์ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เห็นถึงคุณค่าความหลากหลาย และหลีกเลี่ยงการควบคุม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 331-340) ได้อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence and Charisma) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมของผู้นำก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้น จึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตามพร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตามด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดยการจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงาน

เป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้ห้องปฏิบัติการเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้ 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยการใช้วิธีการฝึกคิดทบทวนกระแสดความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือขององค์กร ผู้นำจะสร้างความรู้สึกรำคาญใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามและจะให้การสนับสนุนหาผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่เกี่ยวกับงานองค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆด้วยตนเอง และ 4) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) หรือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดีด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยง และที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551 : 73-74) ได้อธิบายว่าคุณภาพสำคัญ 4 ประการของผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีลักษณะส่วนตัวที่เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลด้านคุณภาพ 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความสามารถพิเศษ (Charismatic) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์และความรู้สึกของภาระหน้าที่มีการเอาใจใส่ในงาน มีความมั่นใจด้วยผลจากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับชื่อเสียงของผู้นำ ซึ่งจะทำให้ผู้ตามมีความซื่อสัตย์ มีความภาคภูมิใจมีศรัทธาอย่างแรงกล้า มีความภักดีและไว้วางใจในสิ่งที่ผู้นำต้องการที่จะทำให้สำเร็จ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หรือผู้นำที่มีจูงใจผู้ตามให้กระทำตามที่ตนต้องการ (Inspirational Leadership) ให้ทำตามโดยมีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนและมั่นใจ มีอารมณ์ดี ตลอดจนสร้างความรู้ความเข้าใจให้ถูกต้องแก่ผู้ตาม 3) การกระตุ้นทางปัญญา หรือแรงกระตุ้นด้านสติปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นผู้นำที่สามารถกระตุ้นสมาชิกในกลุ่มให้ทดสอบด้วยวิธีการเก่า ๆ หรือวิธีการใหม่ ๆ มีการสร้างบรรยากาศซึ่งกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และความคิดที่เกิดขึ้นเองจากการหยั่งรู้ (Intuition) หรือการหยั่งรู้ในขณะเดียวกันก็จะเน้นวิธีการแก้ปัญหา (Methodical Problem Solving) การคิดใหม่ (Rethinking) การทดสอบสมมติฐานใหม่ และการให้เหตุผลด้วยความรอบคอบเหล่านี้ทำให้ผู้ตามเกิดความยอมรับและมีการพัฒนาด้านสติปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคลหรือการให้ความสำคัญรายบุคคล (Individualized Consideration) มีการพัฒนาความสามารถของผู้ตามศึกษาความต้องการของแต่ละบุคคลให้ความสำคัญและความเชื่อถือในแต่ละบุคคล ผู้นำจะให้ความสนใจพิเศษแก่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ผู้นำจะใช้เวลาในการสื่อสารแบบตัวต่อตัวกับผู้ตามและรับฟัง

ความคิดเห็นอย่างสนใจ ขณะเดียวกันก็จะทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเคารพ ผู้นำจะเน้นการพัฒนาผู้ตามเป็นรายบุคคลด้วยการพูดคุยเกี่ยวกับเป้าหมายอาชีพและโอกาสการพัฒนาของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถนำมาเทียบเคียงในการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ด้วย

บาสส์ (Bernard M. Bass. 1997 : 756-757) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 องค์ประกอบคือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence/ Charisma) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามทำให้ผู้ตามเลื่อมใสศรัทธา เคารพ นับถือ ไว้วางใจ เชื่อมั่นว่าผู้นำทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงามและยินดีปฏิบัติตาม ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นและกลุ่มรวมทั้งร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงร่วมกับผู้ตาม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้เห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน กระตุ้นการทำงานเป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวา (Team Spirit) มีความกระตือรือร้น และมีความคิดในด้านบวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อสารสิ่งที่ผู้นำมุ่งหวังอย่างชัดเจน แสดงถึงความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและแตกต่างของแต่ละบุคคลให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนส่งเสริมการสื่อสารแบบ 2 ทาง มีการบริหารจัดการโดยเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around) มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพผู้ตาม รวมทั้งเฝ้าดูการปฏิบัติงาน เมื่อผู้ตามต้องการทราบทิศทางหรือการสนับสนุนสามารถให้คำปรึกษาชี้แนะหรือเป็นที่ปรึกษาได้

บาสส์ และริจจิโอ (Bernard M. Bass and Ronald E. Riggio. 2006 : 21-25) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมอีก 1 องค์ประกอบ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ โดยได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ชื่อว่า “4 I’s” ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมีหรือภาวะผู้นำบารมี (Idealized Influence or Charisma or Charisma Leadership) คือ การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่มีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น

และเพื่อประโยชน์ของกลุ่มผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขาผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตัวเอง ประสิทธิภาพและเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) คือ การที่ผู้นำจะประพาดใจในการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงบันดาลใจภายใน การให้ความหมายและความท้าทายในงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันและแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยมีผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีความคิดสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหามีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหามีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไขแม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือในการแก้ปัญหาของผู้ตามทุกคน รวมทั้งผู้ตามได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจปัญหาด้วยตนเอง 4) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) คือ ผู้นำจะมี

ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นที่ปรึกษาเพื่อการพัฒนาผู้ตามโดยจะเอาใจใส่ในด้านความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นและยังปฏิบัติต่อผู้ตามโดยให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัวและให้ความสนใจในความกังวลของผู้ตาม รวมทั้งยังมองบุคคลเป็นบุคคลมีการเอาใจเขามาใส่ใจเราเปิดโอกาสให้ผู้ตาม ใช้บารมีและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ

ดูบริน (Dubrin. 2010 : 25 : อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ์ ชูสอน. 2557 : 47) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นผู้นำต้องมีคุณลักษณะการเป็นผู้นำ (Leader characteristics and traits) ในการใช้อำนาจในการใช้ความสามารถแก้ปัญหาในแต่ละสถานการณ์ได้ผ่าน ไปอย่างรวดเร็วและยังต้องมีรูปแบบและพฤติกรรมผู้นำ (Leader behavior and style) ที่กระตือรือร้นต้องการเข้าร่วมปฏิบัติงานและมีส่วนร่วมด้วยสมาชิกในองค์กร ผู้นำยังต้องเรียนรู้สิ่งแวดล้อมขององค์กรและต้องมีทักษะทางสังคมที่หลากหลายและมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

จากแนวคิดข้างต้นสามารถสรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้เป็น 4 องค์ประกอบ คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence and Charisma) คือ การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมของผู้นำก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้น จึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตามพร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือ การที่ผู้นำจะประพฤติในการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงบันดาลใจภายในการให้ความหมายและความท้าทายในงานของผู้ตาม เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการสื่อสาร ให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตามด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ โดยการจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้า

ทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจึงจะทำให้ห้องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยการใช่วิธีการฝึกคิดทบทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือขององค์กร ผู้นำจะสร้างความรู้สึกร้าทำร้ายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามและจะให้การสนับสนุนหาผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตนหรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงานองค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) หรือการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน คือ ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญผู้นำจะเป็นที่ปรึกษาเพื่อการพัฒนาผู้ตามโดยจะเอาใจใส่ในด้านความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคนเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นความสำคัญ การส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดีด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครูพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น

ภาวะผู้นำในยุคความปรกติถัดไป

ความปรกติถัดไป (Next Normal) คือการใช้ชีวิตรูปแบบใหม่ของประชาชนหลังจากได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค Covid-19 ทำให้เกิดการปรับตัวทั้งวิถีชีวิต วิถีเรียนรู้ วิถีสื่อสาร และวิถีปฏิบัติ ซึ่งมีแนวโน้มในการเปิดรับเทคโนโลยีและบริการดิจิทัลใหม่ ๆ รวมถึงแพลตฟอร์มออนไลน์ที่อำนวยความสะดวกในการดำเนินชีวิต โดยมุ่งเน้นเรื่องความปลอดภัยทางด้านสุขอนามัย และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

อัจฉรา จุ้ยเจริญ (2565 : ออนไลน์) กล่าวว่า วิฤติการณ์จากโรคระบาดนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับองค์กร และในสังคมองค์กรที่ไม่มีการเตรียมการหรือเตรียมความพร้อมของทีมงานในองค์กรให้คล่องแคล่วก็จะขาดความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนและซ้ากินไป

ที่จะใช้โอกาสจากวิกฤติการณ์ที่จะสร้างคุณค่าให้ธุรกิจ ลูกค้าและสังคมได้อย่างทันเวลาโดยที่ทีมงานต่าง ๆ ในองค์กรจะไม่สามารถเพิ่มความยืดหยุ่นและคล่องแคล่วได้ หากผู้นำของทีมยังขาดทักษะภาวะผู้นำยุคใหม่ที่จะช่วยให้สามารถเตรียมตนเอง และทีมงานให้พร้อมรับกับความซับซ้อนไม่ชัดเจนของการแข่งขันและความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วได้ในด้านการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การศึกษาต่าง ๆ ได้ระบุสาระสำคัญขององค์การที่จะเกิดขึ้นในวิถีชีวิตใหม่ เช่น การเพิ่มทักษะใหม่ ๆ ให้บุคลากรและทีมงาน (Skills Building) และการรักษาคนดีคนเก่ง (Talent) ภาวะผู้นำในวิถีใหม่ (Leadership in the Next Normal) จึงจำเป็นต้องเพิ่มเสริมทักษะที่สำคัญที่จะนำมาซึ่งความคล่องตัวของทีม การวางกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงทั้งระยะยาวและใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้น การพัฒนาสุดยอดทีมงาน (High Performing Team) และทักษะในการสร้างแรงจูงใจ ความผูกพัน และมีทีมงานที่จะร่วมงานกันเป็นทีมที่มีความหลากหลายในสถานที่ทำงาน (Working from Anywhere) และความแตกต่างในด้านแรงจูงใจ ซึ่งการนำแบบควบคุมสั่งการ (Command and Control) จะไม่เหมาะกับสถานการณ์ในปัจจุบัน เนื่องจากค่านิยมของคนรุ่นใหม่เปลี่ยนไป และการทำงานจากนอกสถานที่ทำงานทำให้ผู้นำไม่สามารถใช้การนำแบบควบคุมสั่งการได้ ทักษะสำหรับผู้นำในวิถีใหม่ มี 3 ระดับ ได้แก่

- 1) การพัฒนาตนเองประกอบด้วยทักษะย่อยสามทักษะคือ การตระหนักรู้ในตนเอง, การเรียนรู้และการเติบโตอย่างต่อเนื่องและความไวส่วนบุคคล
- 2) การพัฒนาทีม ประกอบด้วย การนำทีมผ่านการเปลี่ยนแปลง, การนำทีมระยะไกลและความสามารถในการดึงดูดและมีส่วนร่วมและ
- 3) การพัฒนาองค์กรโดยการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจต่อการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

ศิริรักษ์ บุญพร้อมรักษา (2564 : 257) กล่าวว่า ผู้นำยุคใหม่ควรปรับตัวให้ทันต่อเศรษฐกิจยุคใหม่โดยให้ความสำคัญกับการบริหารในลักษณะระบบเปิด (Open system) การบริหารโดยยึดหลักความยืดหยุ่น (Flexibility) สามารถปรับตัวให้ทันต่อพลวัตได้ (Adaptation) โดยใช้หลักประชาธิปไตย (Democracy) หลักความร่วมมือ (Collaboration) เพื่อสนับสนุนการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กรและนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในธุรกิจบนฐานความปรกดีถัดไป เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กรความปรกดีถัดไปได้

วีระพงษ์ เกียรติไพรัช (2564 : 131-132) กล่าวว่า เมื่อโลกมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรก็ต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและปฏิเสธไม่ได้ว่าการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส โควิด 2019 (Covid-19) เกิดผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับรูปแบบการทำงานหรือการลดขนาดของการให้บริการให้มีความเหมาะสมกับการชีวิตในยุคความปรกดีถัดไปและการที่จะปรับรูปแบบการทำงานหรือการตัดสินใจในการให้องค์กรเดินไปในทิศทางใดนั้นจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารใน

องค์การจึงกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำในการบริหารองค์การยุคความปรกตึ๊ดไปจะต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภายใต้วาระการณั้ที่ต้องมีการปรับรูปแบบการทำงานขององค์การให้เข้ากับยุคณั้วนอร์มัลนั้นผู้บริหารจะต้องมีแนวคิดที่ชัดเจนในการนำพ่องค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้และการที่ผู้บริหารเห็นเป้าหมายในการนำพ่องค์การไปให้ถึงนั้น ผู้บริหารเองจะต้องศึกษาพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ตลอดจนเข้าใจสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจในการกำหนดทิศทางขององค์การ

2. คิดเชิงระบบ (System Thinker) คือ ต้องมีการวางระบบการทำงานที่สอดคล้องกับสถานการณ์ มีการวิเคราะห์ถึงพันธกิจขององค์การว่ามีอะไรบ้าง และกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อสนองพันธกิจมีอะไรบ้าง และกิจกรรมใดที่จะสามารถรวบรวมได้ เพื่อลดขนาดและจำนวนของการดำเนินกิจกรรม แต่ยังคงตอบสนองพันธกิจขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนต้องมีการวิเคราะห์ผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อวางแผนวางในการป้องกันผลกระทบ

3. ใช้เทคโนโลยี (Technology) คือ ต้องมีการนำเทคโนโลยีมาใช้บริหารองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่ต้องให้บุคลากรปฏิบัติงานอยู่ที่บ้าน การอบรมหรือพัฒนาบุคลากรผ่านระบบออนไลน์ หรือแม้แต่ในสถาบันการศึกษาที่ให้มีการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบออนไลน์ ผู้บริหารจะต้องมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการอำนวยความสะดวกปฏิบัติงาน ตลอดจนการกำกับควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

4. มีความรับผิดชอบ (Accountability) คือ ผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบต่อองค์การ คือ 1) รับผิดชอบต่อตนเองในฐานะผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง คือ ทำหน้าที่บริหารจะต้องมีการศึกษาสถานการณ์เพื่อให้รู้เท่าทันและนำมาเป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์การ 2) รับผิดชอบต่อบุคลากรเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ ผู้บริหารจะต้องมีการสร้างความเชื่อมั่นแก่บุคลากรให้เขามีความมั่นใจในการปฏิบัติงานว่าจะไม่ได้รับผลกระทบจากภัยต่าง ๆ เช่น การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ผู้บริหารจะต้องมีมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส ต้องมีการจัดหาวัคซีนป้องกันไวรัสโคโรนา 2019 มาฉีดให้แก่บุคลากร การจัดพ่นยาฆ่าเชื้อในสำนักหรือการกำหนดวิธีปฏิบัติงานที่เหมาะสม เป็นต้น และ 3) รับผิดชอบต่องาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความต่อเนื่องจะต้องมีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจนสอดคล้องกับสถานการณ์

5. มีความยืดหยุ่น (Resilience) คือ การบริหารองค์การในวิธึแบบใหม่ผู้บริหารจะต้องมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การขับเคลื่อนขององค์การสามารถดำเนินไปได้ เช่น การให้

บุคลากรทำงานอยู่ที่บ้าน (Work from home) หรือการสลับการเข้าเวรในการทำงาน ซึ่งปรับให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ ไม่ยึดติดกับรูปแบบการทำงานในแบบเดิมที่ต้องเข้าประจำในสำนักงาน

รัฐชาติพย์ อุปถัมภ์ประชา (2564 : ออนไลน์) ได้กล่าวเกี่ยวกับการเป็นผู้นำทีมงานในการทำงานระยะไกล ภายใต้สถานการณ์ COVID-19 ไว้ว่าผู้นำจะต้องมีความสนใจและใส่ใจกับพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่มุมมองด้านสุขภาพจิตของการอยู่ในทีมการทำงานระยะไกล มีคำกล่าวที่ว่า “ไม่มีใครสนใจสิ่งที่คุณรู้จนกว่าพวกเขาจะรู้ว่าคุณใส่ใจ” การที่ไม่ได้ทำงานในสภาพแวดล้อมแบบตัวต่อตัวในสำนักงานแต่เปลี่ยนเป็นการทำงานแบบออนไลน์ ทำให้ยากที่จะทำให้พนักงานในทีมได้รู้สึกและสัมผัสได้ว่าผู้นำมีความใส่ใจทางด้านจิตใจของพนักงาน สิ่งที่สำคัญคือต้องทำโดยใช้เครื่องมือและเทคนิคการสื่อสารทั้งหมด เมื่อพนักงานมีปัญหาพวกเขาต้องการความสนใจจากผู้นำ ผู้นำต้องใช้เวลาเพื่อทำความเข้าใจกับความท้าทายใหม่ ๆ ที่เกิดจากการทำงานนอกสำนักงาน ผู้นำสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะของพนักงานกลุ่มที่ทำงานจากที่บ้านในปัจจุบันและอนาคต

ภาณุวัฒน์ กาญจะ โนสถ (2564 : ออนไลน์) ได้กล่าวเกี่ยวกับการทำงานในยุคชีวิตวิถีถัดไปว่าจะมีความแตกต่างไปจากเดิม มีการใช้กลยุทธ์ใหม่ในการวางแผนอัตรากำลังคน (New Strategic Workforce Planning) โดยที่แต่ละองค์กรต้องพิจารณาการวางยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลใหม่ โดยให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณด้านกำลังคนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดมีการประเมินอัตรากำลังคนที่เหมาะสมกับแผนงานที่กำหนดไว้โดยใช้ระบบการพยากรณ์ในรูปแบบต่าง ๆ มีแผนงานสำหรับการจ้างพนักงานชั่วคราวในกรณีฉุกเฉินให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ด้านกำลังคน นอกจากนี้ยังต้องดูแลพนักงานชั่วคราวในลักษณะเช่นเดียวกันกับบุคลากรภายใน เปิดรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารองค์กร พัฒนาทักษะดิจิทัล เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานและการตัดสินใจของบุคลากร ใช้เทคโนโลยี People Analytics ในการขับเคลื่อนงานทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรได้ข้อมูลเชิงลึกในการวางแผนกำลังคนอย่างเป็นพลวัตจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้วิเคราะห์ ดังตาราง 1

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 1 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษายุคความปรกตติ์ถัดไป จากทัศนะนักวิชาการ

นักวิชาการ ตัวแปร	นักวิชาการ																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	รวม
1. การสร้างขารมี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓						10
2. การสร้างแรง บันดาลใจ	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓							8
3. การคำนึงถึงความ เป็นเอกัตถะบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓							10
4. การกระตุ้นทาง ปัญญา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓							9
5. การให้รางวัล	✓		✓														2
6. การบริหารด้วย การละเว้น			✓														1
7. ความกระตือรือร้น											✓						1
8. การมีส่วนร่วม											✓		✓				2
9. การมีทักษะทาง สังคม											✓						1
10. การบริหารใน ลักษณะระบบเปิด													✓				1
11. การบริหารโดย ยึดหลักความ ยืดหยุ่น													✓	✓			2
12. การใช้หลัก ประชาธิปไตย													✓				1
13. การคิดเชิงระบบ													✓	✓			2
14. การมีความ รับผิดชอบ														✓			1
15. การพัฒนาตนเอง													✓				1
16. การพัฒนาทีม													✓				1

ตาราง 1 (ต่อ)

นักวิชาการ ตัวแปร	นักวิชาการ																รวม
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
17. การพัฒนา องค์กร												✓					1
18. เครื่องมือและ เทคนิคการสื่อสาร															✓		1
19. การใช้กลยุทธ์ ใหม่ในการวาง แผนอัตรากำลังคน													✓	✓		✓	3
20. การใช้ งบประมาณ																✓	1

หมายเหตุ [1= บาร์ลิ่ง, เวเบอร์ และเคลโลเวย์ (Julian Barling, Tom Weber and E. Kevin Kelloway. 1966 : 827-832), 2= ยุกต์ (Gary A. Yukl. 1998 : 215), 3= กิบสัน, อิวานเซวิช และดอนเนลลี (James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelly. 2000 : 15-17), 4 = ชีวิน อ่อนละอ (2553 : 128), 5= โคเวีย (Stephen R. Covey. 2004 : 254-255), 6= โอเค, มุนชิ และวาลัมบาวา (Adegoke Oke, Natasha Munshi and Fred O. Walumbwa. 2009 : 64-72), 7= สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 331-340), 8= รั้งสรรค์ ประเสริฐศรี (2551 : 73-74), 9 = บาสต์ (Bernard M. Bass. 1997 : 756-757), 10= บาสต์ และริกจิโอ (Bernard M. Bass and Ronald E. Riggio. 2006 : 21-25), 11 = ดูบริน (Dubrin. 2010 : 25 ; อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ์ ชูสอน. 2557 : 47), 12= อัจฉรา จุ้ยเจริญ (2565), 13 = ศิริรักษ์ บุญพร้อมรักษา (2564), 14= วีระพงศ์ เกียรติไพรัช (2564), 15= รัชฎาทิพย์ อุปลัมภ์ประชา (2564), 16= ภาณุวัฒน์ กาญจนโนสธ (2564)]

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้เห็นถึงประเด็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำในยุคความปรกติถัดไป (Next Normal) ที่จำเป็นต้องเพิ่มขึ้นมา ได้แก่ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีมาเป็นตัวช่วยในการตัดสินใจโดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลัง และต้องมีกลยุทธ์ใหม่ในการวางแผนอัตรากำลังและสามารถสรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้เป็น 5 องค์ประกอบ คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence and Charisma) คือ การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่าง บทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมของผู้นำก็จะเกิดการลอกเลียนแบบ พฤติกรรมเกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้น จึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตามพร้อมทั้ง ได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจ ต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือ การที่ผู้นำจะประพฤติใน การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงบันดาลใจภายใน การให้ความหมายและ ความท้าทายในงานของผู้ตาม เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึง ความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตามด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดยจูงใจให้ยึดมั่นและร่วม สถานพื้นต่อวิสัยทัศน์ขององค์การในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้น จำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วย การกระตุ้นให้เกิดการเริ่มการสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ โดยการใช่วิธีการฝึกคิดทบทวนกระแสดความ เชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือขององค์การ ผู้นำจะสร้างความรู้สึกรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ ผู้ตามและจะให้การสนับสนุนหาผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่ม สร้างสรรคใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงานองค์การส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) หรือการมุ่ง ความสัมพันธ์เป็นรายคน คือ ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแล เอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญผู้นำจะเป็นที่ปรึกษา เพื่อการพัฒนาผู้ตามโดยจะเอาใจใส่ในด้านความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และ

เติบโตของแต่ละคน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดีด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครูที่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น

5. การใช้กลยุทธ์ใหม่ในการวางแผนอัตรากำลังคน (New Strategic Workforce Planning) คือ การพิจารณาการวางยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล โดยให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณด้านกำลังคนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีการประเมินอัตรากำลังคนที่เหมาะสมกับแผนงานที่กำหนดไว้โดยใช้ระบบการพยากรณ์ในรูปแบบต่าง ๆ มีแผนงานสำหรับการจ้างพนักงานชั่วคราวในกรณีฉุกเฉินให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ด้านกำลังคน ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารองค์การ พัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานและการตัดสินใจของบุคลากร ใช้เทคโนโลยี People Analytics ในการขับเคลื่อนงานทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู

ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงาน

กิตติศักดิ์ สุขตะคุ (2552 : 18) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง ชีวิตการทำงานที่มีเกียรติ มีคุณค่า มุ่งเน้นการสร้างคามพึงพอใจในการทำงานและขวัญของผู้ปฏิบัติงาน มีความปลอดภัย ได้รับผลประโยชน์สิทธิต่าง ๆ มีค่าตอบแทนที่เหมาะสมอย่างยุติธรรมและเสมอภาคในสังคม รวมไปถึงคุณภาพและความรู้สึกของบุคคลที่สามารถดำรงชีวิตในการปฏิบัติงานที่ทำทนายในสภาพแวดล้อมที่สามารถตอบสนองความต้องการทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจได้อย่างมีความสุข อนาคตมีความเจริญมั่นคง มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่แสดงออกในสิทธิส่วนบุคคลและความสมดุลระหว่างการทำงาน การดำเนินชีวิตส่วนตัวและได้รับการยอมรับจากสังคมที่เป็นสมาชิกอยู่อีกด้วย

กิตติยา โนยะราช (2555 : 30) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานว่า คือชีวิตการทำงานที่มีเกียรติมีคุณค่า มุ่งเน้นการสร้างคามพึงพอใจในการทำงานและขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานมีความปลอดภัย ได้รับสิทธิประโยชน์ มีค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรมสามารถดำรงชีวิตในการปฏิบัติงานที่ทำทนายสามารถตอบสนองความต้องการทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจได้อย่างมีความสุข

ทวีศักดิ์ ชันติยะ (2552 : 16) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานว่าเป็น ลักษณะการทำงานที่ตอบสนองความต้องการ และระดับความรู้สึกของครูที่ปฏิบัติการสอนซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

คูริสา ทัพซาย (2553 : 21) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง แนวทางที่คำนึงถึงคนงานและองค์กรไม่ว่าจะเป็นเรื่องค่าตอบแทนที่เหมาะสม สิ่งแวดล้อมที่ถูกต้องสุขลักษณะ และปลอดภัย การทำงานที่เอื้อต่อโอกาสที่จะใช้ประโยชน์อื่น ๆ และทำให้มีการพัฒนาทักษะและความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน รู้สึกว่ามีคุณค่าต่อตนเองและสังคม สามารถสนองตอบต่อความพึงพอใจของบุคลากร มีการปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงานเพื่อประสิทธิผลทั้งในด้านผลผลิตและประสิทธิภาพ และการได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่ามีส่วนต่อความมั่นคงและเสถียรภาพของสังคม เกิดความสุขกายสุขใจ มีความมั่นคงก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลของงานและผลผลิตเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรในที่สุด

สาวิตรี โสภณ (2557 : 29) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานว่า หมายถึง ลักษณะการทำงานที่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคคล ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ ความคิด สภาพแวดล้อมและสภาพสังคม เพื่อทำให้เกิดความเป็นอยู่ที่ดี ซึ่งเป็นการผสมผสานกันระหว่างการทำงานกับการดำรงชีวิต โดยแต่ละบุคคลจะมีความสุขในการทำงาน มีความภาคภูมิใจ มีความยึดมั่นผูกพันกับงานที่ทำ ความเป็นอิสระในการทำงานทั้งด้านความคิดและการกระทำมีความพึงพอใจต่อความสำเร็จของงานที่ทำ

วาลตัน (Walton. 1975 : 12) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานไม่ได้มีความหมายแค่การกำหนดเวลาการทำงานสัปดาห์ละ 40 ชั่วโมง หรือการจ่ายค่าตอบแทนที่คุ้มค่าเท่านั้น แต่มีความหมายรวมไปถึงความต้องการและความปรารถนาที่จะให้ชีวิตของบุคลากรในหน่วยงานดีขึ้น

คูบริน (Dubrin . 1984) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ว่า หมายถึงระดับความพึงพอใจของสมาชิกในองค์กร ในสิ่งสำคัญที่บุคคลต้องการโดยผ่านประสบการณ์ในการทำงานของพวกเขาในองค์กรนั้นๆ

ฮูซและคัมมิ่ง (Huse and Cumming .1985 : 139) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงาน ว่าหมายถึง แนวทางที่พิจารณาถึง บุคลากร และองค์กร ซึ่งจะประกอบด้วย 2 องค์ประกอบที่แตกต่างกัน คือ

1. องค์ประกอบที่เกี่ยวกับความพอใจในสภาพความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรและประสิทธิผลขององค์กร
2. องค์ประกอบที่เกี่ยวกับการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานที่สำคัญ

บลูสโตย (Bluestone. 1977 : 43-46) ได้กล่าวถึงคุณภาพชีวิตในการทำงานว่าเป็น การสร้างสรรค์บรรยากาศที่จะทำให้พนักงานได้รับความพึงพอใจในการทำงานที่สูงขึ้น โดยให้ความสำคัญที่การมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจแก้ปัญหาขององค์กร ซึ่งจะมีผลกระทบ

ต่อการทำงานของตน โดยมีความหมายรวมถึงการปรับปรุงการบริหารงานเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ และส่งเสริมให้มีประชาธิปไตยในสถานที่ทำงาน

เดลามอนต์และเทกาซาว่า (Delamotte and Takezawa, 1984 : 2-3) ได้รวบรวมความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานในหลายแง่มุม ดังนี้

1. คุณภาพชีวิตการทำงานในความหมายที่กว้าง หมายถึง สิ่งที่เกี่ยวข้องกับชีวิตการทำงาน ประกอบด้วย ค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน ผลประโยชน์ที่ได้รับ การบริหารความก้าวหน้าในการทำงาน และมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจและเป็นสิ่งจูงใจพนักงาน

2. คุณภาพชีวิตการทำงานในความหมายที่แคบที่สุด คือ ผลดีของงานที่จะมีผลต่อพนักงาน หมายถึง การปรับปรุงองค์การและลักษณะงาน พนักงานควรได้รับการส่งเสริมระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของแต่ละบุคคล รวมถึงความต้องการของพนักงานในเรื่องของความพึงพอใจในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่จะส่งผลต่อการทำงานของตนเอง

3. คุณภาพชีวิตการทำงานที่มีความหมายที่เทียบได้กับการทำงานแบบมนุษย์ หรือการปรับปรุงสภาพการทำงานในประเทศฝรั่งเศส และประเทศที่พูดภาษาฝรั่งเศส หรือการคุ้มครองแรงงานในประเทศสแกนดิเนเวีย หรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความเป็นประชาธิปไตยในสถานที่ทำงาน ในกลุ่มประเทศสแกนดิเนเวีย หรือ Hatarakigai ในญี่ปุ่น ซึ่งมีความหมายครอบคลุมไปถึงกลุ่มของวิธีการหรือแนวปฏิบัติ หรือเทคโนโลยีสำหรับส่งเสริมสิ่งแวดล้อมในการทำงานเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปรับปรุงผลลัพธ์ทั้งขององค์การและตัวบุคคล

จากแนวคิดที่กล่าวมาสรุปได้ว่าคุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง การทำงานที่มีคุณค่า มีความพึงพอใจในการทำงาน มีความรู้สึกที่ดีต่องาน สภาพแวดล้อมการทำงานมีความเหมาะสมปลอดภัย มีอิสระในด้านความคิด ได้รับการตอบสนองทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สังคมและเศรษฐกิจอย่างเพียงพอ ยุติธรรม สามารถดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของพนักงานและองค์การด้วย

องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงาน

การปฏิบัติงานในโรงเรียนโดยทั่วไปมีองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการที่มีส่วนในการกำหนดระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอความคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ดังนี้

กิตติศักดิ์ สุขตะคุ (2552 : 24-33) ได้ศึกษาองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู ดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอสามารถเป็นแรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการทำงานที่บรรลุเป้าหมาย และส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
2. สิ่งแวดล้อมต้องถูกสุขลักษณะและปลอดภัย ประกอบด้วย สิ่งแวดล้อมทางด้านการเมืองและเศรษฐกิจ ลักษณะของอาชีพ สิ่งแวดล้อมของหน่วยงานเทคโนโลยีงานและ สิ่งแวดล้อมของงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อความรู้สึกรักของบุคลากร ความพึงพอใจและไม่กังวลต่ออันตรายที่จะเกิดขึ้นจากการทำงาน
3. โอกาสในการพัฒนาความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีประโยชน์ทั้งในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน ลดระยะเวลาการเรียนรู้งานใหม่ ช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชา และทำให้บุคลากรมีความก้าวหน้า
4. โอกาสได้รับความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน หมายรวมถึง การมอบหมายงานที่มีส่วนช่วยขยายความสามารถของบุคลากร การนำความรู้และทักษะของบุคลากรไปใช้ประโยชน์ต่องานในอนาคต การให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาทักษะและความสามารถในงานของตนเอง และการส่งเสริมความเจริญเติบโตและมั่นคงแก่บุคลากร ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น
5. การมีส่วนร่วมและเป็นที่ยอมรับของสังคม บุคลากรในองค์กรต่างต้องการได้รับการยอมรับ ต้องการมีปฏิสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน หากบุคลากรได้รับการยอมรับและรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ภายในองค์กรมีความเข้าใจอันดี ก็จะทำให้ความร่วมมือกับองค์กรอย่างดียิ่งขึ้น
6. ความมีระเบียบกฎเกณฑ์และเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานในทุกองค์การล้วนต้องมีระเบียบเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างสุขสงบ ไม่เกิดปัญหา บุคลากรในองค์กรรู้จักบทบาทหน้าที่ของตน และให้ความเคารพซึ่งกันและกัน เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร
7. ความสมดุลระหว่างการดำเนินชีวิตตนกับการทำงาน มนุษย์ทุกคนล้วนต้องการเวลาทั้งเวลาในการทำงาน เวลาสำหรับครอบครัว เวลาสำหรับสังคม และเวลาสำหรับพักผ่อน ซึ่งการบริหารเวลาที่ดีย่อมส่งผลดีต่อองค์กรและตนเอง ทำให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
8. ความสัมพันธ์ระหว่างงานที่ปฏิบัติกับสังคมในปัจจุบัน หมายถึง งานที่ทำเป็นประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม สังคมเห็นคุณค่าของครูและโรงเรียน โรงเรียนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน และสังคม ทำให้ครูมีความภาคภูมิใจในโรงเรียน

กิตติยา โนยะราช (2555 : 36) ได้สรุปองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงานว่า เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์การในการจัดกิจกรรม รวมทั้งการดำเนินงานตามภารกิจและการจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันมีคุณค่าต่อตนเองและสังคม สามารถสนองต่อความพึงพอใจของบุคคลในองค์การ เกิดความสุขกาย สุขใจ มีความมั่นคงก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน ซึ่งจะส่งผลถึงความมีประสิทธิภาพของงาน ผลผลิตเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การในที่สุด

วาลตัน (Walton. 1975 : 93-95) ได้เสนอเกณฑ์สำหรับการวิเคราะห์เกี่ยวกับลักษณะที่สำคัญที่ประกอบขึ้นเป็นคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยแบ่งออกเป็น 8 ลักษณะ คือ

1. ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ ค่าจ้างที่ได้รับเพียงพอที่จะดำรงชีวิตในสังคมหรือไม่ค่าจ้างที่ได้รับมีความยุติธรรมหรือไม่เมื่อเทียบกับงานอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน
2. สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ ผู้ปฏิบัติงานไม่ควรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่จะก่อให้เกิดอันตรายต่อสุขภาพ และควรที่จะได้กำหนดมาตรฐานที่แน่นอนเกี่ยวกับการคงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพ ซึ่งจะรวมถึงการควบคุมเกี่ยวกับเสียง กลิ่น และการรบกวนทางสายตา
3. การพัฒนาความสามารถของบุคคล งานควรจะได้โอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ประโยชน์ และพัฒนาทักษะความรู้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลต่อการได้มีส่วนร่วม เห็นคุณค่าของตนเองและความรู้สึกทำหายซึ่งเกิดจากการทำงาน
4. ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ควรจะให้ความสำคัญต่องานที่ได้รับมอบหมายของผู้ปฏิบัติงานจะมีผลต่อการดำรงไว้ และการขยายความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน มีความรู้และทักษะใหม่ ๆ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่องานในอนาคตได้และควรให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาทักษะและความสามารถของตน
5. ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน การที่ผู้ปฏิบัติงานได้มีความรู้ว่าตนสำเร็จและเห็นว่าตนเองมีคุณค่าจะส่งผลต่อบุคคลนั้นในด้านความเป็นอิสระจากอคติ ความรู้สึกว่าชุมชนหรือสังคมมีความสำคัญ การเปิดเผยตนเองกับผู้อื่น รู้สึกว่าไม่มีการแบ่งชั้นในองค์การและความรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางดีกว่าเดิม
6. ระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานมีแนวทางอย่างไร และผู้ปฏิบัติงานจะปกป้องแนวทางของตนอย่างไร
7. ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน งานของบุคคลหนึ่งควรจะได้มีความสมดุลกับบทบาทของชีวิตของบุคคลนั้น ซึ่งเกี่ยวข้องกับการแบ่งเวลา ความต้องการด้านอาชีพ การเดินทาง ซึ่งควรให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมกับการใช้เวลาว่างของบุคคลและเวลาของครอบครัว

8. การปฏิบัติงานในสังคม กิจกรรมขององค์กรที่ดำเนินไปในลักษณะที่ไม่รับผิดชอบ ต่อสังคมจะก่อให้เกิดการลดคุณค่า ความสำคัญของงานและอาชีพในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึกในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รับรู้ว่าองค์กรของตนได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม

จากแนวคิดที่กล่าวมาสรุปได้ว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานมีองค์ประกอบ 8 ด้าน คือ ด้านผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ ด้านสภาพทำงานที่ปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ ด้านการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้า ด้านสังคมสัมพันธ์ ด้านลักษณะการบริหารงาน ด้านภาวะอิสระจากงาน ด้านความภูมิใจในองค์กร

เกณฑ์บ่งชี้การมีคุณภาพชีวิตการทำงานของคน

นักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์บ่งชี้คุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ ดังนี้

วาลตัน (Walton, 1975 : 71-91) ได้ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน ประกอบด้วยเงื่อนไข 8 ประการ ได้แก่

1. ค่าตอบแทนในการทำงานจะต้องมีความเพียงพอและยุติธรรม ความพอเพียง หมายถึง ความพอเพียงที่จะดำรงไว้ซึ่งมาตรฐานการครองชีพที่สมเหตุสมผล และความยุติธรรม เกี่ยวข้องกับ ตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบที่คล้ายคลึงกันจะต้องได้รับค่าตอบแทนที่เท่ากัน

2. ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ไม่ก่อให้เกิดอันตรายและความเจ็บป่วยกับพนักงาน

3. เปิดโอกาสสำหรับการพัฒนาและการใช้ความสามารถของพนักงาน โดยให้มีการพัฒนาและใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

4. สร้างโอกาสในการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน ให้โอกาสในการใช้ความรู้ความสามารถใหม่ ๆ รวมทั้งการเลื่อนตำแหน่ง และให้หลักการประกันของความมั่นคงในการทำงาน

5. การทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ คือการสร้างให้พนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม มีการร่วมมือและสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน และทำให้บรรยากาศในการทำงานปราศจากการมีอคติและทำลายซึ่งกันและกัน

6. สิทธิของพนักงาน หมายถึง สิทธิในเรื่องส่วนตัว อิสระในการพูด รวมไปถึงสิทธิที่พึงได้รับจากองค์กรอย่างเสมอภาคกัน

7. ปัจจัยเกี่ยวกับงานและขอบเขตของชีวิตส่วนตัว หมายถึง ลักษณะของการทำงานมีผลกระทบต่อบทบาทในชีวิตส่วนตัวของพนักงานหรือไม่ การทำงานล่วงเวลาหรืองานที่ออกไปต่างจังหวัดเป็นประจำ อาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในครอบครัว ดังนั้น ควรสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตครอบครัวของพนักงาน

8. ลักษณะงานที่ให้ผลประโยชน์กับสังคม หมายถึง พนักงานในองค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคมหรือกิจกรรมขององค์กรและสังคมนั้นๆ ว่ามีค่านิยมอย่างไร

จากทฤษฎีของ Walton ที่ได้กล่าวมาข้างต้น ถือเป็นตัวแบบเบื้องต้นที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของบรรยากาศในการทำงานที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งอาจแตกต่างกันได้ตามสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมขององค์กรนั้น

โคสเซน (Kossen, 1991 : 217 – 225) ได้กล่าวว่า คุณภาพชีวิตก่อให้เกิดตัวชี้วัดในการทำงาน ได้แก่

1. การเพิ่มคุณค่าและความรับผิดชอบในงาน (Job enrichment) เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับการยอมรับ ประสบผลสำเร็จและเจริญก้าวหน้า
2. เพิ่มปริมาณงานทั้งในเรื่องการขยายงานและเพิ่มความรับผิดชอบ (Getting loaded – Vertically and Horizontally) เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงาน ได้มีการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น
3. สร้างสรรค์งาน (Creating whole job) การสร้างสรรค์งานให้หลากหลายมากขึ้นจะทำให้สนองความต้องการได้ และหากพนักงานมีโอกาสที่จะใช้ความคิดและทักษะที่มีอยู่จะทำให้เกิดความพึงพอใจและภูมิใจในตนเอง
4. มีการหมุนเวียนงาน ฝึกอบรมข้ามสายงานและใช้ทักษะหลากหลาย (Rotating job, cross Training and Multiskilling) จะช่วยทำให้พนักงานได้เรียนรู้มากขึ้น สามารถโอนย้ายข้ามสายงานได้ และมีโอกาสที่จะได้ใช้ทักษะมากขึ้น
5. เปลี่ยนงานที่น่าเบื่อไปสู่งานที่ถูกต้องใจ (Do two “Dulls” equal jobs enrichment) จะทำให้เกิดความน่าสนใจและพึงพอใจมากขึ้น โดยอาศัยวิธีการเพิ่มคุณค่าและความรับผิดชอบในงาน
6. ให้การชมเชยและการยอมรับ (A liberal lacing of praise and recognition) ซึ่งเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์อยู่แล้วและสามารถทำได้หลายวิธีทั้งใช้คำพูด การสัมผัส การมองแล้วยิ้ม เป็นต้น
7. การให้ค่าตอบแทนที่ดี (Providing well pay) อาจจะมีการเตรียมรางวัลสำหรับผู้ประพฤติปฏิบัติตนดีจะเป็นแรงสนับสนุนให้ผู้ที่ขาดงานและมาทำงานสายปฏิบัติใหม่
8. สร้างความรับผิดชอบในงาน (Building responsibility into job) เปิด โอกาสให้พนักงานได้ตัดสินใจได้อย่างอิสระในงานที่มีความสำคัญ
9. มีสถานที่เลี้ยงเด็กสำหรับลูกพนักงาน (Providing child care for employees’ children) จะเป็นการช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน และยังช่วยลดการขาดงานหรือการมาทำงานสายของพนักงานได้

10. ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Modifying work environment) เช่น สร้างบรรยากาศของในการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้มีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน โดยการเปิดเพลง มีเวลาพัก มีการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ

11. มีโปรแกรมส่งเสริมสุขภาพ (Providing wellness program) เพื่อให้ร่างกายแข็งแรง สมบูรณ์แล้วจะทำให้เกิดผลดีต่อตัวพนักงานเองและต่องานที่ทำ ช่วยลดความเครียด ลดภาวะของการเป็นโรคหัวใจทำให้เกิดความสุขในการทำงาน

ฮูซและคัมมิ่ง (Huse and cumming, 1985 : 235-238) ได้กำหนดองค์ประกอบของตัวกำหนดคุณภาพชีวิตของการทำงาน ประกอบด้วยคุณสมบัติ 8 ด้าน ดังนี้

1. ผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ (adequate and fair compensation) หรือ รายได้ และผลประโยชน์ตอบแทน หมายถึง การได้รับรายได้และผลตอบแทนที่เพียงพอและสอดคล้องกับมาตรฐานผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่ามีเหมาะสมและเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้จากงานอื่น ๆ

2. สภาพทำงานที่ปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ (safe and healthy environment) หมายถึง การที่พนักงานได้ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม สถานที่ทำงานไม่ได้ส่งผลเสียต่อสุขภาพและไม่เสี่ยงอันตราย

3. การพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน (development of human capacities) หรือโอกาสพัฒนาศักยภาพ หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสพัฒนาขีดความสามารถของตนจากงานที่ทำ โดยพิจารณาจากลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ งานที่ได้ใช้ทักษะและความสามารถหลากหลาย งานที่มีความท้าทาย งานที่ผู้ปฏิบัติมีความเป็นตัวของตัวเองในการทำงาน งานที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญ และงานที่ผู้ปฏิบัติได้รับทราบผลการปฏิบัติงาน

4. ความก้าวหน้า (growth) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในอาชีพ และตำแหน่งอย่างมั่นคง

5. สังคมสัมพันธ์ (social integration) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานที่ทำงานมีบรรยากาศเป็นมิตร มีความอบอุ่น เอื้ออาทร ปราศจากการแบ่งแยกเป็นหมู่เหล่า ผู้ปฏิบัติงานได้รับการยอมรับและมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

6. ลักษณะการบริหารงาน (constitutionalism) หมายถึง การมีความยุติธรรมในการบริหารงาน มีการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเหมาะสม พนักงานได้รับการเคารพในสิทธิและคงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน บรรยากาศขององค์กรมีความเสมอภาคและความยุติธรรม

7. ภาวะอิสระจากงาน (total life space) หมายถึง ภาวะที่บุคคลมีความสมดุลในช่วงของชีวิตระหว่างช่วงปฏิบัติงานกับช่วงเวลาอิสระจากงาน มีช่วงเวลาที่คลายเครียดจากหน้าที่รับผิดชอบ

8. ความภูมิใจในองค์กร (organization pride) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีความภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีชื่อเสียงและได้รับรู้ว่าองค์กรอำนวยความสะดวกและรับผิดชอบต่อสังคม

กอร์ดอน (Gordon, 1991 : 625-636 อ้างถึงใน กาญจนา บุญเพลิง, 2552 : 28) กล่าวไว้ว่า หลักเกณฑ์ในการวัดคุณภาพชีวิต ในการทำงานนั้น มีองค์ประกอบมากมาย ทั้งการเพิ่มคุณค่าและรับผิดชอบต่อในงาน การออกแบบเทคโนโลยีเพื่อที่จะปรับปรุงสภาพการทำงาน ซึ่งจะคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ 7 ประการดังนี้

1. ผลตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม
2. สภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ
3. ความก้าวหน้าและการได้รับการพัฒนา
4. ความพึงพอใจของสภาพสังคมในที่ทำงาน
5. มีสิทธิส่วนบุคคล
6. ความสอดคล้องระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว
7. งานและประโยชน์ต่อสังคม

องค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace)

มนุษย์ถือเป็นทรัพยากรสำคัญในการที่จะนำองค์กรไปสู่จุดหมายที่ได้กำหนดไว้ ปัจจุบันองค์กรได้เริ่มให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น ก้านทอง บุหระ (2560) กล่าวว่า การสร้างองค์กรแห่งความสุขเป็นอีกหนทางที่จะช่วยธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นไว้กับองค์กร ที่จะสร้างความแตกต่างและคุณค่าให้กับองค์กรต่อไป ทั้งนี้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ที่มีบทบาทอย่างยิ่งในการสร้างองค์กรแห่งความสุข

ปองกานต์ ศิริรัตน์ (2563 : 57-58) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะหมดไฟในการทำงาน (Job Burnout) ของพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจ กลุ่มเจนเอเรชั่นเบบี้บูมเมอร์ พบว่า ภาพรวมของพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจ กลุ่มเจนเอเรชั่นเบบี้บูมเมอร์มีสาเหตุของภาวะหมดไฟในการทำงานมาจากหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงไม่ให้ความสำคัญ การไม่ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ความแตกต่างกันของอายุและทัศนคติระหว่างตนกับหัวหน้างาน การทำงานที่ไม่ถนัด ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน การมีภาระงานที่มากเกินไป จนไม่สามารถทำได้ในเวลาอันจำกัด การถูกลดความสำคัญ รวมไปถึงปัญหาสุขภาพ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นสาเหตุของภาวะหมดไฟในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของวิทยาลัยการจัดการมหิดล มหาวิทยาลัยมหิดล ได้เปิดเผยข้อมูลงานวิจัยหัวข้อการตลาดเติมพลัง “BURNOUT IN THE CITY” พบว่า ผู้บริโภควัยทำงานในกรุงเทพฯ จำนวน 12% อยู่ในภาวะหมดไฟในการทำงาน หรือเบิร์น

เอาท์ ซินโดรม (Burnout Syndrome) และมีจำนวนมากถึง 57% ที่อยู่ในภาวะที่มีความเสี่ยงสูงที่จะเข้าสู่ภาวะหมดไฟ เมื่อปี 2562 องค์การอนามัยโลก หรือ WHO ประกาศให้ Burnout Syndrome เป็นภาวะทางสุขภาพที่ต้องได้รับการดูแลรักษา และเป็นภาวะที่กำลังจะเกิดในสังคมคนเมืองและคนรุ่นใหม่มากขึ้น ซึ่งภาวะหมดไฟหรือหมดแรงบันดาลใจในการทำงานนี้ งานวิจัยของต่างประเทศระบุว่าอาจส่งผลให้กลายเป็นโรคซึมเศร้าได้ในระยะยาว และเป็นสาเหตุการเสียชีวิตอันดับที่ 2 ของกลุ่มคนรุ่นใหม่ มีจำนวนผู้เสียชีวิตเป็นจำนวนมากต่อปี วันนี้ภาวะหมดไฟจึงไม่ใช่เรื่องไกลตัวอีกต่อไป วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลจึงศึกษาพฤติกรรมของผู้ที่อยู่ในภาวะหมดไฟ เสี่ยงที่จะเข้าสู่ภาวะหมดไฟ และผู้ที่มีพลังใจในการทำงานสูงกว่ากลุ่มผู้บริหาร วิศวกรทำงานเหล่านี้ทำกิจกรรมอะไร เพื่อที่จะคลายความเครียดที่กำลังเผชิญ หรือเพิ่มพลังใจที่หดหายให้กลับมา และสู้กับสถานการณ์ที่เจอ เพื่อที่จะได้กลับมาใช้ชีวิตประจำวันได้ตามปกติ

ขวัญเมือง แก้วคำกิ่ง (2557 : 120) ได้กล่าวถึงสภาพปัญหาในที่ทำงานว่าสถานที่ทำงาน (workplace) เป็นแหล่งรวมของคนวัยทำงานจำนวนมาก เป็นสถานที่ที่มีช่วงเวลากการใช้ชีวิตยาวนานในแต่ละวันและช่วงเวลานี้ที่ระดับความสุขของคนส่วนใหญ่จะอยู่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยเมื่อคำนวณจากภาพรวมของกิจกรรมในชีวิตประจำวัน สถานที่ทำงานจึงเป็นพื้นที่เป้าหมายสำคัญของการส่งเสริมให้คนวัยทำงานเกิดการเรียนรู้และมีความสามารถในการดูแลตนเอง เพื่อให้มีความพร้อมเต็มที่สำหรับการทำงานอย่างมีคุณภาพ การส่งเสริมให้พนักงานมีความสุขในการทำงานได้รับการพิสูจน์เป็นที่ประจักษ์แล้วว่าจะมีผลดีต่อองค์กรอย่างยิ่ง พนักงานที่มีความสุขในการทำงานจะมีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาผลผลิตเพิ่มคุณภาพงานให้กับองค์กร และมีส่วนในการสร้างแรงบันดาลใจและแรงเสริมอื่น ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงานและบุคลากรทุกระดับในองค์กร เลขานุการองค์การอนามัยโลก Ban Ki-moon กล่าวว่าความสุขอาจมีได้หลายความหมายในกลุ่มคนที่แตกต่างกัน แต่เราต่างก็เห็นพ้องในทำนองเดียวกันก็คือ การยุติความขัดแย้ง ความอึดอัด และการลดเงื่อนไขของความไม่แน่นอนต่างๆ เพื่อการดำรงชีพของมนุษย์

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ สสส. (2552) ได้ให้ความสำคัญกับ “คน” ว่าเป็นหัวใจขององค์กร การสร้าง “คน” ให้รวมกันเป็น “องค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace)” คือ กระบวนการพัฒนาคนในองค์กรอย่างมีเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร เพื่อให้องค์กรมีความสามารถ และพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง นำพาองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

ความหมายขององค์กรแห่งความสุข

ก้านทอง บุหระ (2560 :169-176) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งความสุขว่า คือสถานที่ทำงานที่มีสภาพทางกายภาพ สังคม และชุมชนโดยรอบเอื้อต่อสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของ

พนักงาน โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการในการเป็นองค์กรแห่งความสุข ได้แก่ พนักงานมีสุขภาพแข็งแรง สุขภาวะของสถานที่ทำงานที่ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย และมีการป้องกันส่งเสริมสุขภาพ และความปลอดภัยในการทำงาน

ขวัญเมือง แก้วคำเกิง (2557 : 15) ได้ให้ความหมายว่าองค์กรแห่งความสุข หมายถึง องค์กรที่มีระบบการจัดการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีมีกระบวนการสร้างสุขเชื่อมโยงกันก่อให้เกิดสุขภาพกายควบคู่สุขภาพใจส่งผลทางบวกต่อผลลัพธ์ขององค์กร

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ สสส. (2552) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace)” ว่าเป็นกระบวนการพัฒนาคนในองค์กรอย่างมีเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร เพื่อให้องค์กรมีความสามารถ และพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง นำพาองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

ว่าที่ร้อยตรีเด่นชัย อาทิตย์เจริญชัย (2558 : 13) กล่าวว่า องค์กรแห่งความสุข คือ การดำเนินการที่มุ่งพัฒนาคนอย่างมีเป้าหมาย สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดี

องค์กรอนามัยโลกได้กล่าวถึงแนวคิดองค์กรแห่งความสุขว่าประกอบไปด้วย 1) พนักงานมีสุขภาพแข็งแรง โดยเป็นการรวมทั้งทางด้านกายภาพ จิตใจ และสังคม 2) สุขภาวะของสถานที่ทำงาน เป็นการมองอย่างรอบด้านถึงการทำงานและการบรรลุถึงเป้าหมาย ทั้งตัวของพนักงานและองค์กรไปพร้อมกัน และ 3) การมีสุขภาวะที่ดีของ สถานที่ทำงานทั้งการป้องกันและส่งเสริมสุขภาพ โดยทุกคนในองค์กรจะมีส่วนร่วมในการจัดการกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรแห่งความสุข (Burton. 2010 : 15-16)

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า องค์กรแห่งความสุข คือองค์กรที่มีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานเอื้อต่อสุขภาพและความเป็นอยู่ของสมาชิกในองค์กร ทำให้สมาชิกในองค์กรมีความสุขในการทำงาน มีการพัฒนาสมาชิกในองค์กรอย่างมีเป้าหมาย สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และสามารถนำองค์กรไปสู่การเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

องค์ประกอบขององค์กรแห่งความสุข

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ สสส. (2552) ได้เสนอแนวคิดและทฤษฎีองค์กรแห่งความสุขไว้ดังนี้

HAPPY 8 ความสุขแปดประการ คือ แนวคิดของการจัดสมดุลชีวิตของมนุษย์ผ่านความสุขในโลกสามใบที่ทับซ้อนกันอยู่โลกส่วนตัวของมนุษย์ โลกครอบครัวของมนุษย์ และโลกสังคมของมนุษย์เพื่อที่จะมองความสุขของมนุษย์ทั่วไปว่ามีองค์ประกอบอะไรบ้างและจะจัดการได้อย่างไรโดยชีวิตที่ตัวเองแล้วก็วงรอบของครอบครัวแล้วก็วงรอบของสังคม ซึ่งในส่วนของสังคมเราแบ่งเป็นส่วนสังคมภายในองค์กรกับนอกองค์กร มองความสุขเป็นสามส่วน คือ ความสุข

ของตัวเอง ความสุขของครอบครัว ความสุขขององค์กรและสังคม ความเป็นจริงแล้วมนุษย์ของเราควรมีความสุขอะไรบ้างในระดับตัวเอง ความสุขระดับครอบครัวแล้วที่ระดับสังคม ดังนั้นคนที่มีสุขภาพดีดูแลตนเองไม่เป็นภาระแก่ใคร มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น มีคุณธรรม กตัญญู มีการเรียนรู้เป็นมืออาชีพในงานตนเอง รักและดูแลครอบครัว รักและดูแลองค์กร/สังคม ย่อมเป็นผลลัพธ์ของบุคคลที่สามารถบริหารสมดุลแห่งความสุขได้

1. ด้านสุขภาพดี (Happy Body) คือ สุขภาพแข็งแรงทั้งกายและจิตใจ มาจากการที่รู้จักใช้ชีวิตรู้จักกิน รู้จักนอน ชีวิตมีความสุข เหมาะสมกับเพศ เหมาะสมกับวัย เหมาะสมกับสถานการณ์ เหมาะสมกับฐานะทางการเงิน

2. ด้านน้ำใจงาม (Happy Heart) ในองค์กรสิ่งที่เรา เป็นที่สวดในการที่มนุษย์จะอยู่กับคนอื่นได้ต้องมีน้ำใจคิดถึงคนอื่น มีน้ำใจเอื้ออาทรต่อกันและกัน คนเราเอาแต่ตัวเองอยู่คนเดียวไม่ได้ต้องรู้จักการแบ่งปันอย่างเหมาะสม ต้องรู้บทบาทของเจ้านาย บทบาทของลูกน้อง บทบาทของคุณพ่อ บทบาทของคุณแม่ กับผลสิ่งต่าง ๆ ที่จะเข้ามาในชีวิต

3. ด้านการผ่อนคลาย (Happy Relax) ต้องรู้จักการผ่อนคลายกับสิ่งต่าง ๆ ในการดำเนินชีวิต เมื่อชีวิตในการทำงานเครียดก็ต้องมีวิธีผ่อนคลายในการทำงาน ขณะเดียวกันการใช้ชีวิตส่วนตัวก็ต้องรู้จักผ่อนคลายเหมือนกันนั่นคือสมดุลชีวิต

4. ด้านการหาความรู้ (Happy Brain) มนุษย์เราอยู่ได้ด้วยการศึกษาหาความรู้พัฒนาตัวเองตลอดเวลาจากแหล่งต่าง ๆ นำไปสู่การเป็นมืออาชีพเพื่อให้เกิดความมั่นคงก้าวหน้าในการทำงาน หรือพูดง่าย ๆ คือ เรียนเพื่อรู้ มีปัญญาก้าวหน้าในชีวิตทั้งหมดนี้มาจากคำว่ามืออาชีพ มืออาชีพ หมายถึงว่า คนเรามนุษย์เราทุกคนต้องมีความรู้ในงาน มีความรับผิดชอบ มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีระเบียบวินัย ตรงต่อเวลา และสอนคนอื่นได้ในงานที่ตนรู้ก็คือ ต้องเป็นครูที่พร้อมจะสอนให้ความรู้กับคนอื่น

5. ด้านคุณธรรม (Happy Soul) หิริ โอตตัปปะ คุณธรรมเบื้องต้นพื้นฐานของการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ในสังคม ในการทำงานเป็นทีม คือ หิริ โอตตัปปะ ความละเอียดและเกรงกลัวต่อการกระทำของตนเอง โดยเฉพาะการกระทำที่ไม่ดีคนดีมีความศรัทธาต่อศาสนา มีศีลธรรมในการดำเนินชีวิต มีคุณธรรมมีความซื่อสัตย์ มีความสามัคคี และ มีความเอื้ออาทรช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ย่อมนำความสุขสู่องค์กร

6. ด้านใช้เงินเป็น (Happy Money) การที่สามารถจัดการรายรับรายจ่ายของตนเองได้ คือ การใช้เงินเป็นมีเงินรู้จักเก็บรู้จักใช้เป็นที่ให้พอดี มีชีวิตที่เหมาะสมกับตนเอง วันนี้คนปฏิเสธเรื่องการเป็นหนี้ไม่ได้ การเป็นหนี้การใช้จ่ายที่เหมาะสมกับสถานะที่ตนเองหามาได้ ทุกคนต้องมีการบริหารจัดการรายรับและรายจ่ายของตนเองและครอบครัว ต้องรู้จักการทำบัญชี หรือว่าถ้าเป็นระดับครอบครัวเรียกว่า บัญชีครัวเรือน

7. ด้านครอบครัวที่ดี (Happy Family) มีครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคงให้ความสำคัญกับครอบครัวเป็นกำลังใจที่ดีในการทำงาน เพราะครอบครัวเป็นเหมือนภูมิคุ้มกัน เป็นกำลังใจในการที่เราจะสามารถเผชิญกับอนาคตหรืออุปสรรคในชีวิตได้ ทำให้เรามุ่งมั่นในการทำให้ชีวิตเราดีขึ้น ฉะนั้นครอบครัวเข้มแข็งสังคมก็ย่อมมั่นคงเสมอ

8. ด้านความสุขขององค์กรและสังคม (Happy Society) สังคมมีสองมิติคือ สังคมในที่ทำงานกับสังคมนอกที่ทำงาน มนุษย์ทุกคนต้องมีความรักสามัคคีเอื้อเฟื้อต่อสังคมที่ตนเองทำงาน และพักอาศัยมีสังคมและสภาพแวดล้อมที่ดี

HAPPY 8 ความสุขแปดประการ เป็นแนวทางอีกแนวทางหนึ่งในการบริหารจัดการชีวิต ให้มีความสุขอย่างยั่งยืน สร้างทัศนคติบวกต่อมุมมองในการดำเนินชีวิต การอยู่ร่วมกับผู้อื่น การรับผิดชอบต่อสังคม เป็นสมาชิกที่ดีต่อครอบครัว องค์กรและสังคม โดยมีความสุขที่แท้จริงบนพื้นฐานของความสุขแปดประการมีสมคูลของชีวิต เกิดผลเป็นบุคคลที่มีสุขภาพดีดูแลตนเองไม่เป็นภาระแก่ใคร มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น มีคุณธรรม กตัญญู มีการเรียนรู้เป็นมืออาชีพในงานตนเองรัก และดูแลครอบครัว รักและดูแลองค์กร/สังคม

การสร้างองค์กรแห่งความสุข

ก้านทอง บุหระ (2560 :169) ได้สรุปกระบวนการสร้างองค์กรแห่งความสุข ว่ามีขั้นตอน ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สังคม พนักงาน และชุมชน การสร้างองค์กรแห่งความสุข เป็นทั้งการป้องกันการสนับสนุน และการส่งเสริมทั้งทางด้านกายภาพ จิตใจ และการเป็นอยู่ที่ดีของสังคมของผู้ทำงาน โดยที่องค์กรจะทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ซึ่งเป็นการใช้ความรู้สึกลงของมนุษย์หรือเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์มาทำการตรวจสอบ

2. การให้ความสำคัญ ภาวะผู้นำ และความเชื่อมั่น ในการสร้างองค์กรแห่งความสุขนั้น ผู้บริหารในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญโดยแสดงภาวะผู้นำที่มีความเข้มแข็ง วิสัยทัศน์และพฤติกรรมที่มีความสอดคล้องกันที่จะมีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนให้การสร้างองค์กรแห่งความสุขบรรลุผลสำเร็จ โดยต้องมีการกำหนดลำดับขั้นตอนในการสร้างองค์กรแห่งความสุข และนำองค์กรนั้นไปสู่ความสุขได้อย่างยั่งยืน

3. การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การที่ผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงาน ได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะเป็นส่วนสำคัญต่อการกระตุ้นกระบวนการวางแผน และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน การทำงานภายในองค์กรการออกแบบงานและปริมาณ นโยบายและการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ และระบบการจัดการผลการดำเนินงาน ซึ่งในการดำเนินการในแต่ละส่วนจะมีความสัมพันธ์ต่อกัน และสนับสนุนต่อผลการดำเนินงานของบุคลากรในทางบวกต่อองค์กร

ขวัญเมือง แก้วคำเกิง (2557 : 125) กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาองค์กรสร้างสุขในที่ทำงานแต่ละแห่งจำเป็นต้องอาศัยการออกแบบเฉพาะที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของตนเองทั้งปัจจัยคุณลักษณะบุคคลของพนักงานและปัจจัยระดับองค์กร ดังนี้

1. การยอมรับข้อตกลง (acceptance of the rule) บ่อยครั้งที่องค์กรสามารถกำหนดข้อตกลงหรือสร้างกฎเกณฑ์ขึ้นมาได้โดยง่าย แต่ยากที่จะสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนปฏิบัติตามอย่างพร้อมเพรียงกันโดยไม่ใช้การบังคับ หรือทำให้เกิดการยอมรับข้อตกลงหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นให้เป็นพฤติกรรมร่วมกันของบุคลากรทั้งองค์กร

2. การมีส่วนร่วมทุกระดับ (participatory hierarchy) ในที่นี้หมายถึงการทำให้ความรู้สึกที่มีกำแพงขวางกั้นหรืออุปสรรคต่างๆ หายไป เพื่อให้เกิดการเข้าร่วมกิจกรรม การแลกเปลี่ยนและมีความผูกพันเกิดขึ้นในบุคลากรทุกระดับ

3. ความสัมพันธ์ทางบวกและบรรยากาศในการทำงาน (positive relations and working climate) การแสดงออกทางบวก (ความคิดเห็น คำพูด ท่าทาง) ล้วนมีส่วนช่วยสร้างบรรยากาศในองค์กรสร้างสุข ทำให้การแสดงออกทางความคิดและพฤติกรรมเกิดผลดี เกิดสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานทั้งในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความพึงพอใจต่องาน โดยเฉพาะในกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่เข้ามาสู่องค์กร ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรจึงเป็นสิ่งช่วยให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี

4. ความประทับใจในคุณค่าของงานที่ทำ (appreciation of the values of work) แนวคิดเรื่องงานที่มีคุณค่า (decent work) มาจากการมองเห็นความหมายของงานที่ได้รับมอบหมาย มีความรู้สึกที่ดี ตั้งใจที่จะทำในที่สุดก็จะเกิดความรักและหวงแหนผลงานที่ประดิดฐ์ขึ้นอย่างประณีตบรรจง เต็มใจ และทุ่มเท ผลงานจึงมักมีคุณภาพสูง ความประทับใจในคุณค่าของงานไม่ได้เกิดขึ้นจากปัจจัยเรื่องเงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่ได้แต่มาจากปัจจัยด้านสภาพสังคมกลุ่มเพื่อนและการกระตุ้นทางความคิดของผู้ที่เกี่ยวข้องกระบวนการสร้างงานนี้มีความสุขสอดแทรกหรือเบ่งบานอยู่ในระหว่างทางและปลายทางที่ผลงานปรากฏ

5. ลักษณะของการสื่อสาร (communication characteristic) นับว่าเป็นปัจจัยที่ทรงอิทธิพลต่อการสร้างสุขในองค์กร การสื่อสารที่เชื่อมโยงเข้าถึงบุคลากรทุกระดับมักอาศัยการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการหลากหลายรูปแบบทั้งการแสดงท่าทาง การใช้คำพูด การใช้สื่อและกิจกรรมต่าง ๆ เช่น ภาพกิจกรรมของพนักงานและครอบครัว การประกวดร้องเพลง เรื่องเล่าประสบการณ์ที่ประทับใจ เป็นต้น จากแนวคิดในการสร้างองค์กรแห่งความสุขที่กล่าวมาข้างต้นนั้น อาจกล่าวได้ว่าการสร้างองค์กรแห่งความสุขเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้นำองค์กร โดยผู้นำองค์กรมีบทบาทในการเป็นผู้อำนวยความสะดวก และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยหน้าที่หลักของผู้นำองค์กรประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์งาน ผู้นำองค์กรจะต้องศึกษาขอบข่ายของงานในองค์กร เชื่อมโยงความสัมพันธ์ของงาน กับแผนยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร วิเคราะห์ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบงาน
2. การคัดเลือกบุคลากร ผู้นำองค์กรจะต้องค้นหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับงานในแต่ละตำแหน่ง โดยการออกแบบวิธีการในการสรรหาบุคลากร ทำให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความสามารถ
3. การบรรจุแต่งตั้งปฐมนิเทศและทดลองงาน ผู้นำองค์กรจะต้องสร้างความประทับใจแก่บุคลากรตั้งแต่วันแรกที่เข้าทำงาน เพื่อให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรและมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในองค์กร
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้นำองค์กรจะต้องมีระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพในการทำงาน มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้น การสับเปลี่ยน โยกย้าย รวมไปถึงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการขององค์กร
5. การบริหารค่าตอบแทน ผู้นำองค์กรจะเป็นผู้ประสานในการบริหารค่าตอบแทนของบุคลากรให้เกิดความเป็นธรรม นำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
6. การฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากร ผู้นำองค์กรจะต้องรวบรวมความต้องการในการฝึกอบรมด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน เพื่อจัดหลักสูตรในการอบรม/พัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ มีทักษะและความสามารถที่สูงขึ้น
7. สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ผู้นำองค์กรจะต้องเป็นผู้อำนวยความสะดวกในด้านสุขภาพ โดยการจัดให้มีการตรวจสุขภาพประจำปี ส่งเสริมให้มีการดูแลสุขภาพของบุคลากร จัดหาเครื่องมือ และสภาพแวดล้อมในองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดเตรียมสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการออกกำลังกาย
8. แรงงานสัมพันธ์ ผู้นำองค์กรจะต้องส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร โดยการจัดกิจกรรมที่สร้างความรัก ความสามัคคี และร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน มีการสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และการรับรู้ในการที่องค์กรมุ่งไปสู่องค์กรแห่งความสุข

จากแนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์บ่งชี้การมีคุณภาพชีวิตการทำงานของครูและองค์กรแห่งความสุข ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดของ เฮาส์และคัมมิง (Huse and Cumming. 1985 : 235-238) ประกอบด้วย 8 ด้านครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ของคุณภาพชีวิตในการทำงานอย่างสมบูรณ์และเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย ดังนี้

1. ผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ (adequate and fair compensation) วอลตัน (Walton, 1975) กล่าวว่า ผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ หมายถึง ความพอเพียงที่จะดำรงไว้ซึ่งมาตรฐานการครองชีพที่สมเหตุสมผล และความยุติธรรม เกี่ยวข้องกับตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบที่คล้ายคลึงกันจะต้องได้รับค่าตอบแทนที่เท่ากัน หากเงินเดือนหรือค่าตอบแทนไม่เป็นธรรมจะทำให้ขวัญและกำลังใจต่ำ เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน เฮาส์และคัมมิง (Huse and Cumming, 1985) ได้กล่าวว่า ผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ หรือรายได้และผลประโยชน์ตอบแทน หมายถึงการได้รับรายได้และผลตอบแทนที่เพียงพอและสอดคล้องกับมาตรฐานของผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าจะเหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้จากงานอื่น ๆ กรีนเบิร์กและบารอน (Greenberg and Baron, 1993) กล่าวว่า พนักงานจะเกิดความไม่พอใจในงาน เมื่อเขาเชื่อว่าองค์กรมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ไม่เป็นธรรม ค่าตอบแทนในที่นี้ไม่ได้หมายความแก่เงินเดือนหรือค่าจ้าง แต่รวมถึงผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการทำงานด้วย วอลตัน (Walton, 1974 : 93) กล่าวว่า ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม หมายถึง ค่าจ้างที่รับเพียงพอที่จะดำรงชีวิตตามมาตรฐานของสังคมทั่วไปหรือไม่ ค่าจ้างที่ได้รับมีความยุติธรรมหรือไม่ เมื่อเปรียบเทียบกับตำแหน่งของตนกับตำแหน่งอื่นที่มีลักษณะงานที่คล้ายกัน สอดคล้องกับเดลามอตต์และทาคาซาวา (Delamotte and TakaZawa, 1984 : 9) กล่าวว่า ความต้องการของบุคลากรที่ต้องการให้มีความเป็นธรรมในองค์กร บุคลากรไม่ลาออกจากงานโดยไม่มีเหตุผลการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมนี้รวมถึงการดูแลแรงงานหญิงซึ่งได้รับการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมทั้งในงานและค่าจ้าง

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ หมายถึง เงินเดือนหรือค่าจ้างหรือ ผลตอบแทนอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงิน ที่ครูได้รับมีความเพียงพอกับการดำรงชีวิต และยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับงานอื่นที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน ซึ่งจะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของครู และครูจะเกิดความไม่พอใจในงานเมื่อครูรู้สึกว่าการมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ไม่เป็นธรรม

2. สภาพการทำงานที่ปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ (safe and healthy environment) วอลตัน (Walton, 1975) กล่าวว่าความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี จะไม่ก่อให้เกิดอันตรายและความเจ็บป่วยกับพนักงาน เฮาส์และคัมมิง (Huse and cumming, 1985) กล่าวว่า สภาพการทำงานที่ปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ (safe and healthy environment) หมายถึง การที่พนักงานได้ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม สถานที่ทำงานไม่ได้ส่งผลเสียต่อสุขภาพและไม่เสี่ยงอันตราย วอลตัน (Walton, 1974 : 93) กล่าวว่า ผู้ปฏิบัติงานไม่ควรอยู่ในสภาพแวดล้อมทางด้านร่างกาย สิ่งแวดล้อมของการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดสุขภาพที่ไม่ดีและควรที่จะได้กำหนดมาตรฐานที่แน่นอนเกี่ยวกับการคงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมที่จะส่งเสริมสุขภาพ

ซึ่งจะรวมถึงการควบคุมเกี่ยวกับเสียง กลิ่น และการรบกวนทางสายตา สอดคล้องกับแฮร์รี (Harri. 1995 : 125) กล่าวว่า การรับรู้ของบุคคลต่อสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ แสง เสียง การถ่ายเทอากาศ อุณหภูมิ ความสะอาด เครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ต่าง ๆ รวมถึงการจัดสถานที่ทำงาน ทำให้บุคคลมีความสุขและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า สภาพทำงานที่ปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ หมายถึง สภาพการทำงาน บรรยากาศหรือเงื่อนไขทั้งด้านกายภาพและด้านจิตใจที่มีความปลอดภัย มีความสะดวกสบายและไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ครุมีความสะดวกสบายสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้

3. การพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน (development of human capacities) เฮาส์และคัมมิง (Huse and cumming. 1985) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน หรือโอกาสพัฒนาศักยภาพ ว่าหมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสพัฒนาขีดความสามารถของตนจากงานที่ทำโดยพิจารณาจากลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ งานที่ได้ใช้ทักษะและความสามารถหลากหลาย งานที่มีความท้าทาย งานที่ผู้ปฏิบัติมีความเป็นตัวของตัวเองในการทำงาน งานที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญ และงานที่ผู้ปฏิบัติได้รับทราบผลการปฏิบัติงาน วอลตัน (Walton . 1973) กล่าวว่า โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล หมายถึง การให้ความสำคัญในการศึกษาอบรมและพัฒนาการทำงานและอาชีพของบุคคล ซึ่งจะทำให้บุคคลสามารถทำหน้าที่โดยใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ โยเดอร์ (Yoder. 1963 : 334) กล่าวว่า ถ้าบุคลากรได้รับการพัฒนาและใช้ทักษะต่าง ๆ ของเขาอย่างสูงสุดและเต็มความสามารถแล้ว บุคลากรจะมีโอกาสในการพัฒนาตนเองและจะต้องมีช่องทางให้บุคลากรได้ทำงานที่ใช้ทักษะขั้นสูงขึ้นไปและมีความรับผิดชอบมากขึ้น

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง โอกาสในการใช้และพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ ตามกำลังและความสามารถของครู การสนับสนุนให้ครูได้ศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม ประชุมสัมมนา ศึกษาดูงานในหน่วยงานอื่นๆ ซึ่งเป็นแนวทางที่สำคัญในการสร้างควมมีประสิทธิภาพและความพอใจต่อทุกฝ่าย ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลของงานและประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์การ

4. ความก้าวหน้า (growth) วอลตัน (Walton. 1973) ได้ให้ความหมายของโอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคลว่า หมายถึง การให้ความสำคัญในการศึกษาอบรมและพัฒนาการทำงานและอาชีพของบุคคล ซึ่งจะทำให้บุคคลสามารถทำหน้าที่โดยใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ เฮาส์และคัมมิง (Huse and cumming. 1985) ได้ให้ความหมายของ โอกาสใช้ความสามารถและการแสวงหาความก้าวหน้าของตน หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสพัฒนา

ขีดความสามารถของตนจากงานที่ทำ โดยพิจารณาจากลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ เป็นงานที่ได้ใช้ทักษะและความสามารถที่หลากหลาย งานที่มีความท้าทาย งานที่ผู้ปฏิบัติมีความเป็นตัวของตัวเองในการทำงานที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญ และงานที่ผู้ปฏิบัติได้รับทราบผลการปฏิบัติงานจากการศึกษาการพัฒนาความสามารถของบุคคล วอลตัน (Walton, 1974 : 94) กล่าวว่า ผู้บริหารควรจะให้ความสำคัญต่องานที่ได้รับมอบหมายของผู้ปฏิบัติงานจะมีผลต่อการดำรงไว้และการขยายความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเอง มีความรู้และทักษะใหม่ ๆ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่องานในอนาคตได้และควรให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาทักษะและความสามารถในแขนงงานของตน สอดคล้องกับ เดสเลอร์ (Dessler, 2005 : 358) กล่าวว่า ความก้าวหน้าของบุคลากรโดยมีตำแหน่งที่สูงขึ้นและความรับผิดชอบที่เพิ่มมากขึ้น รวมถึงรายได้ที่เพิ่มมากขึ้น และความพึงพอใจที่เพิ่มมากขึ้นของบุคลากรแล้ว การเลื่อนตำแหน่งยังเป็นการให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานที่ดีเป็นพิเศษของบุคลากร และเป็นการมอบตำแหน่งที่สูงขึ้นให้แก่บุคลากรที่ได้รับการทดสอบแล้วว่ามีศักยภาพดีต่อองค์กร

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความก้าวหน้า หมายถึง การส่งเสริมให้ครูได้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การเลื่อนตำแหน่งตามความสามารถและศักยภาพ มีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และมีสวัสดิการที่ดี สามารถวางแผนการดำเนินชีวิตของตนเอง มีการกำหนดเป้าหมายและวางแผนการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้คุณภาพชีวิตในการทำงานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5. สังคมสัมพันธ์ (social integration) เฮาส์ และคัมมิง (Huse and cumming, 1985) กล่าวว่า สังคมสัมพันธ์หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานที่ทำงานมีบรรยากาศเป็นมิตร มีความอบอุ่น เอื้ออาทร ปราศจากการแบ่งแยกเป็นหมู่เหล่าผู้ปฏิบัติงานได้รับการยอมรับและมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น กิลเมอร์ (Gilmer, 1966) กล่าวว่า การที่ได้ทำงานอยู่กับคนที่มีความคล้ายคลึงกับตน ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มได้รับการยอมรับ มีความสามัคคีภายในกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพจากงานวิจัยพบว่าพนักงานที่รู้สึกว่าเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มจะทำงานอย่างมีความสุข มากกว่าคนที่ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับกลุ่มได้ เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni, 1991 : 91) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลต่อการสร้างคุณภาพโรงเรียนก็คือ ความร่วมมือที่โรงเรียนได้รับจากผู้ปกครอง สอดคล้องกับแฮร์รี่ (Harri, 1995 : 125) กล่าวว่า การรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับสัมพันธ์ภาพกับผู้ปฏิบัติงานในที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันและตำแหน่งที่แตกต่างกันกัน ได้แก่ สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ในการติดต่อประสานงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในและภายนอกหน่วยงาน

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า สังคมสัมพันธ์ หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน การเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีการร่วมมือในการทำงาน ได้รับความช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อจากเพื่อนร่วมงาน ทำให้ครูเกิดมีประสิทธิภาพและสร้างความพอใจต่อบุคคลและหน่วยงาน

6. ลักษณะการบริหารงาน (constitutionalism) เฮาส์และคัมมิง (Huse and cumming. 1985) กล่าวว่า ลักษณะการบริหารงาน หมายถึง การมีความยุติธรรมในการบริหารงาน มีการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเหมาะสม พนักงานได้รับการเคารพในสิทธิและคงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน บรรยากาศขององค์กรมีความเสมอภาคและความยุติธรรม วอลตัน (Walton. 1975) ได้กล่าวถึงลักษณะงานที่ตั้งอยู่บนฐานของกฎหมาย หรือกระบวนการยุติธรรม ว่าหมายถึง ชีวิตและวัฒนธรรมในองค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดความเคารพสิทธิส่วนบุคคล มีความเป็นธรรมในการพิจารณาให้ค่าตอบแทนหรือรางวัล รวมทั้งโอกาสที่แต่ละคนจะได้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย มีเสรีภาพในการพูด มีความเสมอภาค และมีการปกครองตามกฎหมาย เฮอริคและแมคคาบี (Herrick and Maccaby. 1975) กล่าวถึงลักษณะการบริหารงานที่ตั้งอยู่บนฐานของกฎหมายว่าเป็นการคำนึงถึงตัวบุคคล มากกว่าที่จะให้ความสนใจเฉพาะแต่ตัวงานเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับหลักการสิทธิเสรีภาพของประชาชน ในเรื่องการพูดหรือแสดงความคิดเห็น ซึ่งในการทำงานเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการทำงานเพื่อรับผิดชอบต่องานของตนเองอย่างเต็มที่ สอดคล้องกับเบ็นเน็ตต์และทิบบิตส์ (Bennett and Tibbitts. 1989 : 8) กล่าวว่า ลักษณะงานที่มีความท้าทาย ความน่าสนใจของงาน การที่ผู้เข้าร่วมงานมีเป้าหมายร่วมกัน มีการเตรียมความพร้อม เพื่อการปฏิบัติงานมีความไว้วางใจที่จะยอมรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน มีอุปกรณ์เพียงพอ มีเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างผู้ร่วมงาน

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ลักษณะการบริหารงาน หมายถึง การที่ครูสามารถใช้สิทธิในเรื่องส่วนตัว เพื่อนร่วมงานเคารพในชีวิตส่วนตัว มีอิสระในการแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย มีความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ

7. ภาวะอิสระจากงาน (total life space) เฮาส์และคัมมิง (Huse and cumming. 1985) กล่าวว่า ภาวะอิสระจากงาน หมายถึง ภาวะที่บุคคลมีความสมดุลในช่วงของชีวิตระหว่างช่วงปฏิบัติงานกับช่วงเวลาอิสระจากงาน มีช่วงเวลาที่คลายเครียดจากหน้าที่รับผิดชอบ ดูบริน (Dubrin. 1992) กล่าวว่า เพื่อที่จะบรรลุความสำเร็จในชีวิต บุคคลจำเป็นต้องสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตในการทำงาน ชีวิตส่วนตัว และถือเป็นการทำลายขององค์กรที่จะทำให้เกิดความสมดุลระหว่างสองสิ่งนี้ วอลตัน (Walton. 1974 : 94) กล่าวว่า งานของบุคคลหนึ่งทีควรจะได้รับมีความสมดุลกับ

บทบาทของชีวิตของบุคคลนั้น บทบาทนี้เกี่ยวกับการแบ่งเวลา ความต้องการทางด้านอาชีพ การเดินทางซึ่งควรให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างการใช้เวลาว่างของบุคคลและเวลาของครอบครัว ตลอดจนทั้งความก้าวหน้าและการได้รับความดีความชอบ สอดคล้องกับแฮร์รี่ (Harri, 1995 : 125) กล่าวว่า การรับรู้ของบุคคลว่าใช้เวลากับการทำงานและชีวิตส่วนตัวอย่างเหมาะสม ทำให้มีความสุขกับการทำงาน ไม่เปลี่ยนงาน รู้สึกว่างานไม่น่าเบื่อหน่าย แสดงว่าผู้ปฏิบัติงานนั้นมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะอิสระจากงาน หมายถึง ลักษณะของงานมีความเหมาะสมต่อการใช้ชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัวของครู มีเวลาพักผ่อนและได้ใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างเหมาะสม ไม่ได้รับความกดดันในการทำงาน

8. ความภูมิใจในองค์กร (organization pride) เฮาส์และคัมมิง (Huse and cumming, 1985) กล่าวว่า ความภูมิใจในองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีความภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีชื่อเสียงและได้รับรู้ว่าองค์กรอำนวยความสะดวกและรับผิดชอบต่อสังคมมวลชน (Walton, 1975) ได้กล่าวถึงลักษณะงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคมโดยตรง เป็นเรื่องที่สำคัญประการหนึ่งที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องรู้จักดี และยอมรับว่าองค์กรที่ตนปฏิบัติงานนั้น รับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่าง ๆ สอดคล้องกับพอร์ตเตอร์, สเตียร์, มาวเคย์ และบลูออน (Porter, Steers, Mowday and Boulion, 1974 : 603-609) กล่าวว่า ความแข็งแกร่งของการแสดงตัวและการทุ่มเทให้กับองค์กร ซึ่งจะแสดงออกมาในรูปของความศรัทธาและยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร การมองเป้าหมายขององค์กรและของบุคคลสอดคล้องกันหรือไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อบุคคลพิจารณาแล้วเห็นว่าบรรทัดฐานและค่านิยมขององค์กรเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ บุคคลก็จะแสดงตนเองว่าเห็นด้วยกับจุดหมายปลายทางขององค์กรและตั้งใจที่จะยอมรับจุดหมายนั้น บุคคลก็จะประเมินองค์กรและรู้สึกต่อองค์กรในทางที่ดี รู้สึกยินดีและภาคภูมิใจกับการเป็นสมาชิกหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร เชื่อว่าองค์กรจะนำบุคลากรไปสู่ความสำเร็จได้ และมองเห็นแนวทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายมีโอกาสและสามารถประสบความสำเร็จในการทำงาน ได้ด้วยความเต็มใจที่จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความภูมิใจในองค์กร หมายถึง งานที่ปฏิบัติมีประโยชน์ต่อชุมชนหรือส่วนรวม ครูมีความภาคภูมิใจและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนเห็นคุณค่าของงานที่ปฏิบัติ ชุมชนหรือส่วนรวมเห็นคุณค่าของโรงเรียนและให้ความสำคัญต่อครู

บริบทของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด เดิมตั้งอยู่ที่ อาคารเอนกประสงค์ สวนสาธารณะเฉลิมพระเกียรติ ร. 9 ถนนท่าแฉลบ ตำบลตลาด จังหวัดจันทบุรี ของเทศบาลเมืองจันทบุรี เป็นสำนักงานชั่วคราวเป็นเวลา 1 ปี จากนั้นได้ย้ายสำนักงานไปตั้งที่ชั้นล่างของอาคารหอประชุมพุทธมณฑล หมู่ 8 ตำบลบางกะจะ อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด ได้ประสานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ขอให้บ้านพักศึกษาธิการจังหวัด ซึ่งปลูกสร้างบนที่แปลงหมายเลขทะเบียน จบ.224 ถนนพิทักษ์สันติราษฎร์ ตำบลวัดใหม่ อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี เพื่อก่อสร้างอาคารสำนักงานถาวร แบบอาคารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพป./สพม.) แบบที่ 4 ได้รับจัดสรรงบประมาณประจำปีงบประมาณ 2559 จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการก่อสร้างจำนวน 9,941,000 บาท

ปัจจุบันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด ตั้งอยู่เลขที่ 9 ถนนศรียานุสรณ์ ตำบลวัดใหม่ อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี รหัสไปรษณีย์ 22000 หมายเลขโทรศัพท์ 0 3931 4402 หมายเลขโทรสาร 0 3931 4402 ต่อ 20 เว็บไซต์ (Website) <http://www.sesa17.go.th/> มีพิกัดตำบลที่ทางภูมิศาสตร์ละติจูด (Latitude) 12.61373555 ลองจิจูด (Longitude) 102.110519 ระยะทางจากจังหวัดจันทบุรีไปจังหวัดตราด 70 กม.

ศูนย์ประสานงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด (จังหวัดตราด) ที่ตั้ง อาคารเอนกประสงค์โรงเรียนตราดราษฎร์บำรุง อำเภอเมือง จังหวัดตราด รหัสไปรษณีย์ 23000 หมายเลขโทรศัพท์ 082-4752837

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด ได้กำหนดทิศทางการพัฒนาการจัดการศึกษาปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 – 2565 (ฉบับทบทวน) ประจำปี พ.ศ. 2564 ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ 2561-2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ.2560 – 2564 แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 นโยบายและจุดเน้นกระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ 2564 นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2565 ที่เกิดจากการเปิดโอกาสให้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา มีส่วนร่วมในการวางแผนในการพัฒนาการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย วิทยาลัยฯ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร เป้าประสงค์ กลยุทธ์ งาน /โครงการ กิจกรรม การดำเนินการ รายละเอียด ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

“บริหารจัดการศึกษา โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ส่งคุณภาพที่ยั่งยืน”

พันธกิจ(Mission)

1. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
2. พัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถ มีความเป็นเลิศทางวิชาการเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน
3. พัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21
4. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม
5. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ
6. จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน
7. พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมและจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) มุ่งสู่ Thailand 4.0

เป้าประสงค์(Goals)

1. ผู้เรียนมีความรักในสถาบันหลักของชาติ และยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง มีหลักคิดที่ถูกต้อง และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมที่พึงประสงค์ มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น ซื่อสัตย์ สุจริต มัธยัสถ์ อวดอ้อม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์
2. ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ศิลปะ ดนตรี กีฬา ภาษา และอื่น ๆ ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ
3. ผู้เรียน เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความรู้ มีทักษะ มีสมรรถนะตามหลักสูตร และคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีสุขภาพที่เหมาะสมตามวัย มีความสามารถในการพึ่งพาตนเอง ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเป็นพลเมืองพลโลกที่ดี (Global Citizen) พร้อมก้าวสู่สากล นำไปสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
4. ผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ (ผู้พิการ) กลุ่มชาติพันธุ์ กลุ่มผู้ด้อยโอกาสและกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดารได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ
5. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้และจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ

6. สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน และสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มีระบบการบริหารจัดการเชิงบูรณาการเป็นหน่วยงานที่มีความโปร่งใส ปลอดภัย ยุติธรรม และประพฤตินิยมชอบ ยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารและจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพตามมาตรฐานของหน่วยงาน

ค่านิยมขององค์กร (Core Value)

“ขี้มเข้ม ยอดเยี่ยม ยับยั้ง ยั่งยืน”

นิยามศัพท์เฉพาะ

ขี้มเข้ม หมายถึง การให้บริการด้วยความมีน้ำใจ จิตบริการและเสมอภาค

ยอดเยี่ยม หมายถึง ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มศักยภาพ ยึดมั่นธรรมาภิบาล

ยับยั้ง หมายถึง ระวัง ความคิด วาจา ทำทาง ที่ก่อให้เกิดความแตกแยก

ยั่งยืน หมายถึง พวกเราชาว สพม.จบตร จะรักษาคงไว้ซึ่ง คุณธรรม ความสามารถ ให้เป็น

วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร

“ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ”

ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ หมายถึง การบริหารจัดการศึกษาตามภารกิจหลัก โดยเปิดโอกาสให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา องค์กรคณะต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการร่วมคิด ร่วมทำร่วมรับผิดชอบ ในรูปคณะกรรมการต่างๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

อัตลักษณ์ขององค์กร

“องค์กรคุณภาพ”

ภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ การจัดตั้งเขตพื้นที่การศึกษา ลงวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 และจากประกาศสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลงวันที่ 18 สิงหาคม 2553 กำหนดหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้น รับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้รับมอบหมายของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้มอบหมาย

ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด มีการใช้ระบบการบริหารแบบเครือข่าย โดยจัดตั้งสหวิทยาเขต 5 สหวิทยาเขต คือ สหวิทยาเขตบุษราคัม สหวิทยาเขตไพลิน สหวิทยาเขตมรกต สหวิทยาเขตสตาร์บุษ ด้านวิชาการมีการจัดตั้งศูนย์พัฒนากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ กับ 1 กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ซึ่งมีรูปแบบการบริหาร ดังนี้

การบริหารวิชาการ

1. ใช้เครือข่ายสหวิทยาเขต เพื่อให้เกิดความช่วยเหลือด้านบริหารจัดการในกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนในสหวิทยาเขตร่วมกัน ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ ในสหวิทยาเขตเดียวกัน
2. ศูนย์พัฒนากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ และ 1 กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนใช้ในการยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้ง 8 กลุ่ม และ 1 กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน โดยโรงเรียนประธานศูนย์พัฒนากลุ่มสาระการเรียนรู้ จะเป็นแกนนำในการยกระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ นั้น ๆ

การบริหารบุคคล

ใช้นวัตกรรมการบริหารแบบเครือข่าย และองค์คณะบุคคลในการบริหาร โดยยึดหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า โดยดำเนินการ ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลัง โดยตั้งคณะกรรมการพิจารณาวางแผนอัตรากำลัง ทั้งแผนระยะ 3 ปี และแผนระยะ 10 ปี
2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ตั้งคณะกรรมการพิจารณา โดยตั้งจากประธานสหวิทยาเขต คณะกรรมการจากผู้บริหาร โรงเรียน ในการสร้างหลักเกณฑ์การย้าย การออกข้อสอบ การสอบสัมภาษณ์ การกลั่นกรองการย้าย ฯลฯ
3. งานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ ใช้เครือข่ายสหวิทยาเขตในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี โดยให้โรงเรียนพิจารณาโควตาในระดับโรงเรียน สหวิทยาเขตพิจารณาเศษเงินของภายในวิทยาเขตและประธานสหวิทยาเขตและคณะกรรมการเพิ่มในส่วนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาเศษเงินในระดับเขตพื้นที่
4. การพัฒนาบุคลากร ให้ศูนย์พัฒนากลุ่มสาระการเรียนรู้ สหวิทยาเขต และศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพฯ จัดอบรมพัฒนาครูตามความจำเป็น ความต้องการของโรงเรียน
5. งานวินัยและนิติการ ใช้องค์คณะบุคคลในรูปคณะกรรมการเฉพาะกิจในการดำเนินการในแต่ละเรื่อง เมื่อได้ดำเนินการข้างต้นแล้วนำเสนอเพื่อขออนุมัติ ขอความเห็นชอบหรือรายงานให้ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่ทราบ

การบริหารงบประมาณ

1. ใช้กระบวนการ PDCA ในการบริหารงบประมาณ โดยกำหนดให้มีการวางแผนในการใช้งบประมาณ ดำเนินการตามแผน ติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผน และนำข้อแก้ไขมาปรับปรุงในการดำเนินงานหรือปรับแผน

2. ใช้เครือข่ายสหวิทยาเขต โดยแต่งตั้งประธานสหวิทยาเขตในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณงบลงทุน ในระดับเขตพื้นที่การศึกษา

3. ใช้หลักการมีส่วนร่วม โดยแต่งตั้งคณะกรรมการ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการ โรงเรียน ครู ศึกษานิเทศก์ และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในการพิจารณางบประมาณที่ได้รับจัดสรรในเรื่องต่าง ๆ และนำเข้าไปประชุมผู้บริหารโรงเรียนเพื่อกลั่นกรอง และพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมอีกครั้ง

การบริหารทั่วไป

1. ใช้เครือข่ายสหวิทยาเขต ในการตัดสินใจในการดำเนินงานด้านงานบริหารทั่วไปที่ต้องดำเนินงานในภาพรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เช่น การจัดงานเกษียณอายุราชการ การคัดเลือกคณะกรรมการ บุคคล ด้านต่าง ๆ

2. มีระบบการรับ-ส่งหนังสือด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-office) ระหว่างสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด และระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด กับสถานศึกษา

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด มีการมอบหมายเจ้าหน้าที่รับผิดชอบและกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

4. ประสานงานระหว่างบุคลากร สารบรรณกลางและบุคลากรกลุ่มงานภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด เพื่อให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวปฏิบัติระบบงานสารบรรณที่ตรงกัน

5. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาระบบการทำงานในแต่ละขั้นตอน

6. สำรวจความพึงพอใจในการให้บริการของผู้ดูแลระบบ และการใช้ระบบ E-filling ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด

กล่าวโดยสรุป สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด มีการแบ่งโครงสร้างการบริหารตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจให้สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ในด้านการบริหารงานบุคคลมีการบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล การวางแผน อัตรากำลัง การบรรจุและแต่งตั้งมีการตั้งคณะกรรมการในการพิจารณา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยต่างประเทศ

คาล โชเวน (Kalshoven et al. 2011 : 51-69) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาความตรงการวัดแบบพหุมิติ เพื่อพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 7 คุณลักษณะ คือความยุติธรรม ความร่วมมือทางอำนาจ ความชัดเจนตามหน้าที่ การนิเทศผู้คน การแนะนำเชิงจริยธรรม เกี่ยวกับความยั่งยืน และความซื่อสัตย์ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์ เพื่อรวบรวมพฤติกรรม ความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำเชิงจริยธรรม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรของลูกจ้าง และความมีประสิทธิภาพ พบว่า เครื่องมือนี้มีคุณสมบัติเกี่ยวกับการวัดทางจิตวิทยาและมีความตรงเชิงโครงสร้าง และเป็นเครื่องมือการวัดแบบพหุมิติใหม่ที่สามารถช่วยให้เข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญ ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

เอรานิลและออสบิเลน (Eraniil and Özbilen, 2017) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนและบรรยากาศที่สนับสนุนต่อการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ผลการวิจัยพบว่า ครูผู้หญิงมีการยอมรับถึงระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร โรงเรียน และบรรยากาศที่สนับสนุนต่อการปฏิบัติที่เป็นเลิศสูงกว่าครูผู้ชาย พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร โรงเรียน และบรรยากาศที่สนับสนุนต่อการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ในระดับความอาวุโสของครู อายุ และประสบการณ์ทำงานของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนกับบรรยากาศที่สนับสนุนต่อการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

ฮอว์กินส์ (Hawkins, 2002) ได้ทำการวิจัยในหัวข้อ พฤติกรรมผู้นำและแบบบรรยากาศองค์กร:กรณีศึกษาการรับรู้ของพฤติกรรมผู้นำผ่านบรรยากาศองค์กรของโรงเรียน ในโรงเรียนนานาชาติ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมของผู้นำมีผลกระทบต่อบรรยากาศในโรงเรียน โดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญ และยังพบว่า ผู้นำมีพฤติกรรมด้านการให้การสนับสนุนมีมาก ด้านการใช้อำนาจบังคับบัญชามีน้อย และบรรยากาศของโรงเรียนแบบเปิด ในโรงเรียนที่มีคะแนนด้านพฤติกรรมผู้นำสูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยของดัชนีมาตรฐานแบบเปิด พบว่า การรับรู้บรรยากาศของโรงเรียนเป็นแบบเปิด ในโรงเรียนที่มีคะแนนด้านพฤติกรรมผู้นำต่ำกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยดัชนีมาตรฐานแบบเปิด พบว่า การรับรู้ของครูต่อบรรยากาศของโรงเรียนเป็นแบบเปิด

อการ์ (Akar, 2018) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงาน ความแปลกแยกในโรงเรียน ความเหนื่อยหน่าย ความผูกพันด้านความรู้สึก และความเป็นสมาชิกขององค์กร: กรณีศึกษาครู ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ของครูเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานมีผลเสียต่อความเหนื่อยหน่ายและความแปลกแยกในโรงเรียน แต่ทว่าพวกเขามีผลในทางบวกต่อความผูกพัน

ด้านความรู้สึก นอกจากนี้การรับรู้ของครูสำหรับความผูกพันด้านความรู้สึกมีผลกระทบต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์กร ผลการวิจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การรับรู้ของครูเกี่ยวกับความเหนื่อยหน่าย และความแปลกแยกในโรงเรียนมีอิทธิพลบางส่วนต่อผลของการรับรู้ของครูในเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานต่อความผูกพันด้านความรู้สึก จากผลการวิจัยเหล่านี้สามารถบอกได้ว่าสภาพการทำงานของครูควรได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ตอยต็อกและคาปูซุโซกุล (Toytok and Kapusuzoglu, 2015) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้จัดการ โรงเรียนที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร การรับรู้ของครูผลการวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์กร ในการวิเคราะห์การถดถอยแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรสูง พบว่า ยิ่งผู้จัดการมีพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสูงแสดงถึงการรับรู้ในเชิงบวกของครูต่อวัฒนธรรมองค์กรที่เพิ่มขึ้น

งานวิจัยในประเทศ

พจนรินทร์ เหลืองอรุณภา (2556 : 98-100) ได้ศึกษา ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 พบว่า ทักษะด้านนโยบาย และทักษะด้านการวินิจฉัย สามารถทำนายความสุขในการทำงานของครู ในภาพรวมได้ร้อยละ 45 ซึ่งสาเหตุของความสุขในการทำงาน เกิดจากองค์ประกอบที่หลากหลายดังนี้ 1) ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา 2) โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน 3) สถานที่ทำงานและการจัดการ 4) อัตราค่าจ้างที่ได้รับ 5) ลักษณะงานที่ทำ หากบุคคลได้ทำงานตรงตามความต้องการและความถนัดของตนเองก็จะเกิดความพึงพอใจ 6) การนิเทศงาน คือ การติดตามดูแลให้การปรึกษาและข้อเสนอแนะแก่ผู้ปฏิบัติงาน 7) ลักษณะทางสังคม การใช้ชีวิตในสถานที่ทำงานร่วมกับผู้อื่น 8) สภาพสถานที่ทำงาน 9) สิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ 10) บรรยากาศสิ่งแวดล้อม และเครื่องมือที่ช่วยในการทำงาน 11) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 12) การยอมรับนับถือ 13) การสื่อสาร 14) การพัฒนาตนเอง เป็น โอกาสสร้างความก้าวหน้า สาเหตุเหล่านี้มีปัจจัยได้จากทั้งตัวผู้ปฏิบัติงานเอง ผู้ร่วมงาน และสิ่งสำคัญคือ ผู้บริหารองค์กร ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะในการบริหาร จากผลการวิจัยที่พบว่าทักษะด้านนโยบายและทักษะด้านการวินิจฉัยส่งผลต่อความสุขในการทำงานโดยภาพรวม

ปิยมารณณ์ กู้กิตติไมตรี (2558 : 85-92) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาโรงงานผลิตอาหารแห่งหนึ่งในจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร

มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยที่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการประพฤตินั้น เป็นแบบอย่าง และด้านการส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่ม รวมทั้งการรับรู้การสนับสนุนของ องค์กรในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้าน โอกาสก้าวหน้า และด้านสภาพการทำงานที่สามารถ สามารถร่วมพยากรณ์ระดับคุณภาพชีวิตการทำงานที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยมีสัมประสิทธิ์ การทำนาย ร้อยละ 79.60 โดยที่ปัจจัยคุณลักษณะงานไม่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ศิริกัญญา เสนาคูณ (2558 : 85-88) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูในกลุ่มแพรรักษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูในกลุ่มแพรรักษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการเขต 1 โดยรวมและรายด้านทุกด้านมี ความสัมพันธ์ อยู่ในระดับสูงมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารมีพฤติกรรมการใช้อำนาจ อิทธิพล หรือ ความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่น ดำเนินการไปในทิศทางและวิธีที่กำหนดด้วยความร่วมมือร่วมใจ กัน ครูทุกคนใช้ความพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่งเสริมให้ คุณภาพชีวิตในการทำงานของครูมีคุณภาพที่ดี องค์กรประกอบภายในและภายนอก ภายใน ได้แก่ แก่ จิตใจ สติปัญญา ความรู้ความสามารถ อารมณ์ และความรู้สึก และภายนอกด้านร่างกาย คือ ความมี สุขภาพกายที่ดี สภาพความเป็นอยู่และสภาพการดำรงชีวิตที่ดีในสังคม สามารถพัฒนานักเรียนได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

สุนันท์ ฝอยหิรัญ (2558 : 93-94) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันของครู ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูในโรงเรียนประถมศึกษา มีทั้งหมด 9 ตัวแปรคือ ทักษะ การบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน ด้านทักษะทางความคิดรวบยอดแบบความเป็นผู้นำแบบให้ การสนับสนุน ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน ด้านทักษะทางเทคนิคทักษะ การบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนด้านทักษะทางมนุษย์ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนด้านทักษะทางความรู้ความคิด แบบความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม แบบความเป็นผู้นำแบบ มุ่งความสำเร็จ แบบความเป็นผู้นำ แบบบงการและทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนด้าน ทักษะทางการศึกษาและการสอน ปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันของครูในโรงเรียน ประถมศึกษา ผลการผลการศึกษาปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันของครูใน โรงเรียน ประถมศึกษา มี 9 ตัวแปรได้แก่ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนด้านทักษะทางความคิด รวบยอดแบบความเป็นผู้นำแบบให้ การสนับสนุน ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนด้าน ทักษะทางเทคนิคทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนด้านทักษะทางมนุษย์ทักษะ

การบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนด้านทักษะทางความรู้ ความคิด แบบความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม แบบความเป็นผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จแบบความเป็นผู้นำ แบบบงการและทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนด้านทักษะทางการศึกษาและการสอน โดยพบว่าตัวแปรทั้ง 9 ตัวแปรดังกล่าว สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันของครูต่อโรงเรียนได้

ทิพวัลย์ ซาลีเครือ (2559 : 98-101) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงาน ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงจากมากไปน้อย คือ ด้านกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจตามลำดับ 2) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูสังกัด สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง โดยรวม และเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง โดยรวมมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลกับประสิทธิผล การปฏิบัติงาน ด้านผลการปฏิบัติงาน รองลงมา คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านคุณธรรม จริยธรรม และภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญากับประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ ตามลำดับ

ศิริมาศ เสนาะล้ำ (2560 : 100-101) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณภาพชีวิตการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณภาพชีวิตการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดสมุทรปราการ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการบริหารงานที่เป็นธรรม ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านผลตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสม และด้านความสมดุลระหว่างวิถีชีวิตกับงาน และ 2) การเปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดสมุทรปราการ จำแนกตามอายุ สถานภาพสมรส ระยะเวลาปฏิบัติงานในโรงเรียน รายได้ต่อเดือน และสถานที่ตั้งในโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน มีคุณภาพชีวิตการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเมื่อจำแนกตามเพศ และระดับการศึกษา ไม่แตกต่างกัน

ศุภัสสรณ์ พนมไพรพภักษา (2560 : 116) ศึกษาการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา จังหวัดชัยภูมิ พบว่า 1) องค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงาน 10 ด้าน และตัวบ่งชี้ 53 ตัวบ่งชี้ มีความสอดคล้องเหมาะสม และมีความสำคัญกับการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตครู โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา จังหวัดชัยภูมิ ทุกองค์ประกอบและทุกตัวบ่งชี้ 2) สภาพปัจจุบันระดับคุณภาพชีวิตครูโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา จังหวัดชัยภูมิ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ การปฏิบัติงานในสังคม ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ลักษณะของการบริหารงาน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ด้านการมีส่วนร่วมและเป็นที่ยอมรับทางสังคมการปฏิบัติงานในสังคม และด้านระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงาน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านสิ่งแวดล้อมถูกสุขลักษณะและปลอดภัย 3) คู่มือการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตครูโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ประกอบด้วยการพัฒนาที่เน้นองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ด้านการมีส่วนร่วมและเป็นที่ยอมรับทางสังคม และผลการประเมินคู่มือการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตครูโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา จังหวัดชัยภูมิ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่า การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตครูโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา จังหวัดชัยภูมิ โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด พิจารณาเป็นรายการประเมินพบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกคือ ด้านขั้นตอนการวางแผนจัดกิจกรรมเสริมสร้างการพัฒนา ด้านปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนา และด้านประโยชน์ที่ได้รับ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านยุทธศาสตร์การพัฒนาแนวทาง ในส่วนของความเป็นไปได้มีความเป็นไปได้ในระดับมากทุกรายการพิจารณาเป็นรายการประเมินพบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกคือ ด้านเป้าหมาย ด้านปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนา ด้านเรื่องที่ต้องการให้หน่วยงานระดับเขตพื้นที่ดำเนินการเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานและด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านประโยชน์ที่ได้รับ

ทศพร ทานะมัย (2561 : 152) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนรัฐบาล ในจังหวัดชลบุรี พบว่า ครูโรงเรียนรัฐบาลในจังหวัดชลบุรี 7 โรงเรียน พบว่า ประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ช่วงอายุ 20-29 ปี อายุงานอยู่ช่วง 1-5 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยภาพรวมทั้งหมดจัดอยู่ในระดับสูง โดยค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.71 ส่วนระดับความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวมทั้งหมดจัดอยู่ในระดับสูง โดยค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.95 เพศและระดับการศึกษาของครูที่แตกต่างกันส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ที่ไม่แตกต่างกัน และพบว่าอายุ และอายุงานของครูมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .50 โดยพบว่าช่วงอายุและอายุงานที่มากขึ้นนั้นทำให้ค่าเฉลี่ย ของระดับคุณภาพชีวิตและความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลต่อความผูกพันกับองค์กรที่มีนัยสำคัญทางสถิติแค่สองปัจจัย คือ อายุและอายุงาน ส่วนคุณภาพชีวิตในการทำงานทุกด้านมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 กับความผูกพันต่อองค์กร โดยด้านที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ ด้านลักษณะงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคมโดยตรง ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ 0.567

อฉนศักดิ์ สิทธิ (2561 : ออนไลน์) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผล โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดย ผู้บริหารมีความเห็นมากกว่าครูผู้สอน องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน ที่อยู่ใน โรงเรียนขนาดต่างกัน โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี มีความคิดเห็นสูงกว่าผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์ทำงาน 10-20 ปี และน้อยกว่า 10 ปี ประสิทธิภาพโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนอยู่โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีความเห็นมากกว่าครูผู้สอน ประสิทธิภาพโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน ที่อยู่ใน โรงเรียนขนาดต่างกัน โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ประสิทธิภาพโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี มีความคิดเห็นสูงกว่าผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์ทำงาน 10-20 ปี และน้อยกว่า 10 ปี องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและประสิทธิผล โรงเรียน โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 องค์ประกอบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านระดมความร่วมมือผูกพัน ด้านสร้าง วิสัยทัศน์ร่วมเชิงอุดมการณ์ และด้านสร้างแรงบันดาลใจที่สามารถพยากรณ์ระดับประสิทธิผล โรงเรียน โดยรวม ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอำนาจ

พยากรณ์ร้อยละ 65.90 และ มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.22726 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร โรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนา จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านระดมความร่วมมือผูกพัน ด้านสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเชิงอุดมการณ์ ด้านสร้างแรงบันดาลใจ ด้านกระตุ้นปัญญาและความคิดสร้างสรรค์

อันธิกา บุญเลิศ (2562 : 443) ได้ศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 หมายความว่า ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีทักษะการบริหารมาก คุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียนก็จะเพิ่มขึ้นมากตามไปด้วย เพราะคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียนเป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับทักษะการบริหารการปฏิบัติงานและการพัฒนางาน ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานผ่านกระบวนการร่วมมือและประสานงานกัน ระหว่างมนุษย์และทรัพยากรทางการบริหารให้ดำเนินไปตามนโยบายจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้ได้อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพที่สุด หากผู้อำนวยการ โรงเรียนมีทักษะการบริหารที่ดีก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานและคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียนดีตามไปด้วย

ณัฐณี มณีวรรณ (2563 : 123) ได้ศึกษาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ครูมีคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 กับคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เรียงตามลำดับประกอบด้วย ด้านผู้นำที่มองอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ ด้านผู้นำที่มีทักษะในการสื่อสาร ด้านผู้นำที่สร้างแรงจูงใจ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.597 สามารถร่วมกันพยากรณ์คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ได้ร้อยละ 35.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถสร้างสมการในการพยากรณ์ได้ดังนี้ สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ คือ $\hat{Y} = 1.989 + .223X_1 + .236X_2 + .070X_3$ สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ $Z_{\hat{y}} = .326z_1 + .297z_2 + .146z_3$ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับยุคสมัย ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูมากขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานภายในโรงเรียนเป็นไปอย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พัชรภรณ์ ดวงชื่น (2564 : 783) ได้ศึกษาการบริหารจัดการศึกษารับความปกติใหม่หลังวิกฤตโควิด - 19 พบว่า แนวทางการบริหารจัดการศึกษาในการเตรียมรับความปกติใหม่ (New normal) ที่จะเกิดขึ้นหลังวิกฤตโควิด-19 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ที่ต้องบริหารจัดการศึกษาภายใต้รูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างใหม่ที่แตกต่างจากอดีต อันเนื่องจากมีบางสิ่งมากระทบจนแบบแผนและแนวทางปฏิบัติที่คนในสังคมคุ้นเคยอย่างเป็นปกติและเคยคาดหมายล่วงหน้าได้ต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ เช่น การเว้นระยะห่างทางสังคม การใส่แมส ฯลฯ เป็นต้น ผู้บริหารจึงต้องมีการบริหารจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับความปกติใหม่ โดยมีแนวทางในการบริหาร ได้แก่ การเตรียมความพร้อมในการเรียนการสอนออนไลน์ด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยี การออกแบบหลักสูตร โดยคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียนแต่ละคน การบริหารจัดการ โรงเรียน และครูให้ประสบความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้ มีการหารือและวางแผนร่วมกันของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกภาคส่วน ตั้งแต่ผู้กำหนดนโยบาย ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้ประกอบการ ในภาคธุรกิจและภาคประชาสังคม พ่อแม่ ผู้ปกครอง รวมถึงการเตรียมความพร้อมทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจของครูและนักเรียน

วันเฉลิม รูปสูง (2564 :37) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 เรียงตามลำดับอิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การเสริมสร้างพลังอำนาจ ความเป็นธรรมและความยุติธรรม ความอ่อนน้อมถ่อมตน ความก้าวหน้าส่วนบุคคล และความซื่อสัตย์ที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันทำนายคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ได้ร้อยละ 70 ทั้งนี้เนื่องจากภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนั้น เป็นภาวะผู้นำที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพบนหลักจริยธรรมขับเคลื่อนให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นที่ยอมรับแก่บุคลากรภายในสถานศึกษา ซึ่งจะส่งผลให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความร่วมมือที่จะช่วยกันขับเคลื่อนให้งานบรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา และเมื่อบุคลากรในสถานศึกษามีขวัญและกำลังใจเป็นแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานแล้ว ย่อมที่จะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานได้

ศิริรักษ์ บุญพร้อมรักษา (2564 : 257) ได้ศึกษาบทบาทของผู้นำยุคใหม่ที่มีผลต่อการจัดการองค์การบนฐานวิถีชีวิตใหม่ พบว่า บทบาทของผู้นำยุคใหม่ที่มีผลต่อการจัดการองค์การ

บนฐานวิถีชีวิตใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เห็นถึงความสำคัญของผู้ในยุคใหม่กับการจัดการองค์การ และนำเสนอปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวของผู้ในยุคใหม่บนฐานวิถีชีวิตใหม่จากการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจยุคใหม่กับการบริหารงานในยุคโลกาภิวัตน์ที่ทวีการแข่งขันสูงขึ้น ทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่อย่างรวดเร็ว ต่อมาเมื่อโลกเข้าสู่การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ภายใต้อิทธิพลของสถานการณ์โลก VUCA ทำให้องค์การภาครัฐและเอกชนจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อความสำเร็จและความอยู่รอดขององค์การ จึงส่งผลให้ผู้ในยุคใหม่และผู้คนต่างต้องปรับตัวเข้าสู่ฐานวิถีชีวิตใหม่ ซึ่งบทบาทของผู้ในยุคใหม่ที่มีผลต่อการจัดการองค์การบนฐานวิถีชีวิตใหม่ นั่นคือ ผู้ในยุคใหม่ควรปรับตัวโดยใช้ประสบการณ์ในอดีต การเปิดกว้าง การปรับปรุงด้านข้อมูลข่าวสาร การคิดค้นสิ่งใหม่อย่างมีเป้าหมาย การปลูกฝังกระบวนการทศวรรษต่างๆ อย่างต่อเนื่องโดยใช้หลักการกระจายอำนาจ และผู้ในยุคใหม่ควรนำเครื่องมือ PEST Analysis โดยศึกษาจากแรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี เพื่อนำมาเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบการบริหารให้ทันต่อเหตุการณ์ และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเช่นเดียวกับการพัฒนาบทบาทของผู้ในยุคใหม่สู่ฐานวิถีชีวิตใหม่อย่างยั่งยืนต่อไป

อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข (2564 : 126) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสงคราม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้ายคลึงกัน แสดงว่า หากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสูง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาก็จะสูงด้วยและในทางกลับกันหากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารต่ำ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาก็จะต่ำด้วย ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสงคราม ทั้งนี้เนื่องจากกระทรวงศึกษาธิการมีการปฏิรูปการศึกษาให้เท่าทันกับสถานการณ์ในปัจจุบัน จึงทำให้มีการสั่งการเป็นนโยบายต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนการบริหารของตนเองให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น พร้อมรองรับการปฏิบัติตามนโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อบริหารจัดการการศึกษาในสถานศึกษาของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยครูคือบุคคลสำคัญในสถานศึกษา เมื่อผู้บริหารรับนโยบายมาสู่สถานศึกษา ผู้บริหารจะตั้งใจ และทุ่มเทการปฏิบัติงาน

ตามภารกิจ มีความเสถียร วางระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่ดี เมื่อผู้บริหารแสดงความสามารถในการบริหารจนเป็นที่ไว้วางใจแก่ครู ส่งผลให้ครูเห็นเป็นแบบอย่าง และเกิดการยอมรับในความสามารถของผู้บริหาร ซึ่งเมื่อผู้บริหารมอบหมายงานให้แก่ครู ในสถานศึกษาของตน โดยการเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน ทำให้ครูรู้สึกเห็นความสำคัญของตนเอง จึงปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและทุ่มเท โดยในการปฏิบัติงานตามภารกิจหรือนโยบายแต่ละครั้ง คณะครูจะเกิดสัมพันธภาพที่ดีที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน เนื่องจากมีการร่วมกันคิดแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ตลอดจนยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่งผลให้ครูเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

วีระพงษ์ เกียรติไพรยศ (2565 : 123) ได้ศึกษาภาวะผู้นำกับการบริหารองค์การในยุค นิว นอร์มัล พบว่า สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ของโลก ที่เรียกว่ายุค นิว นอร์มัล (New normal) คือ การใช้ชีวิตปกติวิถีใหม่ เพื่อให้การดำเนินชีวิตสามารถก้าวต่อไปได้ ซึ่งการบริหารองค์การก็ต้องมีการปรับตัวให้อยู่รอดและสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญมากต่อการทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพบทความนี้จึงมุ่งเสนอภาวะผู้นำกับการบริหารองค์การในยุค นิว นอร์มัล ซึ่งได้เสนอภาวะผู้นำ 5 ประการ (Vi-STAR Model) ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) คิดเชิงระบบ 3) ใช้เทคโนโลยี 4) มีความรับผิดชอบ และ 5) มีความยืดหยุ่น ภาวะผู้นำ 5 ประการนี้จะทำให้การบริหารองค์การบรรลุเป้าหมายและอยู่รอดในยุคสังคม นิว นอร์มัล

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษายุคชีวิตวิถีถัดไปและคุณภาพชีวิตในการทำงานทั้งหมด นั้น สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษายุคชีวิตวิถีถัดไปมีความสำคัญต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาจันทบุรี ตราด เพราะเป็นแนวคิดที่แสดงถึงความสามารถของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงานด้วยความชำนาญ และเชี่ยวชาญในการบริหารและการจัดการกิจการงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา โดยใช้กลยุทธ์ที่มีความจำเป็นและสอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของโลกในยุคดิจิทัล มีทิศทางการพัฒนาและมีแนวทางในการปฏิรูปการจัดการศึกษาในสถานศึกษาให้สามารถจัดการเรียนการสอนที่มีมาตรฐานและสามารถปรับตัวให้เท่าทันเหตุการณ์ การเปลี่ยนแปลงอย่างเท่าทัน เพื่อพัฒนา คุณภาพชีวิตในการทำงานของครู ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของพนักงานและองค์การด้วย