

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
  - 1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
  - 1.2 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา
2. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
  - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 2.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ
  - 2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
3. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสตรี
  - 3.1 แนวคิดของผู้บริหารสตรี
  - 3.2 แนวคิดสตรีนิยม
  - 3.3 สตรีในบริบทของสังคมไทย
  - 3.4 แนวโน้ม โอกาสหรืออุปสรรคของผู้บริหารสตรี
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสุขในการทำงาน
5. บริบทสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยต่างประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยในประเทศ

#### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

##### ลิขสิทธิ์ของงานวิจัยฉบับราชภัฏรำไพพรรณี

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

จิตรจรรณู ทรงวิทยา (2562 : 14) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา คือ การดำเนินงานทุกอย่างในโรงเรียนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายการศึกษาหรือจุดมุ่งหมายของหลักสูตรคือให้นักเรียนมีสุขภาพดี มีคุณธรรมและเป็นพลเมืองที่ดี สามารถใช้ประโยชน์ของวิชาที่เรียน

มีความสำคัญเกี่ยวกับเศรษฐกิจ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม ตามขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา

ปรัชญา เวสารัชช์ (2554 : 1) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การวินิจฉัย สั่งการ ควบคุม และการจัดการในเรื่องเกี่ยวกับงานหรือกิจการสถานศึกษา ทั้งการบริหารธุรกิจของสถานศึกษา โดยมุ่งให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษาที่ได้ตั้งไว้ ภาระหน้าที่ดังกล่าวจะเกี่ยวกับครู นักเรียน บุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษา

จันทร์ธานี สงวนนาม (2553 : 23) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ ตลอดจนความสามารถในการติดต่อสื่อสารด้วยภาวะผู้นำมนุษยสัมพันธ์ เพื่อบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมคิด บางโม (2552 : 61) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการใช้คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ขององค์กรและนอกองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ฮอย และมิสเกต (Hoy and Misket. 2008 : 437) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการที่มุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ด้วยองค์ประกอบหลายประการ เช่น การตัดสินใจ องค์กรแรงจูงใจ ภาวะผู้นำ โดยการบริหารต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะตามมาและสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการที่ใช้ทั้งศาสตร์ และศิลป์ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ และภาวะผู้นำ ในการบริหารจัดการการดำเนินงานต่าง ๆ ในสถานศึกษาสำเร็จลุล่วงโดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### **ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา**

นักวิชาการได้ให้ความหมายของความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

จूरिพร รักสบาย (2564 : 26) กล่าวว่า การบริหารจัดการสถานศึกษามีความสำคัญและมีประโยชน์อย่างยิ่งในการช่วยทำให้งานที่ปฏิบัติได้บรรลุไปตามวัตถุประสงค์ ลดความซ้ำซ้อนและลดความเสี่ยงจากการดำเนินงาน เนื่องจากมีการติดตามควบคุม องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง เพราะการบริหารมีเทคนิคและวิธีใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งมีการดำเนินการตามลำดับเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและบังเกิดประสิทธิผลในงานนั้น

สมกิต บุญยะโพธิ์ (2555 : 20) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการ และขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดี จะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของ

หน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อที่จะให้งานนั้น บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะว่าการดำเนินงานต่าง ๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียวแต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ

การดี อนันต์คานวี่ (2553 : 3) กล่าวว่า การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะเป็นสิ่งที่ช่วยในการขับเคลื่อนนโยบาย และกำหนดทิศทางการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและก่อให้เกิดศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยต้องอาศัยการกำหนดขั้นตอนวิธีการอย่างเป็นระบบ มีการจัดการทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรด้านอื่น ๆ ให้คุ้มค่าที่สุด รวมถึงการประเมินผลเพื่อนำผลที่ได้กลับมาแก้ไขปรับปรุงให้สอดคล้องและเหมาะสม อีกทั้งยังต้องคอยช่วยเหลือ ส่งเสริมสนับสนุนและแก้ปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกิดขึ้น จากการปฏิบัติงานตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่น ในการบริหารงาน และดำเนินการอย่างต่อเนื่องที่จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่มีลักษณะด้านวิชาชีพ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งมีความสามารถในการบริหารจัดการ การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายที่ได้รับมอบหมายหรือตามแบบแผนปฏิบัติที่ได้วางไว้

เตือนใจ ไพค่านาม (2553 : 2 - 10) ได้กล่าวว่า การบริหารการศึกษาในปัจจุบันมีความสำคัญและความจำเป็นยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะการศึกษานอกจากจะเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนยุ่งยากแล้ว ยังมีตัวประกอบด้านอื่นอีกมากมายที่มีผลสะท้อนต่อการบริหารการศึกษา ทำให้เกิดปัญหาอยู่เสมอ ซึ่งผู้บริหารการศึกษาจะต้องเผชิญการแก้ปัญหาเหล่านั้นอยู่ตลอดเวลา ในบางประเทศการบริหารการศึกษานับว่าเป็นอาชีพที่สำคัญอย่างหนึ่งไม่น้อยกว่าอาชีพอื่น ๆ เช่น แพทย์ วิศวกร เป็นต้น ซึ่งพวกเขาเหล่านี้จะต้องได้รับการฝึกหัดอบรมมาเป็นเวลาหลายปี จึงจะมีความสามารถในการประกอบอาชีพได้ ผู้บริหารการศึกษาก็เช่นเดียวกันจำเป็นจะต้องได้รับการฝึกหัดอบรมมาโดยตรง จึงจะจัดการศึกษาได้ดี คือ สามารถที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้

ฮอย และมิสเกต (Hoy and Misket. 2008 : 437 - 438) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเป็นกระบวนการที่มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ อาทิ การตัดสินใจ การสร้างแรงจูงใจ ภาวะผู้นำ โดยการบริหารต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะตามมา และสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตด้วย

เฟสเตอร์ และเคท (Fester and Kettl. 1991 : 7) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเป็นการจัดการที่ทำให้เกิดความสำเร็จและเห็นว่าการบริหาร เป็นกระบวนการระดมความรู้ความสามารถที่ทำให้บุคลากรดำเนินการไปสู่เป้าหมายได้ผลสำเร็จสูงสุด

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจัดการทรัพยากรทุก ๆ ด้าน ทั้ง คน เงิน เทคโนโลยีสารสนเทศ และเวลา อย่างเป็นระบบ โดยอาศัยความร่วมมือของบุคลากรภายในสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

### แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

#### ความหมายของภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนกระบวนการทำงานขององค์กรให้ดำเนินไปได้ตามแผนที่วางไว้ มีหน้าที่คอยอำนวยความสะดวก วางแผน ชี้แนะ สั่งการ และควบคุมการดำเนินงานเพื่อให้ผลการดำเนินงานภายในองค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ คำว่า “ภาวะผู้นำ” เป็นคำแสดงถึงคุณสมบัติ หรือลักษณะของผู้นำ เช่น สติปัญญา ความดีงามตลอดจนความรู้ความสามารถของบุคคล หรือเรียกว่า ความเป็นผู้นำ สำหรับคำว่า “ผู้นำ” หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถประสานคนที่มีความหลากหลาย มีความแตกต่าง มีจำนวนมากมารวมกันและร่วมมือเพื่อไปในสู่เป้าหมาย เกิดสัมฤทธิ์ผลเดียวกันได้ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554. ออนไลน์) ได้นิยาม คำว่า “ภาวะผู้นำ” และ “ผู้นำ” เป็นคำที่ความหมายสอดคล้องกัน จึงไม่สามารถแยกจากกันเด็ดขาด เนื่องจากการเป็นผู้นำย่อมมีภาวะผู้นำด้วยเสมอไม่ว่าจะเป็นในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง จากการศึกษาของนักทฤษฎีและนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของผู้นำ และภาวะผู้นำไว้หลากหลายความหมาย ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำไว้ดังนี้

การดี อนันต์นาวี (2557 : 76) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้โดยอาศัย อำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

วิญญู เจริญงาม (2554 : 13 - 14) ได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หรือบารมี หมายถึง ความดีที่สั่งสมมา เป็นสิ่งที่ผู้นำทำให้คนพุดถึงได้ตลอดไปด้วยการยกย่องผลงานและคุณงามความดี และความเด่นเป็นที่รู้จักของผู้นำ โดยภาวะผู้นำมีคุณลักษณะ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ พฤติกรรมของบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กระบวนการใช้อิทธิพลและอำนาจ เป็นได้ทุกอย่างทั้งแยกส่วนและรวมกันหลายส่วน อยู่ที่แนวทางในการเลือกที่จะศึกษาและฝึกฝน เช่น ความซื่อสัตย์ ความกล้าหาญ ความอดทน ความเพียร ความเสียสละ การมีสติปัญญาฉลาด

หลักแหลม มองการณ์ไกล หรือทำในสิ่งที่โดดเด่นและดีงาม เหมือนกับความงาม คือ ยกแก่การบรรยายหรือให้คำอธิบาย แต่เราจะรับรู้ได้เมื่อเราได้พบเห็นและได้สัมผัส

เนตรัมพัฒนา ยาวีราช (2552 : 20) ได้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำคือการที่บุคคลสามารถบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจ และได้รับความร่วมมือโดยใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2552 : 10) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้หรือหมายถึงรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล

ชร สุนทรายุทธ (2551 : 326) ได้ให้ความหมายของคำว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถจูงใจบุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ โดยเกิดจากความศรัทธา เลื่อมใส ผู้นำเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการที่จะนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดผลดีที่จะทำให้องค์กรดำเนินงานลุล่วงไปตามเป้าหมายที่ต้องการ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549 : 30) ได้ให้ความหมายของคำว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มปฏิบัติหน้าที่ของความเป็นผู้นำ บุคคลผู้ผลักดัน ผู้คล้อยตาม ผู้สร้างพลังร่วม ผู้สร้างแรงจูงใจกระตุ้น ผู้ก่อให้เกิดพลัง การปฏิบัติการดำเนินการของมวลสมาชิกให้เข้าสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ

คูบริน (Durin, 2004 : 22) ได้ให้ความหมายของคำว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทในการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ทำหน้าที่เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จเจริญก้าวหน้า ซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงในองค์กรนำไปสู่การบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้

เบิร์น (Burns, 1978 : 19) ได้ให้ความหมายของคำว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลที่กระตุ้นให้ผู้ตามดำเนินการตามวัตถุประสงค์ โดยวัตถุประสงค์นั้นต้องเป็นวัตถุประสงค์ร่วมของทั้งผู้นำและผู้ตาม

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นคุณสมบัติหรือการที่บุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลเหนือบุคคลอื่นก่อให้เกิดกิจกรรมและความสัมพันธ์ภายในกลุ่มหรือองค์กร เป็นความสามารถในการบริหารตนเองและครองใจผู้อื่นได้ โดยสามารถชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ โดยไม่ต้องมีการบังคับข่มขู่ เพื่อทำให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้บรรลุผล โดยคุณลักษณะที่ดีที่ผู้นำควรมีคือ บุคลิกภาพ สติปัญญาเฉลียวฉลาด ความสามารถพิเศษเฉพาะต่างไปจากคนอื่น ๆ มีคุณธรรม จริยธรรมอันดีงามของสังคมเป็นหลักในการดำเนินงาน

### องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

นักวิชาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำตามแนวคิดและความเชื่อของตนไว้ดังนี้

พระธรรมปิฎก (2559 : 5) ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ ได้แก่ ตัวผู้นำ ผู้ตาม จุดหมาย หลักการและวิธีการ สิ่งที่จะทำ และสถานการณ์

พันซ์ศักดิ์ พลสารัมย์ ( 2557 : 176) ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบหลัก 3 ปัจจัย ได้แก่ ผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Followers) และสถานการณ์ (Situation)

วิญญู เครื่องงาม (2554 : 19) องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่ยิ่งใหญ่ คือ พละ 5 ได้แก่ 1) มีเวลาทำงานพอและต่อเนื่องทำให้มีเวลาอย่างต่อเนื่องในการวางรากฐานโครงสร้างสำคัญของการบริหารบ้านเมืองให้มีความมั่นคงเจริญรุ่งเรืองมาจนถึงปัจจุบัน 2) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 3) มีทรัพยากรบุคคลสนองงานอย่างเพียงพอ เพราะแต่ละงานจำเป็นต้องอาศัยผู้มีความรู้ความสามารถเฉพาะในเรื่องนั้น ๆ 4) มีความอดทนอดกลั้นเพราะการทำงานปกครองคน ยิ่งองค์การระดับใหญ่ก็ยิ่งมีคนที่มีความแตกต่างหลากหลาย ต่างกลุ่มต่างความต้องการผู้นำที่ยิ่งใหญ่ต้องมีศิลปะในการปกครองด้วยความอดทนอดกลั้น และ 5) มีคุณธรรมของผู้ปกครอง

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2552 : 10 - 11) ภาวะผู้นำ ประกอบด้วยปัจจัย 3 ด้าน ได้แก่ 1) ปัจจัยจากตัวผู้นำ เช่น ทักษะคิดต่อตนเอง ความเชื่อมั่นในตนเอง เชื่อมมั่นในความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่ตนเองมีอยู่ในการพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ทักษะคิดที่ดีต่ออาชีพ ทักษะคิดที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน มีความภาคภูมิใจในงานที่ตนเองปฏิบัติ และเห็นคุณค่าของงานที่ทำ 2) ปัจจัยจากผู้ร่วมงานของผู้นำ เช่น พฤติกรรมที่ดีของเพื่อนร่วมงานในการสนับสนุนการทำงานของผู้นำ เพื่อนร่วมงานสามารถนำความคิดและความต้องการของผู้นำมาปฏิบัติได้อย่างบังเกิดผลตามที่ผู้นำต้องการ สามารถทำงานร่วมกันได้โดยมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีส่วนร่วมและมีความพร้อมในการทำงาน มีความรับผิดชอบในงาน โดยใช้ประสบการณ์ในการทำงานได้เป็นอย่างดี มีทัศนคติที่ดีต่อผู้นำ มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้นำ และ 3) ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำ หากผู้นำปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้ก็จะทำให้ผู้นำอยู่ในสภาวะการณ์ที่ดี สภาพแวดล้อมที่สำคัญ ได้แก่ ลักษณะขององค์กร โครงสร้างขององค์กร ระบบการทำงานระเบียบวิธีปฏิบัติ อิทธิพลของกลุ่มในองค์กร ในการให้ความร่วมมือ สนับสนุน ชัดขวาง หรือวางเฉย หากกลุ่มมีความผูกพันและยอมรับนับถือในตัวผู้นำ ก็จะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จในงานได้มากขึ้น

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 17) ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม บริบท สถานการณ์ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น องค์ประกอบเหล่านี้สัมพันธ์เกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกันเสมอ

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำมีองค์ประกอบที่สำคัญเบื้องต้น อย่างน้อย 4 ส่วน ได้แก่

- 1) ตัวผู้นำ ได้แก่ คุณสมบัติที่ดีซึ่งผู้นำมีติดตัวมา ทักษะความสามารถในการนำคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำที่สร้างให้ผู้นำเกิดการมี รวมทั้งอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ซึ่งได้รับแต่งตั้งทำให้ผู้นำมีอำนาจให้คุณให้โทษต่อผู้ตามได้ด้วย
- 2) ผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม ซึ่งเป็นได้ทั้งตามด้วยตำแหน่งหน้าที่ของงาน และตามด้วยความเชื่อถือศรัทธาในบารมีของผู้นำโดยไม่ต้องขู่บังคับ
- 3) วัตถุประสงค์จำเป็นของกลุ่มหรืองานที่จะทำในขณะนั้น รวมทั้งผลที่เกิดจากการดำเนินงาน และ
- 4) ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้อิทธิพลและตำแหน่งหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก สั่งการ กำกับดูแลกระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจ โน้มน้าว และสร้างขวัญกำลังใจด้วยทัศนคติที่ดีในตัวของผู้นำ การใช้ความสามารถ ทักษะมนุษยสัมพันธ์ ใช้ความฉลาดรู้ทางอารมณ์ และพลังความสามัคคี โดยที่ผู้ตามมีทัศนคติที่ดี และมีความน่าเชื่อถือ ความผูกพันต่อตัวผู้นำและต่อเพื่อนร่วมงาน การมีขวัญและแรงบันดาลใจในการดำเนินงานร่วมกันของผู้ตามเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550 : 8 - 9) ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำตนเอง (Self – Leadership) มีพื้นฐานอ้างอิงมาจากแนวคิด “ตนเป็นผู้นำตนเอง” การนำตนเองของบุคคลประกอบด้วย การเริ่มต้นด้วยตนเอง การกำหนดทิศทางและแรงจูงใจด้วยตนเอง การให้รางวัลผลสำเร็จส่วนตัว และการติดตามตรวจสอบหาสาเหตุของความล้มเหลว
2. ภาวะผู้นำแบบทีมงาน (Team Leadership) ตัวอย่างของภาวะผู้นำแบบทีมงานเกิดขึ้นจากการยุบรวมกิจการของบริษัทประกอบธุรกิจขนาดใหญ่เข้าด้วยกัน แล้วจัดรูปแบบบริหารจัดการใหม่ เช่น กรณีเกิดขึ้นที่สหรัฐอเมริกาในปี 1998 เมื่อบริษัทประกันภัยพิบัติเวลเลอร์ (Travelers Insurance) ยุบรวมเข้ากับสถาบันด้านการเงินขนาดใหญ่ ชื่อซิติคอร์ป (Citicorp) ภายใต้การนำของผู้นำร่วมจากบริษัทเดิมทั้งสองในลักษณะภาวะผู้นำแบบทีมงานที่บริหารร่วมกันในฐานะประธานกรรมการบริหาร โดยมีแนวคิดของภาวะผู้นำแบบทีม ได้แก่ ประการแรกคณะผู้นำในทีมจะยึดมั่นต่อเป้าหมายและพันธกิจที่ผู้นำกำหนดร่วมกัน ประการที่สอง คณะผู้นำในทีมต่างมีความรับผิดชอบร่วมกันที่สามารถตรวจสอบได้ ประการที่สาม คณะผู้นำในทีมต้องไว้วางใจซึ่งกันและกันและทีมบริหารของคณะผู้นำจะต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน ประการที่สี่ คณะผู้นำในทีมจะใช้ภาวะผู้นำร่วมกันในด้านต่าง ๆ ประการสุดท้ายเป็นผลที่เกิดจากภาวะผู้นำแบบทีมคือ การได้ผลงานเพิ่มขึ้นจากที่ควรจะเป็นตามปกติ

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นในองค์การบรรลุเป้าหมาย โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์การ

4. ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Leadership) สเมอซิซ และมอร์แกน (Smircich and Morgan) ได้ตั้งข้อสังเกตว่าสัญลักษณ์ศาสนพิธี คำขวัญ หรือภายิตต่าง ๆ ประวัตินิยาม ตำนาน หรือชาดกต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นเครื่องมือสำคัญของภาวะผู้นำทั้งสิ้น ปรากฏว่าหลังจากผ่านการใช้เครื่องมือการถ่ายทอดสืบต่อกันมายาวนานนับร้อยปี นับพันปี สิ่งเหล่านั้นค่อยเปลี่ยนสภาพจากความเป็นเครื่องมือ มีความเป็นเสมือนสถาบันที่สามารถแสดงบทบาทภาวะผู้นำขึ้นมาได้ ในที่สุด บุคคลสำคัญของโลกปัจจุบันทั้งที่ท่านเหล่านี้ล่วงลับไปนับพันปีแล้ว แต่ยังคงความเป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์ของโลก โดยแสดงบทบาทภาวะผู้นำของท่านผ่านกระบวนการของเครื่องมือดังกล่าวมาแล้วนั่นเอง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2556 : 126 - 129) ได้แบ่งการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันออกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories) เป็นทฤษฎีที่อธิบายคุณลักษณะพื้นฐานทั่วไปของผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่ควรจะมี จะประกอบไปด้วยคุณลักษณะดังนี้ คือ มีความเฉลียวฉลาด มีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น มีความรอบรู้ในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีความซื่อสัตย์ สุจริตและซื่อตรง และอื่น ๆ ผู้นำจะมีคุณลักษณะบางอย่างที่พิเศษโดดเด่นกว่าผู้ตาม การมีคุณลักษณะดังกล่าว ช่วยทำให้บุคคลดังกล่าวมีโอกาสเป็นผู้นำเพิ่มขึ้นเพียงเท่านั้น แต่เขายังคงจะต้องรู้จักเลือกใช้คุณลักษณะต่าง ๆ ให้ถูกกาลเทศะ หรือเหมาะสมกับสถานการณ์ด้วย ทั้งนี้ เนื่องจากยังมีมีการยืนยันเป็นข้อสรุปได้ว่า คุณลักษณะใดบ้างที่จะทำให้ผู้นำคนนั้น ๆ เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้

2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories) เป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นมาจากการศึกษาความล้มเหลวของทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 จนถึงทศวรรษที่ 1950 นักวิจัยได้ทำการวิจัยอย่างต่อเนื่อง โดยนำการศึกษาลักษณะพฤติกรรมเฉพาะของผู้นำต่าง ๆ ว่าผู้นำจะมีลักษณะพฤติกรรมที่สามารถแยกแยะผู้นำออกจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำได้ และค้นหาวิธีการเฉพาะที่จะฝึกฝนสร้างให้เกิดพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพได้

3. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาว่าความสำเร็จการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับการประพฤติปฏิบัติของผู้นำ ให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับความ



สอดคล้องเหมาะสมระหว่างปัจจัยด้านผู้นำกับปัจจัยสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะส่งผลทำให้ผู้นำนั้นประสบความสำเร็จ

### ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories)

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2555 : 24) กล่าวว่า ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1930 – 1940 เป็นระยะเริ่มแรกของการศึกษาที่มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งตรวจสอบหาคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม หรือระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับที่ไม่มีประสิทธิผลในตัวแปรทั้งกายภาพและจิตวิทยา โดยเชื่อว่าลักษณะพิเศษบางอย่างที่ปรากฏในตัวผู้นำซึ่งมีผลทำให้ผู้นำมีลักษณะที่แตกต่างจากผู้ตาม หรือทำให้ผู้นำแต่ละคนมีประสิทธิผลแตกต่างกันไป ทฤษฎีลักษณะผู้นำได้แนวทางการศึกษามาจากทฤษฎีมหาบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man theory) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งถือว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิดสร้างกันไม่ได้ ดังนั้นผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่มีความสามารถเหนือคนธรรมดา (Extra Ordinary abilities) จากการศึกษาบางงานวิจัยที่รวบรวมได้ แสดงให้เห็นว่าลักษณะเฉพาะและบุคลิกภาพส่วนตัวบางประการของผู้นำเช่นลักษณะทางกายทักยะทางสังคมและความสามารถทางสติปัญญาเป็นคนลักษณะที่ทำให้บุคคลบรรลุถึงความเป็นผู้นำ และเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

สต็อกคิล (Stogdill, 1974 : 72 - 73) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดี ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะคือ 1) ลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) คือ ผู้ที่มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์ 2) ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) คือ มีการศึกษาดี 3) ลักษณะทางสังคมที่ดีสติปัญญา (Intelligence) คือ มีสติปัญญาสูงมีการตัดสินใจดีมีทักษะในการสื่อความหมาย 4) การพูดบุคลิกภาพ (Personality) คือ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรมจริยธรรม และมีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task - Related Characteristics) คือ การมีความปรารถนาที่จะทำได้ดีที่สุด มีความรับผิดชอบไม่ทอดทิ้งต่ออุปสรรค และ 6) ลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) ได้แก่ปรารถนาที่จะร่วมมือในการทำงานกับคนอื่น ๆ มีเกียรติเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นเข้าสังคมเก่ง และฉลาด โดยลักษณะทางกายเป็นด้านร่างกาย ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานเป็นด้านอารมณ์และจิตใจ ภูมิหลังทางสังคมและลักษณะทางสังกรวมเป็นด้านสังคม สติปัญญาเป็นด้านสติปัญญา และบุคลิกภาพเป็นด้านคุณธรรม โดยสต็อกคิล (Stogdill) ได้สรุปว่าลักษณะผู้นำที่ดีมีดังต่อไปนี้

1. ลักษณะทางกาย เป็นผู้ร่างกายแข็งแรง มีร่างกายเป็นสง่า
2. ภูมิหลังทางสังคม เป็นผู้ที่มีการศึกษา และสถานะทางสังคมดี
3. สติปัญญา เป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี และมีทักษะในการสื่อความหมาย

และการพูด

4. บุคลิกภาพ เป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ มีจริยธรรมมีความเชื่อมั่นในตนเอง

5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน เป็นผู้ที่มีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด ปรารถนาที่จะรับผิดชอบไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค

6. ลักษณะทางสังคม เป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติ และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่น ๆ เข้าสังคมได้เก่งมีความเฉลียวฉลาดในการเข้าสังคม

วิภาดา คุปตานนท์ (2551 : 241) กล่าวว่า การศึกษาตามแนวคิดนี้มีพัฒนาการมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory) โดยมุ่งอธิบายบุคลิกลักษณะส่วนตัวของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป จากการศึกษาผู้นำที่มีความโดดเด่น หลาย ๆ คน สามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น
2. ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น
3. ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์ และแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย เก็บตัว เป็นต้น

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550 : 174 - 175) จากการเริ่มต้นศึกษาภาวะผู้นำในยุคแรก ๆ ทำให้เกิดทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theory) ซึ่งแนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับคุณสมบัติของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดทฤษฎีที่เชื่อว่า ภาวะผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับคุณลักษณะทางด้านกายภาพ สังคม บุคลิกภาพและคุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลเป็นสำคัญ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวนี้สอดคล้องกับทัศนะของ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550 : 437-450 ; กวี วุฒิพงษ์, 2550 : 117 – 123) และเชลลี (Shiseli, 1971 : 78) ที่กล่าวถึงจุดอ่อนและจุดแข็งที่สำคัญของแนวคิดนี้ว่าจุดอ่อนของแนวคิดนี้ คือ การกล่าวถึงลักษณะของผู้นำแต่เพียงอย่างเดียวอาจไม่สามารถอธิบายประสิทธิผลหรือประสิทธิภาพของผู้นำได้อย่างสมบูรณ์ในทุกสถานการณ์ และอาจจะไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แน่นอน และคุณลักษณะร่วมของผู้นำได้ ส่วนจุดแข็งของแนวคิดนี้คือจะเป็นแนวทางที่สำคัญในการสรรหาผู้นำและเป็นแนวทางที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมได้ การศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำนั้น สามารถสรุปคุณลักษณะดังกล่าวเป็นด้านต่าง ๆ ไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะทางด้านกายภาพ ประกอบด้วย
  - 1.1 รูปร่าง ส่วนสูง น้ำหนัก
  - 1.2 การศึกษา ความรู้ สติปัญญา

- 1.3 สถานภาพฐานะทางสังคม
2. คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย
  - 2.1 ความสุขุมรอบคอบ ความกระตือรือร้น
  - 2.2 บุคลิกที่แสดงถึงการมีอำนาจ
  - 2.3 ความเชื่อมั่นในตนเอง
3. คุณลักษณะทางด้านความสามารถ ประกอบด้วย
  - 3.1 สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้
  - 3.2 ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ และการรักษาความสงบใจของบุคคล
  - 3.3 ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ
  - 3.4 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
  - 3.5 ความสามารถในการตัดสินใจ
  - 3.6 ความสามารถในการบังคับบัญชา
4. คุณลักษณะทางด้านทักษะทางสังคม ประกอบด้วย
  - 4.1 ความมีมนุษยสัมพันธ์
  - 4.2 การรู้จักกาลเทศะ
  - 4.3 การแสวงหาความร่วมมือ
  - 4.4 ความสามารถในการบริหาร

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกลักษณะส่วนตัวของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำมีคุณสมบัติที่พิเศษแตกต่างจากบุคคลทั่วไป คือ 1) ลักษณะทางกายภาพ 2) ลักษณะทางความสามารถ 3) ลักษณะบุคลิกภาพ ซึ่งผู้นำแต่ละคนล้วนมีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน โดยผู้นำจะต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำในแต่ละด้าน เพื่อใช้ในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมาย

#### **ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories)**

วิภาดา คุปตานนท์ (2551 : 242 - 247) กล่าวว่า แนวคิดนี้เริ่มต้นตั้งแต่ช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 จนถึงทศวรรษที่ 1960 นักวิชาการด้านต่าง ๆ ได้ศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและประสิทธิผลตามที่ผู้นำต้องการ โดยผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป มหาวิทยาลัยและสถาบันต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจและทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพซึ่งผลสรุปที่สำคัญ มีดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำแบบเผด็จการ (Democratic Leadership - Autocratic Leadership) โดยผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกระจายอำนาจ มอบหมายงานให้สมาชิก และเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้าม ผู้นำแบบเผด็จการมักนิยมใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจด้วยตนเอง และมักไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan) ได้แจกแจงพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกันในลักษณะอย่างเห็นได้ชัด คือ

2.1 พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (People Oriented Behaviors) ที่ให้ความสำคัญต่อสมาชิกหรือพนักงานเข้าใจความแตกต่างและยอมรับความสำคัญของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจและเข้าใจความต้องการของพนักงาน

2.2 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-Oriented Behaviors) ที่ผู้นำเน้นความสำเร็จของการทำงาน เน้นการสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎระเบียบ ข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

2.3 การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (Ohio State University) ได้สรุปว่าพฤติกรรมของผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ

2.3.1 พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation Structure) ที่ผู้นำให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ การบังคับบัญชา เน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง

2.3.2 พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกและมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิก

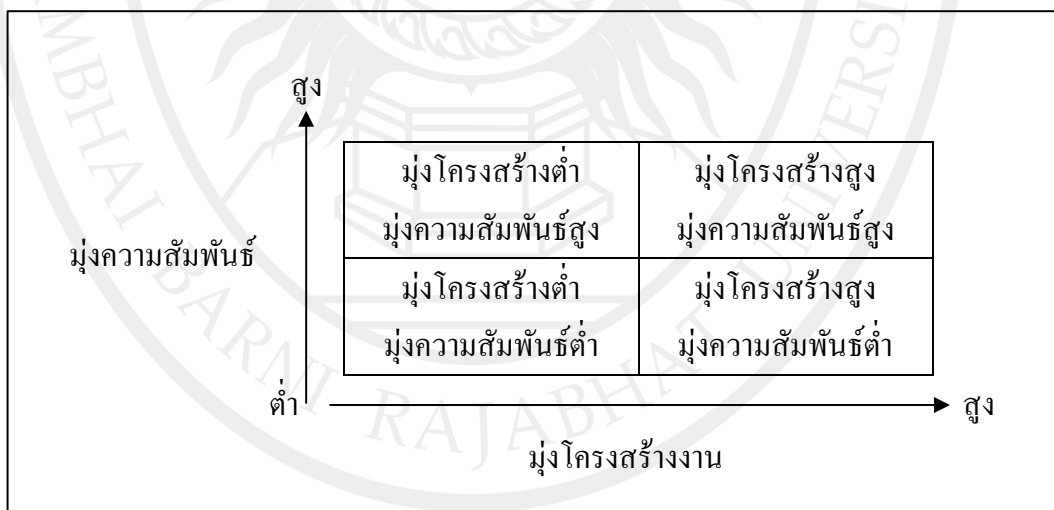
การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรม (Behavior Approach) โดยการวิเคราะห์ถึงการแสดงออกที่ผู้อยู่ในตำแหน่งผู้นำปฏิบัติ ซึ่งตำแหน่งผู้นำแต่ละประเภทจะเป็นตัวกำหนดหน้าที่ให้บุคคลที่ดำรงตำแหน่ง ยึดถือปฏิบัติเฉพาะตำแหน่ง ๆ ไป การศึกษาค้นคว้าตามแนวนี้ พบว่า ผู้นำส่วนมากจะปฏิบัติหน้าที่ในด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านใน 4 ประการ คือ การเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม การตัดสินใจหรือการแก้ปัญหา การให้คำปรึกษาแนะนำ และการริเริ่มสร้างสรรค์งาน

สัมมา ธรนิษฐ์ (2556 : 40) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ 1) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน 2) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน 3) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งประสิทธิผลของการทำงาน การศึกษาพฤติกรรมศาสตร์จะมุ่งศึกษาทั้งในด้านอุปนิสัยและพฤติกรรมอันเป็นองค์ประกอบของภาวะความเป็นผู้นำ ซึ่งมีลักษณะความ

เป็นสากล ซึ่งในความเป็นจริงเป็นไปได้ยากที่ผู้นำซึ่งเป็นที่นิยมในสังคมหนึ่งจะได้รับความนิยมในอีกสังคมหนึ่ง

การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำทำให้เกิดเป็นทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory) โดยแนวคิดนี้จะศึกษาว่า พฤติกรรมของผู้นำที่ประสบความสำเร็จแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จอย่างไร ซึ่งการศึกษาพฤติกรรมผู้นำนี้จะมีหลายแนวคิด เช่น การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอโอที่มีการจำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ พฤติกรรมที่มุ่งงาน (Task Oriented) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นการจัดการองค์การ การบริหารจัดการต่าง ๆ การมอบหมายและกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดและแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Task and Relationship Oriented) โดยผู้นำจะมีพฤติกรรมที่เน้นการให้การสนับสนุน ให้ความอบอุ่นห่วงใย และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และผู้นำอาจจะมีพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งใน 4 แบบ คือ

1. แบบมุ่งโครงสร้างสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูง
2. แบบมุ่งโครงสร้างสูงและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ
3. แบบมุ่งโครงสร้างต่ำและมุ่งความสัมพันธ์สูง
4. แบบมุ่งโครงสร้างต่ำและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี  
**ภาพประกอบ 2** มิติพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งโครงสร้างงานและมุ่งความสัมพันธ์  
 ที่มา : คูบริน (DuBrin, 1998) : 83 ; อ้างถึงใน พรสวรรค์ ศิริศาสนันท์. 2555 : 33.

กลุ่มนักวิจัยได้นำมิติพฤติกรรมทั้ง 4 แบบนี้ไปศึกษาเปรียบเทียบถึงผลของผู้นำทั้ง 4 แบบ ที่มีผลต่อการทำงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผลของการศึกษาพบว่า ไม่มีแบบภาวะผู้นำแบบใดที่ดีที่สุดและได้รับการยอมรับ กล่าวคือ แต่ละองค์การ แต่ละงานมีความพึงพอใจต่อผู้นำที่แตกต่างกัน แต่ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งโครงสร้างสูงและมุ่งความสัมพันธสูง มักจะทำให้ผลงานและระดับความพึงพอใจที่สูงกว่าแบบอื่น

ผลของการศึกษาพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่จำเป็นต้องมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งโครงสร้างสูงและมุ่งความสัมพันธสูงเสมอไป อาจจะมุ่งโครงสร้างงานสูงและมุ่งความสัมพันธต่ำหรือมุ่งโครงสร้างงานต่ำและมุ่งความสัมพันธสูงก็ได้ ทั้งหมดนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น แต่การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ มุ่งประเด็นเพียงแสดงแบบของภาวะผู้นำเท่านั้น มิได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ กล่าวคือยังไม่ได้ผลสรุปที่ชัดเจนว่าในสถานการณ์แบบหนึ่งผู้นำควรมีพฤติกรรมแบบใดจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2550 : 22 - 30) ได้กล่าวถึงทฤษฎี พฤติกรรมของผู้นำว่าเน้นความ มีประสิทธิภาพของผู้นำ ซึ่งตามพื้นฐานของทฤษฎีนี้จะมีพฤติกรรม ผู้นำอยู่ 2 แบบ คือ พฤติกรรม มุ่งงานกับพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ ซึ่งสอดคล้องกับที่เบลค และมูตัน (Blake & Mouton) และ เรดดิน (Reddin) ดังนี้

เบลค และมูตัน (Blake and Mouton, 1982 : 20 - 43) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่าง คือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1 - 9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1 - 9 เช่นกัน และสรุปว่า ถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมี ปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-nine style (9, 9 Style) ซึ่งรูปแบบของ การบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้หลายรูปแบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลักแบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีมตามแนวคิด ของแบล็ค และมูตัน (Blake and Mouton) รูปแบบของผู้นำมี อยู่ 5 รูปแบบ ได้แก่

1. แบบมุ่งงาน (Task-oriented/ Authority Compliance) แบบ 9, 1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งาน เป็นหลัก (Production oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการจะเป็นผู้วางแผนกำหนด แนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพ ของผู้ร่วมงาน ห่างเหินผู้ร่วมงาน

2. แบบมุ่งคนสูง (County Club Management) แบบ 1, 9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์ และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตองค์กร ส่งเสริมให้ทุกคน มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงาน

ที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความคิดค้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อย ไม่จำเป็นต้อง มีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่เน้นความพึงพอใจ สนุกสนาน ในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

3. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1, 1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงาน น้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพ ในองค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะ ผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4. แบบทางสายกลาง (Middle of Road Management) แบบ 5, 5 ผู้บริหารหวังผลงาน เท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการ ปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับ ผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการ ทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีความประณีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่า ผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

5. แบบการทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9, 9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้ง เรื่องงานและขวัญกำลังใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการ ของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกร่วมกันของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ระหว่าง สมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตามเกิดความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่าตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น มีอำนาจ การวินิจฉัยและอำนาจการปกครองบังคับบัญชาอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถ ของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความสร้างสรรค์ในการทำงาน

เรดดิน (Reddin, 1970 : 205-230) ทฤษฎีสถิตีของเรดดินได้เพิ่มมิติประสิทธิผลเข้ากับ มิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ แบบภาวะผู้นำต่าง ๆ อาจมีประสิทธิผล หรือไม่ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จ ในผลงานตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือนุขสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับ สถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิผล และแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ ดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงการวิเคราะห์ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล และผู้นำที่มีประสิทธิผล

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล	ลักษณะพื้นฐาน ภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิผล
1. Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนีกงาน	Separated	Bureaucrat คือ ทำงานแบบเครื่องจักร ไม่มีความคิดสร้างสรรค์
2. Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลงานของงานอย่างเดียว	Dedicated	Benevolent autocrat คือ มีความเมตตากรุณาเพื่อนร่วมงานมากขึ้น
3. Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธภาพ เสียสละ ทำคนเดียว จึงได้คุณภาพงานต่ำ	Related	Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น
4. Compromiser คือ ผู้ประนีประนอมทุก ๆ เรื่อง	Integrated	Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพที่ดีด้วย

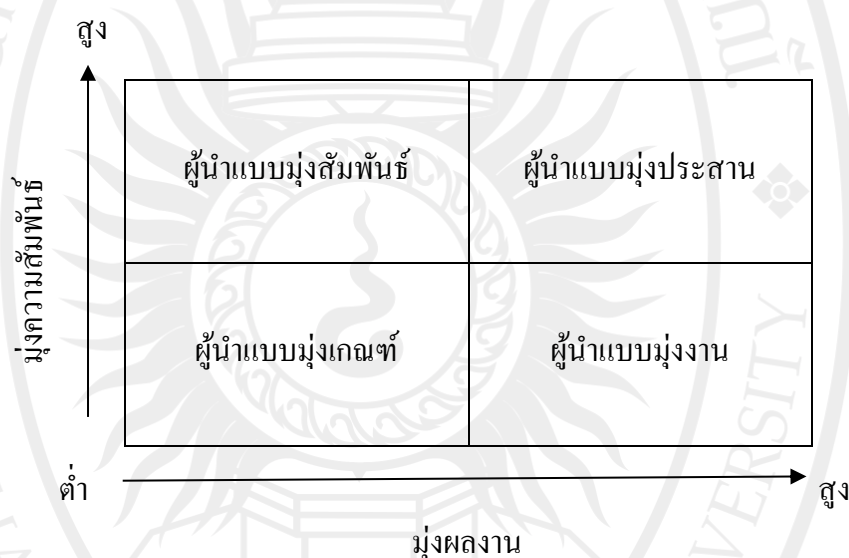
ในการวิเคราะห์แบบผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน จะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำตามมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ ซึ่งจะนำไปสู่การระบุลักษณะผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ของเรดดิน แต่เรดดินมีความเห็นว่าควรพิจารณา มิติมุ่งประสิทธิผล โดยยึดสถานการณ์เป็นหลักตามทฤษฎี 3 มิติ มีรายละเอียด ดังนี้

1. มิติมุ่งงาน (Task – Oriented Dimension) คือการให้ความสำคัญในเรื่องหน้าที่การงานหรือความสำเร็จของงาน
2. มิติมุ่งสัมพันธ (People - Oriented Dimension) คือการให้ความสำคัญในเรื่องของคนหรือผู้ได้บังคับบัญชา
3. มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness Dimension) คือการพิจารณาในเรื่องความสำคัญของหน่วยงานหรือองค์การตามเป้าหมายที่วางไว้

โอเวน และ โรเบิร์ต (Owens, Robert G. 1991 : 170). แบบของผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ (The 3 - D Theory) ของวิลเลียม เจ. เรดดิน (William J. Reddin) คือปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์ ผลงานของวิลเลียม เจ. เรดดิน (William J. Reddin) นั้นมีอิทธิพลอย่างมากต่อการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำ ทฤษฎีที่มีประโยชน์นั้นอยู่บนพื้นฐานที่ว่าภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ นั้นอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ประสิทธิผลก็ได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ นอกจากนี้ยังได้ตั้งชื่อแบบของผู้นำโดยพิจารณาจากการผสมผสานของ 2 มิติ คือ มิติงานและมิติมนุษยสัมพันธ์ ไว้ 4 แบบ คือ



1. แบบของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและมนุษยสัมพันธ์น้อยมาก เรียกว่า ผู้นำแบบ  
มุ่งเกณฑ์ (Separated)
2. แบบของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงานมากกว่ามนุษยสัมพันธ์ เรียกว่า  
ผู้นำแบบมุ่งงาน (Dedicated)
3. แบบของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับมนุษยสัมพันธ์มากแต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย  
เรียกว่า ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (Related)
4. แบบของผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งในด้านงานและมนุษยสัมพันธ์สูง เรียกว่า ผู้นำแบบ  
มุ่งประสาน (Integrated)



ภาพประกอบ 3 แบบของผู้นำพื้นฐาน

ที่มา : กิติ ตย์คานนท์. (2543 : 43)

จากภาพประกอบ 3 การมุ่งงาน หมายถึง การให้ความสำคัญกับโครงสร้างความสัมพันธ์  
ของงาน ส่วนการมุ่งความสัมพันธ์หรือมนุษยสัมพันธ์นั้นจะให้ความสำคัญกับการสร้างและ  
การรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้ องค์ประกอบทั้ง 2 นี้จะก่อให้เกิดความเป็นผู้นำ 4 แบบ  
สรุปได้ว่า แบบของผู้นำตามลักษณะนิสัยพื้นฐานที่แท้จริงตามธรรมชาติของมนุษย์มี 4 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำแบบมุ่งเกณฑ์ (Separated Style)
2. ผู้นำแบบมุ่งงาน (Dedicated Style)
3. ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (Related Style)
4. ผู้นำแบบมุ่งประสาน (Integrated Style)

กิติ ตย์คานนท์ (2543 : 40 - 41) ได้จำแนกแบบของผู้นำตามทฤษฎีของวิลเลียม เจ.เรดดิน (William J. Reddin) ไว้ 4 แบบ ดังต่อไปนี้

1. แบบมุ่งเกณฑ์ (Separated Style) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานต่ำ เป็นผู้นำที่มีลักษณะปลีกตัว ให้ความสนใจอย่างมากในเรื่องการแก้ไขสิ่งต่าง ๆ ที่ออกนอกกรอบให้เข้ารูปเข้ารอย ชอบใช้การรายงานมากกว่าการพูดคุย ใช้การสื่อสารน้อยในทุกทางและให้ความสนใจอย่างมากในเรื่องของกฎเกณฑ์และกรรมวิธีต่าง ๆ ทำงานอย่างระมัดระวัง เป็นนักอนุรักษ์นิยม ยึดกระบวนการและข้อเท็จจริง เข้าระเบียบ ชอบวางกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ยึดความถูกต้องแน่นอน ไม่ชอบการยืดหยุ่น มีความสุขุมรอบคอบ อดทน ใจเย็น

2. แบบมุ่งงาน (Dedicated Style) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานสูงแต่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานต่ำ ผู้นำประเภทนี้ประเมินค่าของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการพิจารณาผลงานหรือผลผลิต ทำงานในรูปของคณะกรรมการ แสดงความกระตือรือร้นในการทำงานและชอบคิดริเริ่ม ชอบการประเมิน ชอบการแนะนำ ผู้นำแบบนี้เชื่อว่าการให้รางวัลเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างอิทธิพลต่อคนอื่นและยังเชื่อว่าการลงโทษเป็นมาตรการสำคัญที่จะหยุดยั้งการกระทำที่ไม่สมควรมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและชอบใช้อำนาจ

3. แบบมุ่งสัมพันธ์ (Related Style) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานสูงแต่ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงานต่ำ เน้นมนุษยสัมพันธ์เป็นหลักในการทำงาน เป็นคนเรียบร้อย ชอบการสนทนา มีลักษณะเป็นมิตรกับทุกคน เป็นกันเอง เห็นใจคนอื่น ไม่โอ้อวดตนเอง ชอบสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความรู้สึกมั่นคง คง พยายามลดความขัดแย้ง ไม่ชอบใช้วิธีการลงโทษ ชอบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเจริญก้าวหน้าในทุกโอกาสและมีลักษณะเป็นนักประสานงานที่ดี

4. แบบมุ่งประสาน (Integrated Style) เป็นแบบผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานและงานไปพร้อม ๆ กัน เท่าๆ กัน เป็นผู้นำที่ประสานแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์เข้าด้วยกันชอบมีส่วนร่วมในการทำงาน ชอบการประชุม ชอบการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง มุ่งอนาคตมากกว่าอดีตหรือปัจจุบัน ชอบทำงานเป็นทีม ไม่ห่วงเรื่องอำนาจ กำหนดหน้าที่ของบุคคลจากความมุ่งหมายอุดมคติ เป้าหมายและนโยบาย เป็นผู้ประสานความต้องการของแต่ละบุคคลกับเป้าหมายขององค์การ ใช้วิธีการจูงใจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าไม่ถูกบีบบังคับ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อความมีประสิทธิภาพของงาน จัดเป็นผู้นำแบบอุดมคติ ดังตาราง 2

ตาราง 2 แสดงความแตกต่างระหว่างแบบของผู้นำทั้ง 4 แบบ

	พฤติกรรม	มุ่งเกณฑ์	มุ่งงาน	มุ่งสัมพันธ์	มุ่งประสาน
1	พฤติกรรมทั่วไป	ชอบแก้ไขให้ถูกต้อง	วางอำนาจ	ยอมรับผู้อื่น	ร่วมมือประสานงาน
2	การสื่อความหมาย	เขียน	สั่งด้วยวาจา	สนทนา	ประชุม
3	ทิศทางของการติดต่อ	ไม่มีใครชอบติดต่อ	ชอบติดต่อลงไปหาลูกน้อง	ชอบให้ลูกน้องติดต่อขึ้นมา	ทั้งสองทาง
4	การคิดคำนึงถึงเวลา	อดีต	ปัจจุบันและเดี๋ยวนี้	ไม่คำนึงถึง	อนาคต
5	ความผูกพันกับ...	องค์กร	ผู้บังคับบัญชาวิชาการ	ลูกน้อง	เพื่อนร่วมงาน
6	การพิจารณาประเมินลูกน้องโดย...	การปฏิบัติตามระเบียบ	ผลผลิตของผู้นั้น	การมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้นั้น	จิตใจในการทำงานเป็นทีม
7	การพิจารณาประเมินผู้บังคับบัญชาที่...	สติปัญญา สมอง	อำนาจ	ความอบอุ่นทางใจ	การทำงานเป็นทีม
8	ปฏิกิริยาที่มีต่อความผิดพลาด	ควบคุมมากขึ้น	ลงโทษ	ไม่แยแส	เรียนรู้จากข้อบกพร่อง
9	ปฏิกิริยาที่มีต่อความขัดแย้ง	หลีกเลี่ยง	ลงโทษ	ไม่แยแส	เรียนรู้จากข้อบกพร่อง
10	ข้อบกพร่องที่สำคัญ	เป็นทาสของกฎระเบียบ	สู้หัวหน้า	แสดงความรู้สึกเกินควร	ให้ทุกคนมีส่วนร่วมเสมอ แม้ในโอกาสที่ไม่เหมาะสม

กิติ ตย์คานนท์ (2543 : 46 - 50) นอกจากการจำแนกแบบของผู้นำตามทฤษฎีของวิลเลียม เจ.เรดดิน (William J. Reddin) ดังที่กล่าวมาแล้วยังมีการจำแนกแบบของผู้นำต่าง ๆ ออกเป็น 2 แบบ ดังนี้

### 1. แบบที่มีประสิทธิผลสูง มี 4 แบบ

1.1 แบบทำงานตามสั่ง (Bureaucrat) บริหารงาน โดยยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ชอบการตรวจสอบรายละเอียดของงาน ชอบอ้างเหตุผล มีความยุติธรรม ไม่ชอบเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาของผู้อื่น ๆ ชอบทำงานประจำมากกว่างานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่ม สนใจการทำงาน แต่ไม่สนใจความสำเร็จของงาน และสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน จึงไม่มีการวางแผนระยะยาว

1.2 แบบนักพัฒนา (Developer) บริหารงาน โดยการยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จูงใจให้คนทำงานและมอบงานใหญ่ ๆ ให้กับผู้ที่บังคับบัญชา ยอมรับว่าผู้บังคับบัญชามีความฉลาดและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3 แบบเผด็จการมีศิลป์ (Benevolent Autocrat) บริหารงาน โดยมีลักษณะของผู้เผด็จการ แต่สามารถใช้ลักษณะดังกล่าวอย่างนุ่มนวลกว่า มีความคิดริเริ่ม กระตือรือร้น ให้การยอมรับ มีการประเมินผลงานทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ

1.4 แบบนักบริหาร (Executive) บริหารงาน โดยยึดหลักการทำงานเป็นทีม ใช้วิธีการเข้าไปมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสม ตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูง และช่วยให้มีการทำงานให้ได้ผลงานสูงขึ้น โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล สามารถประสานงานกับคนอื่นได้ดี รู้จักนำความสามารถของผู้บังคับบัญชามาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

### 2. แบบที่มีประสิทธิผลต่ำ มี 4 แบบ ได้แก่

2.1 แบบหนีงาน (Deserter) บริหารงานตามระเบียบแต่ขาดความสนใจ หลีกเลียงการเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงาน ความรับผิดชอบ การให้ข้อเสนอแนะ หรือให้ความเห็นไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใจแคบ ชอบขัดผู้อื่น ทำเรื่องง่ายให้เป็นเรื่องยากต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยให้ความร่วมมือ ขาดการติดต่อสื่อสารและขาดความกระตือรือร้น

2.2 แบบนักบุญ (Missionary) บริหารงาน โดยใช้ความเมตตา นึกถึงแต่คนมากกว่างาน ถือความสัมพันธ์อันดีต่อกันในระหว่างผู้ร่วมงานสำคัญกว่าผลผลิตของงาน ให้ความอบอุ่นแก่ผู้ร่วมงาน ชอบหลีกเลียงการโต้แย้งเห็นทุกสิ่งเป็นเรื่องง่าย ไม่ชอบคิดริเริ่มในการทำงานใดไม่วิดกในเรื่องของผลงานหรือมาตรฐานและการควบคุม ถือว่าการทำงานที่ดีที่สุดคือการทำความสงบเรียบร้อยเอาไว้

2.3 แบบเผด็จการ (Autocrat) บริหารแบบมุ่งงานอย่างเดียวไม่ให้ความสำคัญกับสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล ยึดความสำคัญของงานเป็นหลัก ชอบวิจารณ์ ชอบข่มขู่ ชอบการ

ตัดสินใจคนเดียว ต้องการให้คนอื่นฟังและทำตาม มีความเด็ดขาดในการจัดปัญหาความขัดแย้ง มีการสื่อสารทางเดียวคือจากบนลงล่าง ชอบสร้างความหวาดกลัว

2.4 แบบประนีประนอม (Compromiser) บริหารงานโดยขาดความเด็ดขาดในการตัดสินใจ ในบางครั้งอาจยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมมากเกินไป หรือใช้วิธีการประสานงานและมุ่งความสัมพันธ์ที่ไม่เหมาะสม

คูบริน (DuBrin, 2004 : 95 - 97) กล่าวว่า ผลการศึกษาจากผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ พบว่า พฤติกรรมแบบมุ่งงานสูง - มุ่งคนสูง จะมีผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจสูงกว่ารูปแบบอื่น อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาต่อมาพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพอาจจะมีพฤติกรรมแบบมุ่งงานสูง - มุ่งคนต่ำ หรือ แบบมุ่งงานต่ำ-มุ่งคนสูงได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

เลวิน (Lewin, K. 1935 : ออนไลน์) ได้แบ่งลักษณะผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา (Autocratic Leaders) ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์แน่นอน ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ สำหรับระยะเวลาที่เร่งด่วน ผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

3. ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez - Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ และจะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้ และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง จะสามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

ไลเคิร์ต (Likert, 1967, ออนไลน์) ร่วมกับสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ ไลเคิร์ตและกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่องภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมายการควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

1. แบบใช้อำนาจ (Exploitive – Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ่วางใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เชิญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่างการตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2. แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความใ่วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างและบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

3. แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้บริหารจะให้ความใ่วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมดจะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนาน ๆ ครั้ง และใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

4. แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) ผู้บริหารให้ความใ่วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทั้งจากระดับบนและระดับล่างในระดับเดียวกันหรือในกลุ่ม ผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน ซึ่งโลเคิร์ทพบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมเล็กน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

แมคเกรเกอร์ (McGregor, 2022, ออนไลน์) เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่งแมคเกรเกอร์มีความเห็นว่าการทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือมนุษย์มีความต้องการพื้นฐานและต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดยได้แบ่งพื้นฐานพฤติกรรมของมนุษย์ออกเป็น 2 ทฤษฎี ได้แก่

1. ทฤษฎี X (X Theory) พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานเป็นคนขี้เกียจอยากได้เงิน อยากสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

2. ทฤษฎี Y (Y Theory) เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theories) เป็นการศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่มี ประสิทธิภาพ และสร้างความพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ตามที่ผู้นำต้องการจากการศึกษาค้นคว้าที่ มหาวิทยาลัยไอโอวา มหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ มหาวิทยาลัยมิชิแกน การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของตาข่ายการบริหารของเบลคและมูตัน ตลอดจนนักวิชาการท่านอื่น

### ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Approach)

จากการศึกษาภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้นำช่วงหลังทศวรรษที่ 1960 เป็นต้นมา ได้พบว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายปัจจัยและไม่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งที่จะมีประสิทธิผลมากที่สุด ทุกสถานการณ์ ในปี ค.ศ.1967 เกิดเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation or Contingency Leadership Theory) จากความพยายามที่จะศึกษาวิจัยปัจจัยต่าง ๆ ในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งจะมีผลต่อประสิทธิผลของผู้นำ ซึ่งสรุปแนวคิดของการศึกษานี้ได้ว่า สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการผู้นำที่แตกต่างกัน พฤติกรรมผู้นำแบบต่าง ๆ มีความเหมาะสมในสิ่งแวดล้อมที่ต่างกันและประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำกับสถานการณ์นั้น และสภาพของผู้ตามหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชา

ศาสตราจารย์ (2558 : 162 - 165) กล่าวว่า ทฤษฎีว่าด้วยผู้นำตามสถานการณ์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดที่ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้นั้นไม่จำเป็นต้องมีคุณลักษณะเฉพาะที่ตายตัว และไม่จำเป็นต้องมีการแสดงออกเชิงพฤติกรรมในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเท่านั้น หากแต่ผู้นำจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ก็ต่อเมื่อผู้นำสามารถเลือกใช้วิธีการหรือแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ ผู้บริหารที่ต้องการจะประยุกต์ใช้ทฤษฎีว่าด้วยผู้นำตามสถานการณ์ให้เกิดประโยชน์กับตนเอง จึงต้องศึกษาว่า สถานการณ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อวิธีการและพฤติกรรมของผู้นำเหล่านั้นมีอะไรบ้าง และแต่ละสถานการณ์ผู้นำ ควรจะใช้วิธีการใดในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้สูงสุด ซึ่งสถานการณ์ต่าง ๆ มีความสำคัญได้ 7 ประการ

1. ความต้องการของพนักงาน เป็นปัจจัยที่มีส่วนกำหนดวิธีการที่ผู้นำใช้ในการบริหารงาน กล่าวคือ เมื่อความต้องการของพนักงานแตกต่างกันออกไปย่อมส่งผลให้ผู้นำเลือกใช้วิธีการบริหารงานที่แตกต่างกันเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานคนนั้น ๆ

หากพนักงานต้องการชื่อเสียงเกียรติยศ ผู้นำ จำเป็นต้องเน้นการให้เกียรติและยกย่องในความสำเร็จของพนักงานมากที่สุด แต่หากพนักงานต้องการความรักและความผูกพันกับสมาชิกในองค์กร ผู้นำต้องเน้นที่ความรู้สึกรักของพนักงานและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกองค์กร เป็นต้น

2. ลักษณะการตัดสินใจของกลุ่ม กลุ่มแต่ละกลุ่มย่อมมีลักษณะการตัดสินใจที่แตกต่างกัน กลุ่มบางกลุ่มอาจเปิดให้สมาชิกอภิปรายประเด็นที่จะตัดสินใจอย่างเสรี แล้วลงคะแนนเสียงเพื่อหาข้อสรุป โดยเสียงข้างมาก ผู้นำที่บริหารจัดการในกลุ่มที่มีการตัดสินใจลักษณะดังกล่าว อาจเข้าร่วมอภิปราย ออกความเห็น และเมื่อประชุมเป็นเวลาสมควรแล้ว ผู้นำอาจสรุปข้อให้ที่ประชุมลงคะแนนเสียงได้ทันที แต่บางกลุ่มอาจไม่ต้องการให้มีการลงคะแนนเสียง เนื่องจากเกรงว่าจะเกิดการแตกแยก จึงเน้นให้สมาชิกพยายาม โน้มน้าวความเห็นของกันและกันจนทุกคนเห็นชอบร่วมกัน แล้วจึงตัดสินใจ ผู้นำ ที่อยู่ในกลุ่มที่มีการตัดสินใจลักษณะนี้อาจต้องระมัดระวังด้านความรู้สึกของสมาชิกกลุ่ม และผู้นำย่อมไม่สามารถตัดบทการอภิปรายเพื่อให้ลงมติหากเห็นว่าสมาชิกกลุ่มยังไม่มีความเห็นเป็นเอกฉันท์ ผู้นำที่ดีจึงจำเป็นต้องศึกษาลักษณะการตัดสินใจของสมาชิกกลุ่มให้ชัดเจน แล้วจึงเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงานกลุ่ม

3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก ผู้นำที่เป็นเพื่อนหรือสนิทสนมคุ้นเคยกับสมาชิกย่อมต้องใช้วิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างจากผู้นำที่ไม่รู้จักสมาชิกเป็นการส่วนตัว อาทิ ในการทำรายงานกลุ่มของนิสิตนักศึกษาในมหาวิทยาลัย แม้จะกำหนดให้สมาชิกคนหนึ่งเป็นผู้นำกลุ่ม แต่ผู้นำคนดังกล่าวย่อมไม่สามารถใช้เพียงการออกคำสั่ง เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติตามได้ แต่ต้องขอร้องเพื่อนให้ทำงานตามแนวทางที่ประสงค์ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกจึงเป็นอีกปัจจัยที่มีผลต่อการชี้นำ อย่างไรก็ตามในองค์กรทั่วไป ผู้นำย่อมสามารถออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามงานในหน้าที่ได้

4. แหล่งที่มาของอำนาจ ผู้นำที่มีอำนาจจากความชื่นชมมักพบว่าตนเองแทบไม่ต้องใช้วิธีการบังคับหรือขู่จะลงโทษพนักงานเพื่อให้พนักงานทำงานตามเป้าประสงค์ เนื่องจากพนักงานมีความชื่นชมและยินยอมพร้อมใจในการทำงานอยู่แล้ว ซึ่งแตกต่างจากผู้นำที่มีเพียงอำนาจในการลงโทษ ย่อมต้องอาศัยการบังคับและขู่เชิญในการลงโทษจึงจะทำให้พนักงานทำงานตามที่ต้องการได้

5. ลักษณะงาน งานที่จำเป็นต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ เช่น งานสร้างโฆษณา ผู้นำจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศการทำงานแบบหลวม ๆ เป็นกันเอง เน้นความรู้สึกของคนมากกว่างานในโรงงานซึ่งเป็นงานที่มีลักษณะชัดเจนตายตัว ที่ผู้นำจำเป็นต้องบริหารงานโดยอาศัยกฎระเบียบและคำสั่งในการทำงาน



6. คุณลักษณะเฉพาะการที่แต่ละคนมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน ผู้นำจึงควรเลือกวิธีในการบริหารงานให้สอดคล้องกับคุณลักษณะเฉพาะของตนเองด้วย เช่น หากตนเองเป็นคนที่ยืดหยุ่น ไม่สามารถรับเรื่องกระเทือนใจหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ก็ไม่ต้องเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบอัตโนมัติในการบริหาร เนื่องจากอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างตนเองกับสมาชิกกลุ่มได้ง่าย เป็นต้น

7. วุฒิภาวะของผู้ตาม เป็นอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งมีความสำคัญในการกำหนดวิธีการบริหารงานของผู้นำ หากผู้ตามมีวุฒิภาวะสูง ผู้นำอาจมอบหมายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการทำงานให้ผู้ตามได้ทั้งหมด ซึ่งตรงข้ามกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะต่ำ ผู้นำย่อมไม่ควรมุ่งเน้นที่ผู้ตาม แต่ต้องเน้นที่ตัวผู้นำเอง เพื่อให้การทำงานสามารถสำเร็จตามประสงค์ได้โดยผู้นำจะต้องกำหนดวิธีการทำงานแล้วออกคำสั่งให้ผู้ตามปฏิบัติ แล้วตรวจติดตามผลอย่างใกล้ชิด

มัลลิกา ดันสอน (2557 : 54) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory) จากการศึกษาของฟิเดเลอร์ (Fiedler) ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่าง พฤติกรรมของผู้นำ สมาชิก และสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ สิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ

ชร สุนทรายุทธ (2556 : 291 - 293) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard) เป็นทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการนิยมนำมาใช้ในการศึกษาภาวะผู้นำ โดยเฉพาะเพื่อการฝึกอบรมพัฒนาผู้นำอย่างกว้างขวาง เป็นทฤษฎีพัฒนาขึ้นโดยเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด จากทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน และได้รับการปรับปรุงต่อมาอีกหลายครั้ง ทฤษฎีนี้เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าทฤษฎีวงจรชีวิต (Life - cycle Theory) สำหรับทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด มีแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญคือ สถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการแบบของผู้นำที่ต่างกัน และทฤษฎีนี้จะมุ่งที่ลักษณะของผู้ตามว่า เป็นปัจจัยของสถานการณ์ และเป็นสิ่งที่ตัดสินใจ พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยกล่าวว่าผู้ได้บังคับบัญชาจะมีระดับความพร้อมที่แตกต่างกัน พนักงานจะมีความพร้อมในงาน 2 ลักษณะ คือ 1) มีความสามารถที่ได้รับการฝึกอบรม และมีทักษะ 2) มีความเต็มใจในการทำงาน ได้แก่ความมั่นใจและเต็มใจ ด้วยมุมมองดังกล่าว จึงสรุปว่า การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้นั้น จำเป็นที่ผู้นำจะต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้ซึ่งตรงกันข้ามกับ แนวคิดทฤษฎีสถานการณ์ของฟิเดเลอร์ ที่เชื่อว่าผู้นำจะมีประสิทธิผลได้ก็ต่อเมื่อต้องปรับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ให้สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำ

ดิลก ถือกกล้า (2554 : 71) ได้กล่าวว่า การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์เป็นการศึกษาที่เน้นการปรับสภาพการนำ หรือการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของการนำก็จะเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดนี้จะหารูปแบบการนำที่เหมาะสมและเกิดผลดีในสถานการณ์ต่าง ๆ

สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ (2553 : 272) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีเส้นทาง - เป้าหมาย หรือมุ่งสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ทฤษฎีนี้พยายามอธิบายผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีผลต่อการจูงใจ ความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของสมาชิก มีการเน้นที่เป้าหมาย โดยดูพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกเพื่อให้สมาชิกประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคลและองค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้สมาชิกบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลและองค์การ ผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจ ความพึงพอใจแก่ผู้ตามได้ โดยการให้รางวัล

คูบริน (DuBrin. 2004 : 144 - 147) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮร์เชย์ และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard's Situation Theory) แนวคิดของทฤษฎีคือประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการ จับคู่กันระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวุฒิภาวะของผู้ตาม หรือของกลุ่ม จากการศึกษาของเฮร์เชย์และ แบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard) ได้นำแนวคิดของมหาวิทยาลัยโอไฮโอมาประยุกต์ คือ พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation Structure) และ พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) และอธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ประกอบกับความพร้อมของสมาชิกทำให้เกิด รูปแบบของการทำงานของผู้นำ 4 รูปแบบ คือ แบบสั่งงานหรือบอกกล่าว (Telling) แบบชักจูงหรือ นำเสนอความคิด (Selling) แบบมีส่วนร่วม (Participation) และแบบมอบหมายงาน (Delegation) ส่วนที่เกี่ยวกับสถานการณ์ ทฤษฎีนี้พิจารณาประเด็นเดียวคือวุฒิภาวะของผู้ตามหรือของกลุ่ม ซึ่งจะ พิจารณาความพร้อมของผู้ตามในด้านความสามารถและความเต็มใจ

เฮร์เชย์ และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard. 1996 : 170 - 183) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของบุคคลว่า ผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมการนำต่อผู้ตาม โดยการผสมผสานของพฤติกรรม 2 ด้าน เข้าด้วยกัน ก่อให้เกิดแบบของผู้นำแบบต่าง ๆ ขึ้น พฤติกรรมทั้งสองด้าน ได้แก่

1. พฤติกรรมที่มุ่งงาน เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามในแง่การควบคุม กำกับ การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ตาม การชี้แจงให้ผู้ตามทราบเกี่ยวกับการทำงานว่ามีกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องทำ ทำเมื่อไร ทำที่ไหน ทำกับใคร และทำอะไร ตลอดจนเข้าไปดำเนินการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์กร การกำหนดช่องทางและวิธีการสื่อสารในการปฏิบัติงาน
2. พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตาม ในแง่ที่เกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดี ต่อบุคคลหรือระหว่างบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรโดยเปิดให้มีช่อง ในการสื่อสารที่ง่ายและสะดวก พยายามสร้างบรรยากาศของความเป็นกันเอง การให้การสนับสนุน อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนได้รับความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกันระหว่างบุคคล

ผู้นำแต่ละคนย่อมแสดงพฤติกรรมกรรมการบริหาร โดยการผสมผสานพฤติกรรมทั้งสองด้านดังกล่าวในสัดส่วนที่แตกต่างกันไป ซึ่งก่อให้เกิดแบบพื้นฐานของผู้นำ 4 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบผู้บอกให้ทำ 2) ผู้นำแบบผู้ขายความคิดให้ทำ 3) ผู้นำแบบผู้ตามมีส่วนร่วม 4) ผู้นำแบบผู้กรายงาน แต่เนื่องจากผู้นำมีหน้าที่ต้องจัดการให้งานสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น การที่ผู้นำจะประสบความสำเร็จในการบริหารให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้นำจำเป็นต้องรู้จักและเข้าใจในธรรมชาติ หรือลักษณะคุณลักษณะคุณสมบัติของผู้ตามเป็นอย่างดี ทั้งนี้เพื่อตนจะสามารถใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ตลอดจนสามารถที่จะเลือกใช้แบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่งผู้ตาม แต่ละคนย่อมมีระดับวุฒิภาวะที่แตกต่างกันกล่าว คือ บางคนมีความสามารถ และเอาใจใส่ต่องานสูงบางคนมีความสามารถสูง แต่ขาดความรับผิดชอบ เอาใจใส่ในงาน ในขณะที่บางคนแม้ตัวเองจะมีความสามารถน้อยแต่กลับเอาใจรักงานสูง และอาจมีบางคนที่ไม่เป็นทั้งงาน และยังขาดความรับผิดชอบต่องานอีกด้วย เฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ด แบ่งพฤติกรรมของผู้นำและความพร้อมของผู้ตามไว้ ดังนี้

1. ผู้นำแบบสั่งการ (Telling หรือแบบ S1) เป็นการใช้อำนาจสั่งการและการตัดสินใจให้ผู้ตามต้องปฏิบัติตาม ดังนั้น การสื่อสารภายในองค์การจึงมีลักษณะเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว คือ จากผู้นำสู่ผู้ตาม ใช้มาตรการควบคุม ติดตาม และนิเทศการปฏิบัติงานต่อผู้ตามอย่างใกล้ชิด พฤติกรรมผู้นำแบบนี้มีลักษณะมุ่งงานสูงแต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้กับผู้ตามแบบ M1 ที่ขาดความสามารถ และความเอาใจใส่ในงาน

2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling หรือแบบ S2) ให้ทำ ใช้พฤติกรรมบริหารที่มุ่งเน้นการกำกับสั่งการ แต่เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้มีโอกาสได้ซักถาม หรือเสนอความคิดเห็น เป็นการสื่อสารแบบสองทาง ผู้นำจะเป็นที่ปรึกษา หรือที่เลี้ยง มีพฤติกรรมที่มุ่งงานสูง และมุ่งเน้นความสัมพันธ์สูงเหมาะสมกับผู้ตามแบบ M2 มีความสามารถต่ำ แต่มีความใส่ใจสูง หากผู้นำให้การเสริมแรงตลอดจนช่วยสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่าง ๆ พร้อมทั้งตัดสินใจด้วย จะประสบความสำเร็จและประสิทธิภาพจะสูงยิ่งขึ้น

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating หรือแบบ S3) เป็นผู้นำที่คอยให้ความช่วยเหลืออำนวยความสะดวก ตลอดจนให้การสนับสนุนด้านต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในฐานะสมาชิกคนหนึ่งเท่านั้น โดยไม่เข้าไปควบคุม กำกับ หรือสั่งการ มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์สูงแต่มุ่งงานต่ำ เหมาะสมกับผู้ตามแบบ M3 ซึ่งมีความสามารถสูง แต่มีความใส่ใจงานค่อนข้างต่ำ อาจเป็นเพราะผู้นำไม่แน่ใจในความสามารถของตนเองหากผู้นำให้แรงจูงใจ ผู้ตามจะกลับมาสนใจในงานมากขึ้น รับฟังความคิดเห็น

และข้อเสนอแนะผู้ตามจะเกิดความเชื่อมั่นในความหวังดีและจริงจัง เมื่อผู้ตามประเภทนี้กลับมาทำงานจะมีประสิทธิภาพสูงมาก

4. ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating หรือแบบ S4) ผู้นำแสดงพฤติกรรม ลักษณะที่ทำให้ความเชื่อถือ ไว้วางใจในฝีมือ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความรับผิดชอบของผู้ตาม มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ รวมทั้งการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ผู้ตามทำงานอย่างอิสระเต็มที่ มีพฤติกรรมแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ เหมาะสำหรับผู้ตามแบบ M4 ที่มีทั้งความสามารถและความรับผิดชอบสูง ผู้ตามแบบนี้ทำงานด้วยรัก มุ่งความสำเร็จงานมากกว่ารางวัลหรือสิ่งตอบแทน ทুমเท เสียสละสูง ผู้นำจะต้องให้เกียรติ ไว้วางใจ มอบอำนาจ ความรับผิดชอบ ผู้ตามประเภทนี้ต้องการกำลังใจและการชมเชย

เนื่องจากระดับวุฒิภาวะผู้ตามสามารถแปรเปลี่ยนไปในทางที่สูงขึ้นหรือต่ำลงได้ตลอดเวลา ดังนั้นการที่ผู้นำจะยึดหลักแน่นอนตายตัวในการจับคู่ระหว่างภาวะผู้นำกับประเภทผู้ตามคงที่ตายตัวตลอดเวลาไม่ได้ แต่จะต้องรู้จักการยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนสถานะ ผู้นำไปตามสถานการณ์ กล่าวคือ เมื่อระดับวุฒิภาวะของผู้ตามในงานนั้นสูงขึ้นจากเดิม ผู้นำก็จำเป็นต้องปรับแผนผู้นำใหม่ให้เหมาะสมสอดคล้องกับระดับวุฒิภาวะใหม่ของผู้ตาม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation or Contingency Approach) มีสมมุติฐานหรือความเชื่อพื้นฐานว่าพฤติกรรมของผู้นำเปลี่ยนแปลงไปตามเวลาและโอกาส เมื่อสถานการณ์เปลี่ยน พฤติกรรมผู้นำย่อมเปลี่ยนไปด้วย ทั้งนี้เพราะมีตัวแปรต่าง ๆ อีกมากมายเข้ามามีอิทธิพลต่อการเป็นผู้นำนั่นเอง ซึ่งในบรรดาตัวแปรทั้งหลายที่มีอิทธิพลผลักดันให้เกิดผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้นั้นพบว่าพลังอำนาจที่สำคัญเพียง 2 ประเภท เท่านั้น คือ พลังอำนาจภายในหรือองค์ประกอบเชิงใจในตัวบุคคล เช่น แรงขับ ความปรารถนาในตำแหน่งและพลังอำนาจภายนอกหรือ องค์ประกอบทางสังคม เช่น วิกฤติการณ์ ความต้องการของกลุ่มหรือความจำเป็นของหน่วยงานและอื่น ๆ โดยที่พลังอำนาจทั้ง 2 ประเภทนี้ จะมีอิทธิพลต่อการเป็นผู้นำพอ ๆ กัน

#### **การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใหม่หรือสมัยใหม่ (New Leadership)**

ตั้งแต่ต้นปี ค.ศ.1980 เป็นต้นมา เกิดความตื่นตัวเกี่ยวกับการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำแนวใหม่ สาระสำคัญที่เป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแนวใหม่ คือ การเน้นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และผู้นำที่มีบารมี โดยเฉพาะแนวคิดที่เกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) เป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่โดดเด่นที่สุด เช่น การศึกษาของไบรแมน (Bryman, 2011 : 107) ได้ศึกษาความแตกต่างระหว่างทฤษฎีและการวิจัย ผู้นำแบบดั้งเดิมกับผู้นำแบบใหม่พบว่าผู้นำแบบดั้งเดิม (Old Leadership) เป็นผู้นำที่ไม่มีบารมี (Non Charismatic Leadership) ผู้นำการจัดการหรือผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เน้นการจัดการ หรือเป็นผู้นำแบบผู้จัดการ

(Management Managers) เป็นผู้นำที่ไม่มีวิสัยทัศน์ (Non Visionary Leadership) ส่วนผู้นำแบบใหม่ (New Leadership) ผู้นำที่มีบารมี (Charismatic Leadership) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีภาวะผู้นำ เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) สำคัญของแนวคิดผู้นำแบบใหม่ในปัจจุบัน จึงเปลี่ยนจุดเน้น โดยให้ความสำคัญที่แตกต่างของ ภาวะผู้นำในอดีต ซึ่งสรุปดังตาราง 3

ตาราง 3 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของภาวะผู้นำในอดีตกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบใหม่

ภาวะผู้นำในอดีต จุดเน้นที่มีความจำเป็นน้อยลง	ภาวะผู้นำแบบใหม่ จุดเน้นที่มีความจำเป็นมากขึ้น
1. การวางแผน	1. วิสัยทัศน์/พันธกิจ
2. การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบ	2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์
3. การควบคุมและการแก้ปัญหา	3. การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ
4. งานประจำและการสร้างสมดุล	4. การสร้างสรรค์ความเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
5. การรักษาอำนาจ	5. การมอบอำนาจให้ผู้อื่น
6. การสร้างความร่วมมือ	6. การรักษาพันธะสัญญา
7. การเน้นข้อบังคับตามสัญญา	7. การกระตุ้นความพยายามที่สูงขึ้นเป็นพิเศษ
8. ความไม่ลำเอียงและความมีเหตุผลในส่วนของผู้นำ	8. ความสนใจบุคคลอื่นและการหยั่งรู้ในส่วนของผู้นำ
9. วิธีการที่เริ่มหันมาสนใจสิ่งแวดล้อม	9. วิธีการที่สนใจสิ่งแวดล้อมอย่างยิ่ง

จากตาราง 3 สำคัญของแนวคิดภาวะผู้นำแบบใหม่จึงเปลี่ยนจุดเน้น โดยให้ความสำคัญในสิ่งที่จำเป็นมากกว่าในอดีต คือ วิสัยทัศน์ การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างสรรค์ความเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม การมอบอำนาจให้ผู้อื่น

อินแวนเซวิช (Ivancevich, 2008 : 428) กล่าวว่า ผู้นำจึงเปรียบเหมือนเครื่องมือของการเปลี่ยนแปลง ผู้นำบางคนใช้การให้รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนกับความคาดหวังในเรื่องคุณภาพแต่ผู้นำที่มีบารมีสามารถใช้การจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานได้เกินความคาดหวัง ผู้นำที่มีบารมีมีความสามารถพรรณนาความฝันที่ทำให้เกิดพลัง การเปลี่ยนแปลง จึงเป็นผู้นำที่เป็นวีรบุรุษที่สามารถสร้างการจูงใจ และสร้างบรรยากาศที่ทำให้ผู้ตามมีอารมณ์ร่วม มุ่งมั่นไปสู่วิสัยทัศน์ ซึ่งเป็น

ส่วนหนึ่งที่สร้างปรัชญาและพฤติกรรมของผู้ตามคุณลักษณะของผู้นำที่มีบารมี มีความสามารถ สร้างแรงบันดาลใจ สามารถชักจูงใจบุคคลอื่น มีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการสื่อสาร วิสัยทัศน์

รัตติกกรณ จงวิศาล (2556 : 253) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็น กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน และผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของกลุ่มจูงใจ ให้ผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กร และ สังคม ซึ่งภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ ตำแหน่งใดก็ได้ ในองค์กร ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ ตาม เป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้าน อำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันซึ่งเกิดขึ้นได้ใน 3 ลักษณะ ตามแนวคิด ของเบิร์น (Burns) ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการจัดการหรือผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำใช้การ ให้รางวัลเพื่อ ตอบสนองความต้องการ เพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งถือว่าทั้ง ผู้นำและผู้ตามยังมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของ มาสโลว์ (Maslows Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำการปฏิรูป (Transformational Leadership) ภาวะ ผู้นำแบบนี้ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กัน ในลักษณะยกระดับความต้องการ ซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายคือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม ทั้งนี้ เพราะผู้นำจะเข้าใจความต้องการของผู้ตาม แล้วจะกระตุ้นผู้ตามให้ยกระดับความต้องการให้สูงขึ้น ตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ และยึดค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น ความยุติธรรม ความเสมอภาค ฯลฯ เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนไปเป็นผู้นำ แบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำยกระดับความประพฤติ ความปรารถนาเชิงจริยธรรม ของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้น เมื่อทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม เกิดความต้องการในระดับที่สูงกว่าเดิมตามลำดับ ขั้นความต้องการของมาสโลว์



ตาราง 4 (ต่อ)

ที่-	ตัวแปร	นักวิชาการ										
		สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2550)	วิภาดา คุปตานนท์ (2551)	เบญจ และมุติน (1982)	เรตติน (1970)	กิติ ตย์คักานนท์ (2543)	คูบริน (2004)	ไคเคิร์ท (1967)	เฮอริเชย์ และเบเลนชาร์ด (1996)	ไปรแมน (1992)	อินแวนเซวิช (2008)	รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556)
12	ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานตำมมุ่งคนต่ำ			✓								1
13	ภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง			✓								1
14	ภาวะผู้นำแบบการทำงานเป็นทีม	✓		✓								2
16	ภาวะผู้นำแบบมุ่งประสาน				✓							1
17	ผู้นำแบบทำงานตามสั่ง					✓						1
18	ผู้นำแบบนักพัฒนา					✓						1
19	ผู้นำแบบทำงานตามสั่ง					✓						1
20	ผู้นำแบบนักพัฒนา					✓						1
21	ผู้นำแบบเผด็จการมีศิลป์					✓						1
22	ผู้นำแบบนักบริหาร					✓						1
23	ผู้นำแบบหนึ่งงาน					✓						1
24	ผู้นำแบบนักบุญ					✓						1
25	ผู้นำแบบเผด็จการ					✓						1
26	ผู้นำแบบประนีประนอม					✓						1
27	ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา						✓					1
28	ผู้นำแบบประชาธิปไตย		✓					✓				2
29	ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม							✓				1
30	ผู้นำแบบใช้อำนาจ							✓				1
31	ผู้นำแบบใช้อำนาจเชิงเมตตา							✓				1
32	ผู้นำแบบปรึกษาหารือ							✓				1



ตาราง 4 (ต่อ)

ที่-	ตัวแปร	นักวิชาการ										
		สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2550)	วิภาดา คุปตานนท์ (2551)	เบญจ และมุติน (1982)	เรตติน (1970)	กิติ ตย์คักานนท์ (2543)	คูบริน (2004)	ไคเคิร์ท (1967)	เฮอรัลด์ และเบเลนชาร์ด (1996)	ไปรแมน (1992)	อินแวนเซวิช (2008)	รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556)
33	ผู้นำแบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง							✓				1
34	ผู้นำแบบสั่งการ		✓			✓	✓		✓			4*
35	ผู้นำแบบขายความคิด								✓			1
36	ผู้นำแบบมีส่วนร่วม	✓		✓				✓	✓			4*
37	ผู้นำแบบมอบหมายงาน								✓			1
38	ผู้นำที่มีบารมี									✓	✓	2
39	ผู้นำที่ไม่มีบารมี									✓	✓	2
40	ภาวะผู้นำการจัดการหรือผู้นำ การแลกเปลี่ยน										✓	1
41	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือผู้นำการปฏิรูป										✓	1
42	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม										✓	1

จากตาราง 4 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จากแนวคิดของนักการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามี 42 ด้าน เมื่อพิจารณาความถี่รายด้านสรุปได้ว่า มี 4 ด้านที่มีความถี่สูง จำนวน 4 - 5 ความถี่ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบมุ่งเกณฑ์ 2) ภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ 4) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด ผู้วิจัยได้สรุปตัวแปรย่อยออกมาได้เป็น 4 ด้าน ดังนี้

## 1. ภาวะผู้นำแบบมุ่งเกณฑ์ หรือมุ่งงาน

ภาวะผู้นำแบบมุ่งกฎเกณฑ์ หรือมุ่งงาน มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

บลาคและมูตัน (Blake & Mouton, 1991 : 29) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (Authority Compliance) ตามแนวคิดของบลาคและเมตัน (Blake & Mouton) หมายถึง ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการจะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิตไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่วงเหินผู้ร่วมงาน

จิตร์ตัน ลีลาเอกนิตติ (2565 : 55) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมการมุ่งความสำคัญที่งาน (Task-Oriented Attitudes and Behaviors) เป็นผู้นำซึ่งมุ่งความสำคัญที่ความสำเร็จของงาน ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลนั้นจะเห็นคุณค่าของเวลา และจะไม่ทำงานประเภทเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะมุ่งที่การทำงานเกี่ยวกับการวางแผน การกำหนดตารางเวลา การปฏิบัติงาน การประสานงานในกิจกรรมของผู้บังคับบัญชา การจัดหาวัสดุที่จำเป็น การจัดหาเครื่องมือและการให้ความช่วยเหลือทางด้านเทคนิคต่าง ๆ รู้จักให้แนวทางในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน

พรสวรรค์ ศิริสาคนันท์ (2555 : 33) ได้กล่าวถึง มิติแบบมุ่งโครงสร้างงาน คือ พฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดบทบาทของตัวเองและผู้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยเฉพาะบทบาทในหน้าที่พื้นฐาน เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ เป็นต้น

วิภาดา คุปตานนท์ (2554 : 242 – 247) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมที่มุ่งงาน (Task – Oriented Behaviors) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำเน้นความสำเร็จของการทำงาน เน้นการสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานนั้น เป็นลักษณะของผู้นำที่เน้นให้ความสำคัญกับงานหรือผลสำเร็จของงานเป็นหลัก ให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาน้อย มีการยึดกฎเกณฑ์ และระเบียบในการทำงาน ออกคำสั่งให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติตาม สนใจผลสำเร็จของงานมากกว่าการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

## 2. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์

ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ หรือมุ่งคนนั้น มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

จิตริตัน ลีลาเอกนิตติ (2565 : 55) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน (Relationship-Oriented Attitudes and Behaviors) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจกับคน (มุ่งความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล) ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้บริหารที่มีพฤติกรรมกร มุ่งงาน มักไม่มีการใช้มนุษยสัมพันธ์ จะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพของผู้บริหารแต่ละรายจะต้องขึ้นอยู่กับ การคำนึงถึงผู้อื่นด้วย โดยการให้การสนับสนุน และการให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา รูปแบบของพฤติกรรมที่มุ่งที่ความสัมพันธ์มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ เนื่องจากเป็นพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจ ความมั่นใจ การแสดงความเป็นมิตร การให้ความสนใจเพื่อที่จะให้เข้าใจถึงปัญหา และการช่วยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้ได้รับการยกย่องนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่ดีควร ตั้งเป้าหมาย และให้แนวทางในการทำงานที่ถูกวิธีเพื่อให้การทำงานนั้นเป็นไปตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ จึงจะถือว่าเป็นลักษณะของผู้นำที่ดี

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (2565 : ออนไลน์) ภาวะผู้นำแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ต่อผู้ตามในแง่ให้การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความคิดเห็น และรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ การรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ การแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของผู้ตาม

พรสวรรค์ ศิริสาตนันท์ (2555 : 33) ได้กล่าวถึง มิติแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) คือ พฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา เคารพในความคิดเห็น มุ่งความเป็นมิตร มีการติดต่อสื่อสารสองทาง และให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายคน ได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ประทีป บินชัย (2546 : 17 - 18) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) ในปี ค.ศ. 1945 ของกลุ่มนักวิจัยแห่งมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ซึ่งประกอบด้วย จอห์น เฮมพ์ฟิล (John Hemphill) และ แอลวิด คูนส์ (Alvin Coons) พบว่า การมุ่งคน (Consideration) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ด้านจิตใจของผู้ตาม เช่น การรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม ปฏิบัติกับผู้ตามอย่างเท่าเทียมกัน ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงจะบอกให้ทราบล่วงหน้า ใส่ใจกับความเป็นอยู่ของผู้ตามยกย่องผู้ตามเป็นมิตรกับผู้ตาม เป็นต้น ผู้นำประเภทนี้จะคำนึงถึงผู้ตามเป็นสำคัญ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ หรือมุ่งคนนั้น ผู้นำจะเน้นให้ความสำคัญกับการสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน เน้นความพึงพอใจ ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ไม่คำนึงถึงเพียงแต่ผลสำเร็จของงานเพียงอย่างเดียว มีความห่วงใย ช่วยเหลือ

สนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา นำไปสู่สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี  
อบอุ่น สนุกสนาน คล้ายบรรยากาศการทำงานในครอบครัว

### 3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

เฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ค (Hershey and Blanchard, 1996 : 180) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบ  
มีส่วนร่วม (มุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์สูง) ผู้นำในลักษณะนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมใน  
การตัดสินใจ บทบาทสำคัญของผู้นำก็คือ การส่งเสริมสนับสนุนและการติดต่อสื่อสาร เป็นผู้นำ  
ที่คอยให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก ตลอดจนให้การสนับสนุนด้านต่าง ๆ  
ในการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในฐานะสมาชิกคนหนึ่งเท่านั้น  
โดยไม่เข้าไปควบคุมกำกับ หรือสั่งการ มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์สูงแต่มุ่งงานต่ำ  
เหมาะสมกับผู้ตามแบบ M3 ซึ่งมีความสามารถสูง แต่มีความใส่ใจงานค่อนข้างต่ำ อาจเป็นเพราะ  
ผู้นำไม่แน่ใจในความสามารถของตนเอง หากผู้นำให้แรงจูงใจ ผู้ตามจะกลับมาสนใจในงานมาก  
ขึ้น รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ผู้ตามจะเกิดความเชื่อมั่นในความหวังดีและจริงใจ  
เมื่อผู้ตามประเภทนี้กลับมาทำงานจะมีประสิทธิภาพสูงมาก

ชัยเสถฐ์ พรหมศรี (2557 : 96) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมุ่งงานต่ำ แต่มุ่ง  
ความสัมพันธ์สูง ผู้นำให้ความสำคัญแก่พนักงานต่อความรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น กระตุ้น  
ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และอำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดความร่วมมือและ  
พันธสัญญารูปแบบนี้เหมาะกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะสูง แต่ขาดความเชื่อมั่น

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2556 : 210) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating) หรือ  
S3 หมายถึง ผู้นำให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้อื่นเจริญก้าวหน้าโดยการแนะนำและพัฒนา  
ทักษะในการทำงานความพร้อมของพนักงานปานกลาง หรือ R3

วิเชียร วิทษอุดม (2553 : 86) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (มุ่งงานต่ำ มุ่งความ  
สัมพันธ์สูง) ผู้นำจะเน้นการติดต่อสื่อสาร การสนับสนุนและแสดงบทบาทอำนวยการเฉพาะอย่าง  
เพื่อให้งานสำเร็จ ด้วยการเปลี่ยนความรับผิดชอบที่สำคัญที่มีต่อผู้ตาม กระตุ้นพนักงานให้มีส่วนร่วม  
ในการทำการตัดสินใจและทำงานร่วมกับคนอื่น ได้ง่ายขึ้น รูปแบบของผู้นำแบบนี้จะเหมาะสมเมื่อ  
พนักงานพึงจะมีทักษะแต่ขาดความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเหมาะ  
กับลูกน้องที่มีความพร้อมปานกลางถึงมาก สามารถที่จะรับผิดชอบด้วยการใช้วิธีสร้างแรงจูงใจให้  
เขามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยเพิ่มคุณค่าในการทำงานให้มากขึ้น

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมเป็นลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมากกว่า  
มุ่งความสำเร็จของงานเพียงอย่างเดียว มุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมใน  
การตัดสินใจ แสดงความคิดเห็นในงานที่ทำ ผู้นำมีส่วนในการกระตุ้น สร้างขวัญกำลังใจ

และส่งเสริมให้ผู้ตามมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล่าวคือกล้าแสดงออก และส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศแห่งความร่วมมือกันในองค์กร

#### 4. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ

เฮอรัซีย์ และแบลนชาร์ด (Hershey and Blanchard) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling) หมายถึง การใช้พฤติกรรม การบริหาร โดยเน้นการใช้อำนาจสั่งการและการตัดสินใจให้ผู้ตามต้องปฏิบัติตาม ดังนั้น การสื่อสารภายในองค์กรจึงมีลักษณะเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว คือ จากผู้นำสู่ผู้ตาม ใช้มาตรการควบคุม ติดตาม และนิเทศการปฏิบัติงานต่อผู้ตามอย่างใกล้ชิด พฤติกรรมผู้นำแบบนี้มีลักษณะมุ่งงานสูงแต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้กับผู้ตามที่ขาดความสามารถ และความเอาใจใส่ในงาน

ชัยเสถียร พรหมศรี (2557 : 96) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (มุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำจะคอยแนะนำ ออกคำสั่ง และให้ข้อแนะนำ ให้คำสั่งที่ชัดเจน และดูแลบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ซึ่งรูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะต่ำ หรือมีประสบการณ์ ทักษะความสามารถ ในการทำงานน้อย

เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2556 : 209) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling) หมายถึง รูปแบบผู้นำแบบสั่งการและกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนเป็นแนวทางสำหรับพนักงาน เหมาะสำหรับผู้ที่มีความพร้อมต่ำ

วิเชียร วิทยอุดม (2553 : 85) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (มุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำจะระบุงานของพนักงานอย่างรอบคอบ และอธิบายสิ่งที่จะต้องทำและทำอย่างไร โดยมีการชี้แนะแนวทาง จัดวางแนวทางเอาไว้ให้ จัดเตรียมการสอนเฉพาะอย่างและควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด รูปแบบของผู้นำแบบนี้จะใช้ได้ดีที่สุด เมื่อพนักงานยังไม่เต็มใจ ขาดความสามารถ และขาดความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเหมาะกับลูกน้องที่มีคุณภาพน้อยและใช้กับผู้ที่ไม่สามารถรับผิดชอบตนเองได้ อันจะนำมาซึ่งความเสียหายได้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 203) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการ เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำแบบนี้แสดงออกอย่างชัดเจนถึงการกำหนดทิศทางเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้ตามควรจะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการเป็นลักษณะของผู้นำที่ใช้พฤติกรรม การบริหาร โดยเน้นการใช้อำนาจสั่งการและการตัดสินใจให้ผู้ตามต้องปฏิบัติตาม ผู้นำแบบนี้มีลักษณะมุ่งงานสูง แต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำจะคอยแนะนำ ออกคำสั่ง และให้ข้อแนะนำ ให้คำสั่งที่ชัดเจน และดูแลบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด และมีลักษณะเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว คือ จากผู้นำสู่ผู้ตาม

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้นสามารถสรุปได้ว่า 1) ภาวะผู้นำแบบมุ่งเกณฑ์ หรือมุ่งงาน ผู้นำจะให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของงานเป็นหลัก มักเป็นผู้นำที่มีลักษณะเข้มงวด ชอบสั่งการ และเน้นกฎระเบียบในการทำงานเป็นที่ตั้ง 2) ภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ จะให้ความสำคัญกับคน มุ่งสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีความเชื่อที่ว่าหากผู้ทำงานมีความสุข งานก็จะออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำจะให้ความสำคัญกับคนมากกว่ามุ่งความสำเร็จของงานเพียงอย่างเดียว ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แสดงความคิดเห็นในงานที่ทำ ผู้นำมีส่วนในการกระตุ้น สร้างขวัญกำลังใจและส่งเสริมให้ผู้ตามมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าคิดกล้าแสดงออก และส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศแห่งความร่วมมือกันในองค์กร และ 4) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ผู้นำจะใช้มาตรการควบคุม ติดตาม และนิเทศการปฏิบัติงานต่อผู้ตามอย่างเข้มงวด พฤติกรรมผู้นำแบบนี้มีลักษณะมุ่งงานสูง แต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ กล่าวได้ว่าลักษณะผู้นำแต่ละแบบมีทั้งข้อดีและข้อเสีย สามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำอย่างไรย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

## แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสตรี

### แนวคิดผู้บริหารสตรี

ในอดีตจนถึงปัจจุบันสังคมไทยได้มีความพยายามในการผลักดันประเด็นเรื่องความเสมอภาคของสตรีและบุรุษมาโดยตลอด ส่งผลให้สตรีเข้ามามีบทบาทในสังคมมากขึ้น โดยเฉพาะในตำแหน่งสำคัญต่าง ๆ เช่น ตำแหน่งนายกรัฐมนตรี ตำแหน่งรัฐมนตรี ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ในหน่วยงานของทั้งภาครัฐและเอกชน รวมทั้ง ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีแนวโน้มที่จะมีผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นสตรีเพิ่มมากขึ้น

โชติมา แก้วทอง (2550 : 270 - 271) ได้ให้ความหมายของ ผู้บริหารสตรี (Female Administrators) หมายถึง สตรีที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน หรือผู้ช่วยหัวหน้างาน มีบทบาทหน้าที่ในการวางแผน ดำเนินงานตามแผน ควบคุมดูแล ปกครอง บังคับบัญชา และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การสำนักงาน โดยอาศัยทีมงานและคนอื่น ๆ เพื่อควบคุม ดูแล รับผิดชอบรับผิดชอบความก้าวหน้า ความสำเร็จและความผิดพลาดในกระบวนการทำงานขององค์การ

การได้มาของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษา

การได้มาบุคลากรในสถานศึกษาสำหรับหน่วยงานราชการมักใช้กระบวนการตามวิถีของราชการ ซึ่งมักใช้วิธีการสอบคัดเลือกบุคคลตามคุณสมบัติทั่วไป และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง

เพื่อขึ้นบัญชีรวม ส่วนการบรรจุให้ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาใดนั้น ขึ้นอยู่กับอัตราว่างและความต้องการจำเป็นของแต่ละสถานศึกษา โดยใช้เกณฑ์พิจารณาอัตรากำลังของแต่ละสังกัด ซึ่งจะมีความแตกต่างกันและผันแปรไปตามนโยบายของรัฐบาลที่สอดคล้องกับวิกฤติการณ์สภาพบ้านเมืองในแต่ละช่วงเวลา สำหรับสถานศึกษาเอกชนจะใช้วิธีการพิเศษของแต่ละสถานศึกษา ขึ้นอยู่กับขนาดและคุณภาพของแต่ละสถานศึกษา หากเป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่มีชื่อเสียงจะมีอัตราการลาออกจางานต่ำ จะไม่ค่อยมีปัญหาเรื่องการเคลื่อนย้ายอัตราตำแหน่ง

คุณสมบัติของผู้บริหารสตรี

จากรายงานการวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหารสตรี สามารถจำแนกคุณสมบัติเป็นรายด้านใหญ่ ๆ ดังนี้

1. ด้านคุณลักษณะส่วนตัว มักเป็นคุณสมบัติเบื้องต้นที่ฝ่ายบุคคลของหน่วยงาน ใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้ารับตำแหน่งผู้บริหาร ซึ่งคุณสมบัติจะถูกกำหนดขึ้นตามสภาพการณ์ความจำเป็นของหน่วยงานในครั้งนั้น

2. ด้านบุคลิกภาพ (Personality) บุคลิกภาพเป็นตัวแปรที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ที่มีนักวิจัยในประเทศ เช่น นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา (2552 :149 - 150) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับความสำเร็จของผู้บริหารสตรีในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารสตรีมีแรงดึงดูดทางกายภาพและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับสูง แรงดึงดูดที่สูงที่สุดคือความไม่มีเล่ห์เหลี่ยม ปากกับใจตรงกัน และรองลงมา คือ ความสุภาพและอ่อนน้อมถ่อมตน ส่วนรายงานผลการวิจัยของ ประคอง รัศมีแก้ว (2551 : 192) พบว่า บุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษาคุณภาพ ได้แก่ กินง่ายอยู่ง่าย ไม่ถือตน ไวต่อความรู้สึก มีลักษณะท่าทางเหมาะสม เรียบง่ายและมีธรรมาภิบาลทางวัตถุ ฐานะทางเศรษฐกิจดีพอสมควร มีความรู้พื้นฐานในการใช้เทคโนโลยี มีความกล้าคิด กล้าเสี่ยง มีแรงบันดาลใจ เด็ดขาด เด็ดเดี่ยวมั่นคง แน่นนอน มีความสุขในการทำงาน

โชติมา แก้วทอง (2550 : 92) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่เอื้อให้ผู้หญิงก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งระดับบริหารในส่วนราชการ ได้แก่

1. มีความกล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจ มีความมานะอดทนและลุยงาน
2. มีการศึกษาระดับสูง หรือระดับปริญญาตรี โทและเอก และมีประสบการณ์ด้าน

วิชาการพอสมควร

3. ภูมิหลังและครอบครัว คือ ครอบครัวเอื้ออำนวย สามีเป็นคนใจกว้างเข้าใจการโยกย้ายไปต่างจังหวัด สามารถดูแลครอบครัวทำหน้าที่แทนได้

4. มีผู้สนับสนุนในการทำงาน ถึงแม้หลายท่านจะบอกว่าทุกอย่างขึ้นอยู่กับตัวของตัวเอง ความรู้ความสามารถ แต่ก็ยอมรับว่าในการทำงานหากไม่มีผู้สนับสนุน ก็ไม่อาจขึ้นมาได้

5. มีหลักในการบริหารงาน โดยเฉพาะการมีมนุษยสัมพันธ์ การเข้าถึงจิตใจของผู้ร่วมงาน สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสตรี หมายถึง สตรีที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง หัวหน้างาน หรือผู้ช่วยหัวหน้างาน ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้อำนวยการสถานศึกษา มีบทบาทหน้าที่ในการวางแผน ดำเนินงานตามแผน ควบคุมดูแล ปกครอง บังคับบัญชา และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในองค์กรสำนักงาน

#### แนวคิดสตรีนิยม

นักวิชาการและนักสตรีนิยมหลายท่านได้กล่าวถึงความหมาย และลักษณะแนวคิดสตรีนิยมตามแนวคิดและความเชื่อของตนไว้ดังนี้

ปิยะมาศ ใจไฟ (2560 : 215) กล่าวว่า แนวคิดสตรีนิยม (Feminism) แต่เดิมมาจากแนวคิด มนุษยนิยม (Humanism) ในศตวรรษที่ 18 เป็นสำคัญ ผนวกกับการปฏิวัติอุตสาหกรรมในโลก ตะวันตกทำให้ผู้หญิงถูกกดขี่ในหลายมิติ ทั้งการกดขี่ทางเพศ การข่มขืน การล่วงละเมิดทางเพศ และการใช้ความรุนแรงในสตรีทุกรูปแบบ จึงมีการเคลื่อนไหวทางสังคมของขบวนการสิทธิสตรี (Woman Liberation Movement) การเรียกร้องต่อสู้ของขบวนการสิทธิสตรีมีการดำเนินมาเรื่อย ๆ โดยพยายามชี้ให้เห็นว่าลัทธิปิตาธิปไตยหรืออุดมการณ์ชายเป็นใหญ่ (Patriarchy) ทำให้ผู้หญิงต้องถูกกดขี่ จึงเป็นเหตุผลให้เกิดความเคลื่อนไหวที่เรียกว่า “สตรีนิยม” ขึ้นและแผ่ขยายอย่างรวดเร็ว ในช่วงหลังของศตวรรษที่ 20 ซึ่งในอีกมุมหนึ่งสตรีนิยมเป็นทฤษฎีที่มีคามเป็นการเมืองที่ว่าด้วยความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจระหว่างชายและหญิงซึ่งแฝงฝังอยู่ในทุกพื้นที่ใน โครงสร้างทางสังคม ทั้งวิถีชีวิต วัฒนธรรม การศึกษา เศรษฐกิจ และการเมือง

ฉลาดชาย รมิตานนท์ (2555 : 42 - 45) กล่าวว่า สตรีนิยมเป็นเรื่องเกี่ยวกับผู้หญิง เพศหญิง และความเป็นผู้หญิง สตรีนิยมเป็นลัทธิหรือคติความเชื่อ แนวคิดหรือการร่วมกันรวมกลุ่มเพื่อ ดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับผู้หญิง เป็นคำไทยที่ถูกสร้างขึ้นใหม่มาจากภาษาอังกฤษว่า “Feminism” ส่วนนักคิดนักเขียน

พจนานุกรมฉบับ ราชบัณฑิตยสถาน (2554 : 442) ได้ให้ความหมายของคำว่า สตรีนิยม เป็นคำที่นำมาจากบาลีสองคำ คือ “สตรี” กับ “นิยม” เมื่อสมาสกันแล้ว จึงมีความหมายว่า เป็นลัทธิ อุดมการณ์ หรือคตินิยมแบบอย่าง ความคิดเห็น ความเชื่อ หรือวิธีการคิดร่วมกัน ที่เป็นลักษณะของ กลุ่มชน

พระมหาสม สิริปัญญา (2553 : 3) ได้ให้ความหมายของคำว่า สตรี เป็นคำที่มาจากภาษา สันสกฤตว่า สตรี สตรีลิงค์ ตรงกับคำในภาษาบาลีว่า อีสตรี หรือ อิตถิลิง หมายถึง ผู้หญิงหรือเพศ หญิง “ผู้” เป็นคำที่ใช้แทนคำว่า “คน” ส่วน “หญิง” เป็นคำนามหมายถึงคนที่มีเพศตรงกันข้ามกับ



ชาย โดยตรรกของภาษาจึงต้องพูดถึงเพศชายก่อนที่จะมีเพศหญิงเพื่อเปรียบเทียบความเป็นเพศตรงกันข้าม เพราะเราจะไม่ทราบความหมายของเพศหญิง ถ้าไม่มีเพศชาย “เพศ” มาจากภาษาสันสกฤตว่า “เวณ” ตรงกับภาษาบาลี “เวส” หมายถึง รูปที่แสดงให้เห็นว่าหญิงหรือชาย “นิยม” นำมาจากภาษาบาลี ในคำกริยาแปลว่า ชมชอบ ยอมรับ ชื่นชมยินดี หากใช้สมาสต่อท้ายคำบางคำจะมีความหมายว่า “ลัทธิ” เช่น ชาตินิยม สังคมนิยม เสรีนิยม ประชาชนนิยม

วันทนีย์ วาสิกะสิน (2553 : 11 - 29) กล่าวว่า สตรีนิยม คือ หัวใจของแนวคิดด้านสิทธิสตรี ความไม่แบ่งแยกชนชั้นของคนในโลกความไม่มีผู้อยู่เหนือ และผู้อยู่ล่าง ทุกคนต้องได้รับการปฏิบัติโดยเท่าเทียมกันไม่ว่าหญิงหรือชาย เป็นความพยายามที่จะส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจที่ดีระหว่างชายและหญิง เพื่อให้เห็นคุณค่าในความเป็นมนุษย์ ไม่ว่าจะ เป็นชายหรือหญิงต่างก็มีภาระหน้าที่ที่สำคัญเท่าเทียมกันต่อครอบครัวและสังคม เพราะผู้หญิงไม่ได้มีค่าน้อย (Less Valued) กว่าผู้ชาย และกลุ่มวิชาชีพที่ทำงาน เกี่ยวกับแนวคิดนี้ เรียกว่า “นักสตรีนิยม” หรือ “Feminist”

ในสมัยรัชกาลที่ 5 มีเหตุการณ์การต่อสู้ของผู้หญิง ทำให้ได้มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่สำคัญประการหนึ่ง คือ สมเด็จพระศรีพัชรินทราบรมราชินีนาถ ได้ส่งเสริมการศึกษาของกุลสตรีให้แพร่หลายยิ่งขึ้น ในสมัยรัชกาลที่ 6 ได้ตราพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2461 บังคับให้เด็กชายและเด็กหญิงที่มีอายุตั้งแต่ 7 - 14 ปี เข้าเรียนในโรงเรียนประชาบาล และทรงสถาปนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยขึ้นเป็นสถาบันอุดมศึกษา ในสมัยรัชกาล 7 พ.ศ. 2475 สตรีได้รับสิทธิทางการเมืองเทียบเท่าบุรุษ โดยมีต้องเรียกร้อง ต่อมาเมื่อสตรีได้สิทธิการตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ที่ก็ตามมา สตรีเริ่มตระหนักถึงความสำคัญ และอิทธิพลของตนเองที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง บทบาทสตรีทั้งภาวะเศรษฐกิจ การศึกษาและอารยธรรมตะวันตก หลังการเปลี่ยนแปลงการปกครองสู่ระบอบประชาธิปไตย บทบาทหน้าที่ทางการเมืองของสตรีในสังคมไทยได้รับสิทธิทางการเมืองมากขึ้นตามลำดับ

สตรีนิยมในประเทศไทย ในภาพรวมค่านิยมในสังคมไทยที่มีต่อสตรีไทยนั้นในภาพรวมแล้ว สตรีไทยดีกว่าจีนและอินเดีย ทั้งนี้เป็นเพราะไทยได้รับอิทธิพลจากตะวันตกผ่านทางมิชชันนารี ซึ่งเป็นผู้เริ่มให้การศึกษาแก่กุลธิดาของไทย ตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ 4 และในสมัยนี้เองได้กำเนิดการเรียกร้องสิทธิสตรี โดยการทูลเกล้าฯ ถวายฎีกาของอำแดงเหมือน เกี่ยวกับสิทธิในการสมรสกับชายที่บิดาเลือกให้ โดยอำแดงเหมือนไม่เต็มใจ อำแดงจั่น ทูลเกล้าฯ ถวายฎีกา โดยเธอไม่ยินยอมให้สามีนำเธอไปขาย สถานภาพของสตรีมีกฎหมายรองรับและมีข้อกำหนดเกี่ยวกับการสมรส การพ้นสภาพความเป็นผู้เยาว์หลังการสมรส การแบ่งสินสมรส มีสิทธิสมัครรับเลือกตั้งและสิทธิการลงคะแนนเลือกตั้ง มีกลุ่มเคลื่อนไหวโดยมีส โมสรวัตนธรรมหญิง มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสะสางประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์เพื่อให้ความเป็นธรรมแก่สตรี พ.ศ. 2516

สตรีมีโอกาสดังกล่าวเป็นสมาชิกสมาชิกรวมชาติ 19 คน จากจำนวนทั้งหมด 299 คน พ.ศ. 2517 มีสตรีได้รับเลือกแต่งตั้งให้เป็นเป็นวุฒิสมาชิก 8 คน จากจำนวนทั้งหมด 100 คน ใน พ.ศ. 2518 รัฐบาลสมัย ม.ร.ว.คึกฤทธิ์ ปราโมช แต่งตั้งคณะกรรมการ จากชาย 6 คน หญิง 6 คน มีหน้าที่แก้ไขกฎหมายแพ่ง และพาณิชย์ว่าด้วยเรื่องครอบครัวให้เป็นไปตามมติสหประชาชาติ ประกาศในปี พ.ศ. 2518 เป็นปีสตรีสากล (International Women's Year) และประกาศให้ทศวรรษ 1970 (พ.ศ. 2518 - 2528) เป็นทศวรรษแห่งสตรีมีประกาศยกเลิกระเบียบข้อจำกัดเรื่องยศและตำแหน่งที่จำกัดสิทธิของสตรี จากกระทรวงหลักของประเทศ เช่น กระทรวงกลาโหม กระทรวงมหาดไทย กระทรวงยุติธรรม และกระทรวงการต่างประเทศและรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยได้ คัดค้านเรื่องความเสมอภาคของชายและหญิง และคัดค้านเรื่องความรุนแรงในครอบครัวด้วย

ในสังคมไทยยังมีค่านิยมเชิงซ้อนที่พบในผลการศึกษาคือ ความไม่เสมอภาคระหว่างหญิงและชาย พบว่ามีความอยู่ดีธรรม 2 ประการ คือ

1. สตรีถูกกีดกันจากงานที่น่าสนใจ กีดกันสตรีจากการมีส่วนร่วมและการคัดเลือก โดยให้ฝ่ายชายที่ต่อความสามารถใช้งาน

2. สตรีต้องรวมงานนอกบ้าน และการเลี้ยงดูลูกเข้าด้วยกัน อีกทั้งยังเสียเปรียบเพราะต้องอดทนต่ออคติ ความเคียด ความคาดหวังที่ต้องอยู่ในสภาวะแวดล้อมซึ่งต้องเป็นผู้ให้บริการผู้ชาย ซึ่งขัดกับอารมณ์ และนิสัยของตัวเอง และจากผลการศึกษาในบางประเด็น มีแนวโน้มที่ดีขึ้น เช่น มีการให้คุณค่าความสำคัญของสตรีมากกว่าความบริสุทธิ์เพียงอย่างเดียว โอกาสในการเลือกคู่ครอง โอกาสในการได้รับการศึกษาของผู้หญิงมีแนวโน้มสูงขึ้น แต่โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ยังมีการกีดกันบ้าง อันเนื่องมาจากเพศสภาพ

#### ความหลากหลายในแนวคิดเกี่ยวกับสตรีนิยม (Terminism Variety)

จากการศึกษาของนักทฤษฎีและนักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับสตรีนิยมไว้หลากหลายความหมาย ซึ่งมีผู้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับสตรีนิยมไว้ดังนี้

##### 1. สตรีนิยมแนวรัฐสวัสดิการ (Welfare Feminism)

วันทนี วาลิกะสิน (2553 : 36) กล่าวว่า สตรีนิยมแนวรัฐสวัสดิการ เป็นแนวคิดที่เน้นสวัสดิการของผู้หญิงเป็นหลัก แนวคิดนี้เน้นความสัมพันธ์รัฐ สวัสดิการและบทบาทของชายและหญิง และแบ่งเพศในการทำงานกันทำตามบทบาทหน้าที่ชายหญิง การปรับปรุงกฎหมายที่มีผลต่อการจัดรัฐสวัสดิการให้กับผู้หญิงในฐานะมารดา คนงาน รวมทั้งการให้สิทธิส่วนบุคคลต่อผู้หญิง เพราะผู้หญิงจำเป็นต้องได้รับสวัสดิการที่เหมาะสมกับความเป็นมารดาและภรรยา ผู้ชายมีบทบาทในการดูแลผู้หญิงในฐานะมารดา และภรรยาเช่นกัน

## 2. สตรีนิยมสายเสรีนิยม (Liberal Feminism)

อรอนงค์ โฆษิตพิพัฒน์ (2562 : 6) กล่าวว่า กลุ่มสตรีนิยมแนวเสรีนิยม (Liberal Feminism) กลุ่มนี้เห็นว่า สังคมกำลังเปลี่ยนแปลงไป แต่บทบาทสตรียังถูกหยุดยั้งให้อยู่กับที่ ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาสตรีให้ก้าวหน้าตามไป กลุ่มนี้จะไม่สนใจปัญหาการวิเคราะห์ระบบสังคมโดยรวมเท่าใดนัก

วันทนี วาสิกะสิน (2553 : 43) กล่าวว่า สตรีนิยมสายเสรีนิยม เป็นแนวคิดกระแสหลักมาจากทางตะวันตกนับตั้งแต่คริสต์ศตวรรษที่ 17 ถึงต้นคริสต์ศตวรรษที่ 19 คือ การเชื่อว่าผู้หญิงและผู้ชายนั้น โดยพื้นฐานแล้วมีความเป็นมนุษย์ที่เหมือนกัน มีความเท่าเทียมกันของผู้หญิงและผู้ชายในระบบสังคมในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านกฎหมาย การเมือง สถาบัน เพื่อให้มีสิทธิในการแข่งขันและมีโอกาสในด้านต่าง ๆ เท่าเทียมกัน โดยเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกของปัจเจกบุคคลจะเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้การกดขี่ผู้หญิงหมดไป เป็นแนวความคิดเชิงอุดมการณ์ที่ปฏิเสธอิทธิพลทางชีววิทยาไปในมุมมองของสภาวะการณ์และสังคมที่ทำให้มีบทบาทต่าง ๆ ความเสมอภาคเกิดจากการเปลี่ยนกฎหมาย การปฏิบัติและความคิดเรื่องศักยภาพของผู้หญิง แต่ไม่ได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัว ผู้หญิงและรัฐสวัสดิการ

## 3. สตรีนิยมแนวเสรีภาพ (Libertarian Feminism)

วันทนี วาสิกะสิน (2553 : 44 - 45) กล่าวว่า แนวคิดสตรีนิยมแนวเสรีภาพเป็นกลุ่มสตรีที่ปฏิเสธความสำคัญทางชีววิทยาของสตรี กลุ่มนี้ไม่สนใจรัฐสวัสดิการเพราะเห็นว่ารัฐจัดให้ในระดับหนึ่ง หรือบางส่วนจะไม่ส่งเสริมชีวิตผู้หญิง เพราะการยึดกันหรือสนับสนุนสภาพธรรมชาติในการเป็นมารดา โดยเชื่อว่า “ที่ของผู้หญิง คือ ที่ที่เธอเลือกจะเป็น” และมีคำขวัญประจำกลุ่มว่า “เพื่อชีวิต เสรีภาพและทรัพย์สิน” (For Life Liberty and Property) ผู้หญิงพร้อมที่จะแข่งขันในตลาดแรงงาน พร้อมทั้งจะมีรายได้ โดยการจ้ดรัฐสวัสดิการ หากเธอไม่ทำก็ยังมีผู้หญิงคนอื่น หรือ ไม่ก็ผู้ชายเป็นคนทำ

## 4. สตรีนิยมแนวก้าวหน้า (Radical Feminism)

อรอนงค์ โฆษิตพิพัฒน์ (2562 : 6) กล่าวว่า กลุ่มสตรีนิยมแนวก้าวหน้า (Radical Feminism) กลุ่มนี้เห็นว่าระบบสังคมที่มีอยู่เป็นระบบถืออำนาจชายเป็นใหญ่ (Patriarchal Society) ในสังคมเช่นนี้ชะตากรรมและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของผู้หญิงจะถูกกำหนดให้มีฐานะต่ำต้อย

วันทนี วาสิกะสิน (2553 : 46) กล่าวว่า สตรีนิยมแนวก้าวหน้า เป็นแนวคิดที่เห็นว่าผู้ชายกดขี่ผู้หญิง โดยผู้ชายมีอำนาจและครอบงำในทุกด้านของอำนาจรัฐ เช่นเดียวกับระบบทุนนิยม โดยระบบชายเป็นใหญ่ (Patriarchy) นักเขียนสตรีนิยมแนวนี้ได้อธิบายด้วยหลักการ 2 ประเด็น คือ อำนาจของผู้ชายที่ควบคุมผู้หญิงในเรื่องเพศและศักยภาพในการสืบพันธุ์ของผู้หญิง โดยแนวคิดนี้

เชื่อว่า แม้จะเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจสังคมจากทุนนิยมมาเป็นสังคมนิยมก็ไม่รับประกันว่า ผู้หญิงจะไม่ถูกกดขี่

วันทนี วาลิกะสิน (2553 : 47 - 49) กล่าวว่า สตรีนิยมสายสังคมนิยม เป็นกลุ่มที่ได้แนวคิดเดิมจากแบบมาร์กซิสต์ ภาวะอนาธิปไตย แนวคิดเม้าเซตุงและสตรีนิยมแนวก้าวหน้า นักสตรีนิยมกลุ่มนี้สนใจวิเคราะห์ปัญหาการกดขี่ผู้หญิงภายในครอบครัว

6. สตรีนิยมผิวดำ และสตรีในโลกที่สาม (Black Feminism and Third World Feminism)  
วันทนี วาลิกะสิน (2553 : 49 - 51) กล่าวว่า สตรีผิวดำเป็นส่วนสำคัญในการบุกเบิกแนวคิดเรื่องสิทธิสตรี โดยมีแนวคิดสนับสนุนสตรีนิยมแนวสังคมนิยม สิทธิผู้ชายเป็นใหญ่และลัทธิทุนนิยมทำให้เกิดการแบ่งแยกสีผิว การกีดกันคนผิวดำในทุก ๆ เรื่อง สตรีนิยมผิวดำให้ความสำคัญในเรื่องการค้าทาสน การล่าอาณานิคมและจักรวรรดินิยม การกดขี่คนผิวดำในเรื่องเพศและสตรีผิวดำยังถูกกดขี่ซ้ำซ้อนจากสังคม เช่นเดียวกับกับสตรีในประเทศโลกที่สาม โดยถูกกดขี่จากการพัฒนาประเทศตามแบบอย่างตะวันตก ทุนนิยมและเสรีนิยม นอกจากสังคมกดขี่แล้วสตรีผิวดำและสตรีในโลกที่สามยังถูกกดขี่จากผู้ชายผิวสีเดียวกันอีกด้วย

#### 7. สตรีนิยมสายนิเวศ (Ecological Feminism)

ปิยะมาศ ใจไฟ (2560 : 214 - 216) กล่าวว่า แนวคิดของสตรีนิยมเชิงนิเวศให้ความสำคัญกับการกระทำต่อผู้หญิง คนผิวสี และคนชั้นล่าง และอีกด้านหนึ่งก็พูดถึงการกระทำต่อธรรมชาติที่ไม่ใช่มนุษย์ โดยมองผ่านกรอบแนวคิดสิ่งแวดล้อมนิยม (Environmentalism) หรือจริยศาสตร์สิ่งแวดล้อม (Environmental Ethics) และสตรีนิยม (Feminism) เป็นสำคัญ โดยสตรีนิยมเชิงนิเวศได้สร้างข้อถกเถียงเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการดำรงอยู่ของการกดขี่ทางเพศในผู้หญิงและการคุกคามทำลายธรรมชาติที่มีความเชื่อมโยงกัน ดังนั้นการปลดปล่อยให้เป็นอิสระจากการถูกกดขี่จึงมุ่งเน้นทั้งผู้หญิงและธรรมชาติ นอกจากนั้นสตรีนิยมเชิงนิเวศยังมุ่งกระทำการสลายต้นคลอน และล้มล้างวาทกรรมเรื่องธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่วางอยู่บนคุณค่าและวิธีการแบบเพศชาย และไม่ให้ความสำคัญกับเศรษฐกิจแบบทุนนิยมในกระบวนการวิเคราะห์แต่กลับให้คุณค่าแก่การครอบครองและควบคุมธรรมชาติและสตรีของวิถีคิดแบบชายเป็นใหญ่ ที่กดขี่ ปิดกั้นความเป็นผู้หญิงและธรรมชาติ อีกทั้งยังมองว่าการพัฒนาและอนุรักษ์ต่าง ๆ ที่มุ่งสู่ความยั่งยืนโดยมองเห็นปัญหาของสังคมตะวันตกเป็นปัญหาของโลก เป็นการตอกย้ำวิถีคิดแบบอาณานิคมซึ่งละเว้นปัญหาในประเทศอื่น ๆ โดยเฉพาะประเทศในโลกที่สาม สตรีนิยมเชิงนิเวศเชื่อในความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผู้หญิง โดยเฉพาะเรื่องสรีรวิทยาและธรรมชาติ กล่าวคือ คุณลักษณะของการสร้าง หรือให้กำเนิดสิ่งมีชีวิต ดูแล รักษา อาหารต่อชีวิตทั้งหลาย และมองว่ามนุษย์มีความเสมอภาคกับธรรมชาติ

สัญญา สังขพันธานนท์ (2556 : 54) นักสตรีนิยมสายนี้ ได้ให้ความสำคัญกับความเชื่อมโยงระหว่างผู้หญิงและธรรมชาติ เพราะเชื่อว่าเป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้หญิงต้องอยู่ในฐานะที่เป็นรองผู้ชาย ความแตกต่างในบทบาทของผู้หญิงและผู้ชาย ได้แก่

7.1 ลัทธิแบ่งแยกเพศ (Sexism) ผู้หญิงถูกกดขี่โดยไม่มีทางคุมกำเนิดได้ด้วยตนเอง

7.2 ความเป็นมารดา (Motherhood) คือ ผู้หญิงเป็นได้เพียงมารดาและภรรยา

7.3 ลัทธิแบ่งแยกชนชั้น

7.4 ปัญหาสุขภาพทางเพศอันมาจากความเชื่อผิด ๆ สตรีนิยมแนวนี้เชื่อว่า การกดขี่ผู้หญิงกับการทำลายธรรมชาติมีความสัมพันธ์กัน ยกย่องให้สตรีเป็นผู้มีบทบาทในการอนุรักษ์ธรรมชาติ เพราะสตรี คือ ธรรมชาติส่วนผู้ชายเป็นมนุษย์

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้นสรุปได้ว่าโครงสร้างทางเศรษฐกิจ สังคม ค่านิยม ความเชื่อและแบบแผนทางสังคม เป็นผู้กำหนดแนวทางความคิดที่มีต่อสตรี ทั้งนี้จะเห็นได้จากสังคมส่วนใดของโลกต่างก็มีจุดประสงค์หลัก คือ เน้นแก้ไขในเรื่องความเสมอภาคทางสังคม เราสามารถนำแนวคิดทั้งหมดมาหลอมรวมและพิจารณาพัฒนาศักยภาพของสตรีด้วยการให้การศึกษอบรมให้โอกาสและให้การสงเคราะห์โดยการพิทักษ์และคุ้มครองสิทธิสตรี ทำให้สตรีเกิดความมั่นใจและรู้สึกมั่นคง กระบวนการทำงานผ่านกลุ่มองค์กรของสตรีและกลุ่มอื่น ๆ ทางสังคม การผลักดันให้เกิดนโยบายทางการเมืองเพื่อเปลี่ยนแปลงนำไปสู่การปฏิบัติที่เหมาะสม จากการศึกษาในระดับบุคคล ไปสู่กลุ่มชนและในขณะเดียวกันต้องไม่ละทิ้งผู้ชาย ต้องพยายามประสานสัมพันธ์อันดีเพื่อให้ได้รับความร่วมมือจากผู้ชาย ให้ผู้ชายเข้าใจและยอมรับได้ในความเสมอภาคกับผู้หญิงในสถานการณ์และแบบของสังคมที่เปลี่ยนไป อาจมีข้อค้นพบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับได้ว่า แนวทางใดจะให้อะไรกับสังคมส่วนรวม และนำสังคมไปสู่สิ่งที่ดีกว่าในปัจจุบัน

#### สตรีในบริบทสังคมไทย

ปัจจุบันนับได้ว่าสตรีหรือผู้หญิงได้เข้ามามีบทบาทและสิทธิมากขึ้นในสังคม อีกทั้งนักสตรีนิยมหลายคน ได้ออกมาแสดงความคิดเห็นและรณรงค์เรียกร้อง “ความเท่าเทียมกันทางเพศ” และ “สิทธิสตรี” อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้สังคมไทยเปิดกว้างในด้านเพศมากยิ่งขึ้น ดังจะเห็นได้จากตำแหน่งหน้าที่สำคัญ ๆ ที่เริ่มมีผู้หญิงเข้ามามีบทบาท และขับเคลื่อนการทำงานในแวดวงธุรกิจการทำงานต่าง ๆ รวมไปถึงด้านวงการการศึกษา

วันทนี วาสิกะสิน (2553 : 26) กล่าวว่า ในปี พ.ศ. 2475 เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปกครองมาเป็นระบอบประชาธิปไตยได้มีการจัดตั้งองค์กรสตรีขึ้นเป็นครั้งแรกในปีนั้น ในนามของสมาคมสตรีไทยแห่งกรุงสยาม โดยนางแรม พรหมโมบล บุญยประสพ เป็นสตรีนักกฎหมายเพียงคนเดียวที่

ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการวิสามัญร่วมพิจารณาร่างประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ว่าด้วยครอบครัว และในปี พ.ศ. 2478 สตรีมีสิทธิและสถานภาพทางสังคมดีขึ้นมีองค์กรสตรีเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการรวมตัวกันของผู้หญิงในวิชาชีพต่าง ๆ ซึ่งได้ช่วยให้มีการแก้ไขกฎหมายให้ผู้หญิงได้รับสิทธิเท่าเทียมกับผู้ชาย

สุณี ไชยรส (2554 : 139 - 142) กล่าวว่า ในปี พ.ศ. 2516 หลังเหตุการณ์ 14 ตุลาคม ได้มีผลงานของนักคิดนักเขียนเพื่อสิทธิสตรีในประเทศไทยมากมายหลายคน เช่น จิต ภูมิศักดิ์ เจ้าของบทกวี “แสงดาวแห่งศรัทธา” จิระนันท์ พิตรปรีชา กวีซีไรท์ เจ้าของบทกวี “อหังการณ์ของดอกไม้” และบทเพลง “ดอกไม้จะบาน” การจัดตั้ง “กลุ่มผู้หญิง” ขึ้นในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยรามคำแหง ในกระบวนการต่อสู้และเผยแพร่อุดมการณ์สิทธิสตรีและความเท่าเทียม

การศึกษาถึงความคืบหน้าโอกาสของผู้หญิงในสังคมและเรียกร้องให้ผู้หญิงเข้าร่วมในการต่อสู้ทางการเมืองกับกลุ่มกิจกรรมทางสังคมอื่น ๆ เพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมให้ไปสู่สังคมใหม่ อุดมการณ์ของสตรีนิยมในช่วงนี้เป็นอุดมการณ์ “สิทธิสตรี และสิทธิมนุษยชนเพื่อประชาธิปไตย”

ในปี พ.ศ. 2519 ในเหตุการณ์ 6 ตุลาคม กลุ่มผู้หญิงในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้จุดประกายอุดมการณ์ “สิทธิสตรี และสิทธิมนุษยชนเพื่อประชาธิปไตย” อีกครั้ง ด้วยคำขวัญที่ว่า “สิทธิผู้หญิง คือสิทธิประชาธิปไตย”

สุณี ไชยรส (2554 : 421 - 424) กล่าวว่า ในปี พ.ศ. 2538 กลุ่มผู้หญิงในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีการรวมตัวกันครั้งใหญ่เพื่อร่วมสร้างสรรค์สังคมในนามองค์กรสตรี และมีศูนย์สตรีศึกษาเกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

พระมหาสม สิริปัญญา (2553 : 252 - 255) กล่าวว่า ขบวนการเคลื่อนไหวของผู้หญิงในประเทศไทย ถูกมองว่ามียุทธศาสตร์หลักของการต่อสู้อยู่ที่การส่งเสริมสถานภาพของผู้หญิงส่วนใหญ่ผ่านการเรียกร้องให้มีการแก้ไขกฎหมาย การสนับสนุนการทำงานนอกบ้านของผู้หญิงและความเสมอภาคทางการศึกษา ซึ่งถือว่าการต่อสู้ที่มีพื้นฐานความคิดแนวเสรีนิยม คือการต่อสู้ในระดับสิทธิมนุษยชนขึ้นพื้นฐาน ถึงจะอย่างไรก็ตาม การเคลื่อนไหวของผู้หญิงในสังคมไทย ยังถือว่าอยู่ในแวดวงที่จำกัด ซึ่งเป็นผลมาจากความไม่สนใจจากรัฐและองค์กรพัฒนาสตรีของไทยนั้นถูกมองว่าได้รับเงินสนับสนุนมาจากต่างประเทศ ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามความต้องการของแหล่งเงิน ไม่มีการเคลื่อนไหวในประเด็นที่เกี่ยวกับผู้หญิงในระดับประเทศของไทยที่มีผู้หญิงส่วนใหญ่เข้าร่วมในการต่อสู้เรียกร้องสิทธิ

นอกจากที่กล่าวมาแล้วนั้น ยังมีกลุ่มผู้หญิงที่เป็นองค์กรพัฒนาเอกชนที่เกิดขึ้นต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน เพื่อส่งเสริมการพัฒนาสังคมจากกลุ่มรากหญ้า เช่น กลุ่มเพื่อนหญิง มูลนิธิผู้หญิง สถาบันวิจัยบทบาทหญิงชายและการพัฒนา เป็นต้น

จากแนวคิดที่กล่าวมานั้นสรุปได้ว่าสตรีในบริบทสังคมไทยได้มีการเปลี่ยนแปลงเรื่อยมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ตามลักษณะของการเมืองการปกครองของไทยที่มีการเปลี่ยนแปลงการปกครองมาเป็นระบอบประชาธิปไตย ซึ่งกลุ่มคนรุ่นใหม่ได้ให้ความสำคัญ และผลักดันเรื่องของสิทธิสตรี และสิทธิมนุษยชนมากยิ่งขึ้น ผ่านกระบวนการเรียกร้อง และการแก้ไขกฎหมายต่าง ๆ เกี่ยวกับสิทธิสตรี ส่งผลให้สตรีในสังคมไทยเริ่มได้รับการยอมรับ ในการเข้ามามีบทบาทสำคัญ ทั้งในด้านการเมืองการปกครอง และการเข้าถึงการศึกษา ก่อให้เกิดความเท่าเทียม และผู้หญิงมีสถานภาพทางสังคมที่ดีขึ้น

### **บทบาทของสตรีไทย**

บทบาทที่หลากหลายของสตรี คือ สิทธิหน้าที่หรือพฤติกรรมคาดหวังของสตรีแต่ละคนในสังคม ที่สังคมร่วมกันกำหนดบทบาทไว้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่อาจจะกำหนดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ได้ แต่ต้องเป็นการกระทำที่ยอมรับกันในสังคมนั้น ๆ ในภาวะปัจจุบัน สภาพสังคมที่สลับซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เช่น กระแสโลกาภิวัตน์ การเจริญเติบโตของเทคโนโลยี การติดต่อสื่อสาร เป็นต้น ได้ทำให้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับต่าง ๆ ที่ผ่านมา ให้ความสำคัญกับประเด็นของสตรีเป็นอย่างมาก โดยเปิดโอกาสให้สตรีได้เข้ามามีบทบาท ทั้งในภาครัฐบาลและภาคเอกชนในด้านต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น บทบาทสตรีจากทุกภาคส่วนในสังคมปัจจุบันประกอบไปด้วยความหลากหลาย ในที่นี้ผู้วิจัยได้ยกมา 4 ด้าน คือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง ด้านสังคม และ ด้านการศึกษา ซึ่งมีสาระประกอบในบทบาทแต่ละด้านดังนี้

### **บทบาททางเศรษฐกิจ (Thai Female's Role in Economic)**

คณะกรรมการส่งเสริมและประสานงานสตรีแห่งชาติ (2552) ได้อธิบายว่า ในช่วงปี ค.ศ. 1970 การปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจโลกทำให้ต้องมีการวางกฎเกณฑ์ใหม่ เนื่องจากการแข่งขันและระบบคมนาคมที่ก้าวหน้า ทำให้เกิดความจำเป็นต้องให้สตรีเข้ามามีส่วนร่วมในการผลิต และโดยเหตุที่สตรีได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานนี้เอง ทำให้บางประเทศสามารถกำหนดนโยบายเปลี่ยนไปสู่อุตสาหกรรมเพื่อความก้าวหน้าโดยยึดถือการใช้แรงงานเป็นหลัก ใน อุตสาหกรรมเพื่อการส่งออกเช่น สิ่งทอ เครื่องนุ่งห่มและอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ

สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2555. ออนไลน์) ได้อธิบายว่า ในประเทศไทยได้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางเศรษฐกิจไทย จากการผลิตภาคเกษตรกรรมไปเป็นภาคอุตสาหกรรม

และการบริการ ส่งผลให้เกิดความเติบโตและขยายตัวทางด้านเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง ทำให้สตรีไทยต้องทำงานนอกบ้านเพิ่มขึ้น เป็นผลมาจากความต้องการแรงงานนอกภาคเกษตรกรรมมีจำนวนมากขึ้น

เมทีนี พงษ์เวช (2552 : 55 - 56) ได้กล่าวว่า จากสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน เมื่อสตรีมีโอกาสได้รับการศึกษาสูงขึ้น มีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าที่จะออกไปสู่โลกภายนอกเพื่อหางานทำมากขึ้น การทำงานนอกบ้านทำให้สตรีได้พบเห็นสิ่งใหม่ ๆ ทำให้สตรีพยายามปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยและสภาพเศรษฐกิจ และเนื่องจากเห็นว่าบทบาทในการทำงานนอกบ้านเพื่อหาเลี้ยงครอบครัว เป็นบทบาทที่สำคัญและจำเป็น สตรี จึงมีบทบาทในการทำงานนอกบ้านพร้อม ๆ ไปด้วยกับการทำงานบ้านซึ่งเป็นหน้าที่ของแม่และภรรยาที่ดีด้วย

นอกจากนี้เมื่อโลกเริ่มมองคนที่ความสามารถ ผู้หญิงก็ได้พิสูจน์ความสามารถโดยการเข้าสู่ระดับบริหารทางภาครัฐและภาคเอกชน โดยในภาคเอกชนนั้น งานที่ผู้หญิงทำมากที่สุดคือการธนาคาร การบัญชี คอมพิวเตอร์ และวิชาชีพต่าง ๆ ในบางสาขาซึ่งผู้หญิงสามารถทำได้ดีกว่าผู้ชาย โดยการเพิ่มขึ้นของแรงงานสตรีทั้งในภาครัฐและเอกชน สตรีบางคนยังดำรงตำแหน่งบริหารระดับสูงในองค์กรต่าง ๆ ได้ ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงความรู้ความสามารถของสตรีที่มีต่อระบบเศรษฐกิจได้เป็นอย่างดี

#### บทบาททางการเมือง

อนงคัวิชญา สาริบุตร (2554 : 189) กล่าวว่า ในปี พ.ศ. 2475 นั้น เมื่อประเทศไทยได้มีการปรับปรุงบทบาทและสถานภาพ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงหลักของความเสมอภาคระหว่างบุรุษและสตรี และในปี พ.ศ. 2492 ประเทศไทยจึงมีสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรสตรีคนแรก คือ นางอรพิน ไชยกาล และในปีเดียวกันก็มีสตรีอีก 2 คน ได้รับเลือกตั้งเป็นวุฒิสมาชิก ภายหลังกองการสหประชาชาติได้กำหนดให้ปี พ.ศ. 2518 เป็นปีสตรีสากล ได้ส่งผลให้ประเด็นการมีส่วนร่วมทางการเมืองของสตรี กลายเป็นประเด็นที่หลายประเทศให้ความสนใจกันอย่างต่อเนื่องและจริงจัง ถึงแม้สัดส่วนการมีส่วนร่วมทางการเมืองของสตรีไทยยังอยู่ในระดับต่ำมาก

สุณี ไชยรส (2554 : 298 - 317) กล่าวว่า การรวมตัวทางการเมืองของกลุ่มสตรีเริ่มมีความหลากหลายมากขึ้น โดยเฉพาะการที่สตรีได้มีโอกาสเข้าดำรงตำแหน่งผู้นำระดับชุมชนท้องถิ่น ทั้งในรูปของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านและสมาชิกท้องถิ่นถึงแม้จะมีสตรีไม่มากที่ลงสมัครและได้รับเลือกตั้ง แต่ยังมีบทบาทแข็งขันในฐานะผู้ช่วยรณรงค์หาเสียง ผู้สนับสนุนและผู้ลงคะแนนเสียง ความสนใจการเมืองของสตรีจึงนับว่ามีความก้าวหน้ามากขึ้น อีกทั้งในเรื่องข้อมูลที่ทันสมัยและชัดเจนยิ่งขึ้นในเรื่องการเมือง



ถนอมศักดิ์ จิรายุสวัตต์ (2555 : 50 - 52 ) กล่าวว่า ในบริบททางการเมืองของไทยได้เกิดปรากฏการณ์ครั้งสำคัญทางการเมืองขึ้น เมื่อเดือน สิงหาคม พ.ศ. 2554 นางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร ลงสมัครรับเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ระบบบัญชีรายชื่อในลำดับที่ 1 ของพรรคเพื่อไทย เพื่อชิงตำแหน่งนายกรัฐมนตรี พรรคชนะการเลือกตั้ง ได้ก้าวขึ้นมารับตำแหน่งผู้นำนายกรัฐมนตรีคนที่ 28 ของประเทศไทย และยังเป็นนายกรัฐมนตรีหญิงคนแรกของประเทศด้วย ภาพลักษณ์ความเท่าเทียมทางการเมืองของไทยได้เปลี่ยนรูปโฉมไปทันที พร้อมกับสร้างความหวังให้เกิดความเท่าเทียมในบทบาทและสิทธิสตรีในวงกว้าง สตรีมีบทบาทโดดเด่นมากขึ้น อันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงแนวคิดด้านความเสมอภาคกันระหว่างชายหญิง ด้วยโอกาสทางการศึกษาในระดับสูงขึ้น นางสาวยิ่งลักษณ์ เป็นส่วนหนึ่งในภาพลักษณ์ทางการเมืองของสตรีที่แสดงให้เห็นประจักษ์ว่ามีความรู้ ความสามารถทางการเมืองไม่ต่างจากชาย

#### **บทบาททางสังคม**

เมทินี พงษ์เวช (2552 : 163 - 165) กล่าวว่า ปัจจุบันมีองค์กรสตรีจำนวนมากที่ก่อตั้งขึ้นมาเพื่อช่วยเหลือและเป็นประโยชน์ต่อสังคม โดยการช่วยเหลือเด็กและสตรีที่ถูกทารุณ และไม่ได้รับความเป็นธรรมทางสังคม เมื่อสตรีมีโอกาสในการศึกษาสูงขึ้น มีความเชื่อมั่นในตนเองทำให้สตรีมีบทบาทในสังคมมากขึ้น ดังเช่น ขบวนการรณรงค์เพื่อความเสมอภาคระหว่างหญิงชาย ได้วิวัฒนาการมาจากกลุ่มที่ร่วมกันทำงานในเชิงสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาจนถึงกลุ่มที่เน้นความเท่าเทียมกันกับชายในทุก ๆ ด้าน องค์กรสตรีต่าง ๆ ปฏิบัติงานเพื่อยกสถานะภาพสตรีในหลายลักษณะ ได้แก่ การให้คำปรึกษา การฝึกอบรม การวิจัยเพื่อปฏิบัติการ การสร้างเครือข่าย และการรณรงค์ร่วมกัน องค์กรดังกล่าวนี้รวมถึงสมาคมบัณฑิตสตรีทางกฎหมาย สมาคมส่งเสริมสถานภาพสตรีมุลินีเพื่อนหญิง ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันนี้สตรีได้เข้ามามีบทบาทที่สำคัญในส่วนต่าง ๆ ของสังคม ทั้งของภาครัฐบาลและภาคเอกชน

#### **บทบาทผู้นำทางการศึกษา**

เมื่อบทบาทสตรีในประเทศไทย ณ ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับในการเป็นนักบริหารและถือเป็นผู้ยุคทองของนักบริหารสตรีอย่างแท้จริง มีข้าราชการสตรีอาวุโสในหลาย ๆ กรม หรือหน่วยงานเทียบเท่ากรม ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ สำหรับผลงานของข้าราชการสตรีที่มีบทบาททางการศึกษา ตำแหน่งปลัดกระทรวงศึกษาธิการถือเป็นตำแหน่งสูงสุดในภาคราชการตลอดระยะเวลาที่ดำรง ตำแหน่งได้ทุ่มเทความรู้ความสามารถ โดยมีบทบาทในการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ให้เป็นแนวปฏิบัติใน หน่วยงาน ซึ่งเกิดประโยชน์ในองค์กรภาคราชการอย่างมาก ทำให้เป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับจากสังคมอย่างกว้างขวาง ในฐานะผู้บริหารการศึกษาในระดับสูงของประเทศไทย ซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดีมีผลงานปรากฏ เป็นที่ยอมรับทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังเช่น

คุณหญิง กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา อดีตปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และอดีตเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สมเด็จพระกนิษฐาธิราชเจ้า กรมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดา เจ้าฟ้ามหาจักรีสิรินธรฯ สยามบรมราชกุมารี (2552. ออนไลน์) ได้พระราชทานคำนิยามให้แก่ คุณหญิงกษมา วรวรรณ ณ อยุธยา เนื่องในโอกาสฉลองวันเกิดครบ 5 รอบ มีใจความว่า ข้าพเจ้ารู้จักครอบครัวของคุณหญิงกษมาเป็นการส่วนตัว และเนื่องจากข้าพเจ้ามีใจรักที่จะทำงานในวงการศึกษากิจการงานด้านนี้มาหลายปีตั้งแต่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จึงมีโอกาสได้เห็นผลงานของคุณหญิงกษมาหลายประการ ตัวอย่างเช่น เรื่องการตั้งห้องสมุดเฉลิมราชกุมารี เมื่อข้าพเจ้าอายุครบสามรอบ สมัยที่คุณหญิงเป็นรองอธิบดี (ภายหลังเป็นอธิบดี) กรมการศึกษานอกโรงเรียน งานนี้เราต้องการสร้างห้องสมุดที่ไม่เพียงแต่เป็นของทางราชการ แต่ต้องการให้ประชาชนในท้องถิ่น และผู้มีจิตศรัทธาทั่วไปมีส่วนร่วมด้วย นอกจากเป็นผู้อ่านหนังสือแล้ว ยังต้องการให้เป็นห้องจดหมายเหตุท้องถิ่นและพิพิธภัณฑ์ท้องถิ่นเล็ก ๆ แนวคิดเช่นนี้เป็นแนวคิดใหม่ที่คิดไม่ยาก แต่ดำเนินการให้เกิดขึ้นได้ไม่่ง่ายนัก เมื่อเกิดขึ้นแล้ว ยังต้องดูแลรักษาให้ดี ให้คงมาตรฐานไว้ได้ คุณหญิงกษมา จัดการตั้งได้ และหมั่นดูแลสอดส่องอยู่เสมอ อีกเรื่องหนึ่งคือ เรื่องศูนย์การเรียนรู้ชุมชน การดูแลศูนย์การเรียนรู้ชุมชนนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะที่ตั้งเป็นที่ขาดแคลนทุรกันดาร มักอยู่ในเขตเขาสูง ต้องมีสุขภาพดีจึงจะปีนเขาขึ้นไปตรวจเยี่ยมได้ เมื่อคุณหญิงเป็นผู้ตรวจราชการ ได้ไปตรวจราชการเขตไหนข้าพเจ้าก็จำไม่ได้แล้ว จำได้แต่ว่าเป็นที่มีเกาะมากมาย พื้นที่ที่ยากลำบากในการจัดการสาธารณสุขและจัดการศึกษา นอกจากเขตภูเขาแล้วคือเขตเกาะ เพราะมีหลายเกาะที่ไม่สามารถเดินทางไปได้ตลอดทั้งปี เมื่อเป็นอธิบดีกรมวิชาการ คุณหญิงมีความคิดเรื่องการผลิตตำราเรียนที่หลากหลายสอดคล้องกับท้องถิ่น รวมทั้งหนังสือที่เยาวชนมีส่วนร่วมในการผลิต ขณะมีหน้าที่ดูแลการประถมศึกษา กรมสามัญศึกษา ปลัดกระทรวง และเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก็ได้ประชุมร่วมกันในคณะกรรมการโรงเรียนพระตำหนักสวนกุหลาบเห็นว่าคุณหญิงเป็นผู้ที่พยายามแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น มีข้อเสนอแนะที่มีประโยชน์

นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา (2552 : 150 - 162) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารสตรีอาวุโสอีกท่านหนึ่ง คือนางจรรยาพร ทรณินทร์ อดีตปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และอดีตเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาเอกชน อดีตอธิบดีกรมพลศึกษาที่สร้างผลงานการณรงค้ำให้ประชาชนออกกำลังกายแบบแอโรบิก คานซ์ การจัดชุมนุมลูกเสือโลกครั้งที่ 20 ในปี พ.ศ. 2545 ซึ่งประเทศไทยเป็นเจ้าภาพ และหลังจากเกษียณอายุราชการแล้วยังได้รับตำแหน่งอันทรงเกียรติในคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรมอีกด้วย นอกจากนี้ยังมีสุขภาพสตรีที่ดำรงตำแหน่งปลัดกระทรวงศึกษาธิการในปัจจุบัน คือนางสุทธศรี วงษ์สมาน ซึ่งมีประสบการณ์ในการศึกษา การทำงานด้านวิชาการ หัวหน้ากลุ่มงาน

อุดมศึกษา สำนักนโยบายและการวางแผนการศึกษา ผู้อำนวยการด้านนโยบายและการวางแผน การศึกษา รองเลขาธิการสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองการปกครอง โดยคณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ ประกาศใช้ กฎอัยการศึก ทหารอากาศ ในเดือนพฤษภาคม 2557 นางสุทศรี วงษ์สมาน ปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ ได้ปฏิบัติราชการแทนรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ไปด้วย ผู้บริหารสตรี้ ระดับสูงของภาคราชการทั้ง 3 ท่านที่ผู้วิจัยได้อ้างถึงนี้เป็นเรื่องของความสามารถและความรอบรู้ในการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สตรี้อาวุโส แสดงถึงศักยภาพ และความเป็นผู้นำทางการบริหาร การศึกษาให้เป็นที่ประจักษ์ ชัดเจน ในทุกขั้นตอนการทำงาน ด้วยความเสียสละและมุ่งมั่นทุ่มเท ทำให้มีผลการทำงานเป็นที่ รู้จักและประทับใจแก่ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง บทบาทด้าน การศึกษาของวิชาการในสถาบันทางการศึกษา ทั้งในระดับมหาวิทยาลัยระดับวิทยาลัย และโรงเรียน มีรายงานทางสถิติ พบว่าสัดส่วนของจำนวนข้าราชการสตรีมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น แสดงถึงโอกาสที่เปิดให้สตรีได้แสดงศักยภาพ พรสวรรค์ พลังที่มีในตัวเองและมีแนวทางในการ พัฒนาความสามารถและศักยภาพส่วนตน อย่างเป็นขั้นเป็นตอนมีการวางแผน มีการสร้างทีมงาน ให้ความช่วยเหลือ และสร้างความมีส่วนร่วมของเครือข่ายภาคี

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น สรุปได้ว่า บทบาทของสตรีไทยมีความหลากหลายตาม บริบทของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และด้านการศึกษา โดยสตรีได้มีส่วนสำคัญในการ ขับเคลื่อนกระบวนการทำงานในองค์กรต่าง ๆ ทั้งในระดับผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารได้อย่าง มีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับบุรุษ และเริ่มเป็นที่ยอมรับแก่ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และสังคม ในปัจจุบันมากขึ้น

#### แนวโน้มโอกาส หรืออุปสรรคของผู้บริหารสตรี

การที่สตรีก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร ได้น้อยหรือช้ากว่าบุรุษนั้น มีรายงานการศึกษาของ นักวิจัยที่ค้นพบและกล่าวถึงไว้หลายท่าน ดังนี้

โอะอะอิ และอุอิโนะ (Ochiaie & Ueno, 2006 : 33 - 36) ทีมนักวิจัยทางมานุษยวิทยาและ สังคมวิทยาประเทศญี่ปุ่นและรายงานการวิจัยของสุณี ไชยรส (2554 : 319 - 370) นักการเมือง ท้องถิ่นและผู้นำองค์กรเพื่อพัฒนาศักยภาพสตรี และความเห็นของพระมหาสม ลิริปัญโญ (2553 : 345 - 351) พระภิกษุนักคิดนักเขียนรายงานผลการวิจัยถึงความเชื่อในสังคมและวัฒนธรรม ที่เป็นอุปสรรคต่อความเป็นผู้นำของสตรี ไว้สอดคล้องกัน ดังนี้

1. การเมืองในองค์กร ซึ่งเป็นลักษณะที่มีพรรคมีพวก มีเส้นมีสายเข้ามาแทรกแซงและ วัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้ออำนวย

2. ลักษณะของงานบางอย่างที่เป็นปัจจัยเอื้อและเป็นปัจจัยที่มีปัญหาและอุปสรรคต่อความก้าวหน้าของผู้หญิง

3. การกิจทางด้านส่วนตัว เช่น การที่ผู้ชายผลักรัทำให้ผู้หญิงต้องมีหน้าที่ดูแลครอบครัวและลูก ทำให้พลาดโอกาสเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร

4. การรวมกลุ่มของผู้หญิงในองค์กรไม่เข้มแข็งเท่าที่ควร และการที่ผู้ชายมีโอกาสสังสรรค์กันนอกกรอบกับผู้บังคับบัญชาตลอดเวลา ในขณะที่ผู้หญิงไม่อาจประพฤติหรือปฏิบัติเช่นนั้นได้ ทำให้ผู้หญิงขาดผู้สนับสนุน หรือเครือข่ายเกื้อกูล

5. องค์กรไม่มีแผนรองรับความก้าวหน้าของสตรีในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารองค์กรผู้นำสตรีในศตวรรษที่ 21

ปาริฉัตร ตู่คำ (2556 : 26) กล่าวว่า แม้ว่าจำนวนผู้หญิงประกอบอาชีพนอกบ้านจะเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัดในทุกวงการทุกสาขาอาชีพ แต่ความก้าวหน้าในอาชีพของผู้หญิง เมื่อเปรียบเทียบกับโอกาสความก้าวหน้าในการได้รับการสนับสนุนให้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งระดับสูงระหว่าง ผู้หญิงและผู้ชายกลับมีความแตกต่างกัน โดยส่วนใหญ่พบว่า ผู้ชายมีความก้าวหน้าในอาชีพเร็วกว่าผู้หญิง และผู้หญิงได้รับ โอกาสในการสนับสนุนให้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารน้อยกว่า ผู้ชาย โดยเฉพาะในหน่วยงานภาครัฐของไทย จากข้อมูลรายงานกำลังคนภาครัฐ 2553 พบว่า ข้าราชการฝ่ายพลเรือนสามัญทั้งหมด จำนวน 362,553 คน มีจำนวนผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย ถือเป็นหญิงจำนวน 227,710 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 62.81 และผู้ชายจำนวน 134,843 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 37.19 แต่เมื่อพิจารณาตำแหน่งนักบริหาร ผู้ดำรงตำแหน่ง หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวง กรม จากจำนวนนักบริหารทั้งหมดในปี 2553 เป็นนักบริหารหญิงเพียง ร้อยละ 24.44 แสดงให้เห็นว่าจำนวนนักบริหารหญิงยังคงมีน้อยมากเมื่อเทียบกับ ผู้ชาย จากข้อมูลแสดงให้เห็นว่าโอกาสในการเข้ารับราชการของผู้หญิงมีเท่าเทียมกับผู้ชาย แต่ผู้หญิงยังคงมีโอกาสด้อยกว่าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือความก้าวหน้าในอาชีพเมื่อเทียบกับผู้ชาย

#### **บทบาทผู้นำของสตรี**

ในอดีตพบว่าผู้บริหารสตรียากที่จะประสบความสำเร็จทางการบริหารหรือการดำรงตำแหน่งและการมีอำนาจหน้าที่ในตำแหน่งทางการบริหาร หลังจากนั้นต่อมาแนวโน้มของผู้บริหารสตรีในองค์กรต่าง ๆ มีมากขึ้นและพบว่า ผู้บริหารสตรีมีศักยภาพทางการบริหารเท่าเทียมกับบุรุษ ปัจจุบันสตรีมีบทบาททางการบริหารมากขึ้น

หยกแก้ว กมลวรรณ (2555 : 221 - 230) สรุปภาวะผู้นำของสตรีนักพัฒนาว่ามี 2 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ด้านคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง การรู้จักตนเองและมีเป้าหมายในการทำงาน มีความอดทนต่อความยากลำบาก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. ความเหมือนและแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำของบุรุษและภาวะผู้นำของสตรี ซึ่งมีนักวิจัยให้ความสนใจศึกษาความเหมือนและความต่างของภาวะผู้นำของบุรุษกับภาวะผู้นำของสตรีไว้หลายคน ดังนี้

โซโลวิก (Solovic, 2007 : 113 - 115) ได้กล่าวว่า ทั้งบุรุษและสตรีสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้เหมือนกัน และมีรายงานผลการศึกษาว่าบุรุษและสตรีมีแนวโน้มที่จะใช้รูปแบบในการทำงานแตกต่างกัน สตรีจะใช้หลักประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยการให้เกียรติผู้อื่น แบ่งปันข้อมูลและอำนาจกับคนอื่น ซึ่งเรียกว่า ภาวะผู้นำแบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive Leadership) ส่วนบุรุษจะมีการชี้แนะและกล้าแสดงออกที่จะใช้อำนาจในลักษณะสั่งการและควบคุม และเปรียบเทียบความต่างไว้ดังนี้กล่าวถึงความแตกต่างของผู้นำชายและผู้นำสตรีไว้ดังนี้

1. รูปแบบภาวะผู้นำชาย มีแนวโน้มที่จะชอบการแข่งขัน มุ่งเน้นที่ตนเอง ชอบการทำงานแบบมีสายการบังคับบัญชาในแนวตั้ง และเชื่อมั่นในระบบการใช้อำนาจแบบเป็นทางการ ในขณะที่ผู้นำสตรีมีแนวโน้มที่จะสร้างความเป็นเอกฉันท์ในการทำงาน การมีส่วนร่วม ความร่วมมือ การดูแลเอาใจใส่ การแบ่งปันข้อมูล การฝึกสอนงาน การกระจายอำนาจ และพยายามกระตุ้นการตระหนักถึงคุณค่าในตนเองของสมาชิกในองค์กร

2. รูปแบบภาวะผู้นำของผู้หญิงเป็น ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Interactive or Relations- Oriented Leadership) ผู้นำใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของสมาชิกเพื่อให้เกิดความเห็นพ้องต้องกัน เน้นกระบวนการร่วมมือในการทำงาน และอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบนี้ได้รับจากการมีปฏิสัมพันธ์มากกว่าได้รับจากอำนาจตามตำแหน่งจึงเหมาะสม สำหรับองค์กรในอนาคตที่มีความหลากหลาย และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพบว่าภาวะผู้นำสตรีมีคุณสมบัติหลายอย่างที่ดีกว่า คือ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่า และผู้ตามได้ตัดสินใจว่าภาวะผู้นำสตรีมีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า

วิกแฮม (Wickham, 2007 : 75 - 77) ได้รายงานผลการวิจัยจากการสำรวจ ความคิดเห็นของผู้บริหารเขตพื้นที่สตรี พบว่า นักวิชาการศึกษาศรี มีจำนวนร้อยละ 15 ของ จำนวนทั้งหมดในรัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา รายงานบอกถึงความสำเร็จระดับสูงมากในการเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์เพื่อการพัฒนาตนเอง การใช้กลยุทธ์การบริหาร การได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน เครือข่ายภาคี รวมทั้งการได้รับแรงสนับสนุน ด้วยความรักและความอบอุ่นจากครอบครัวของผู้บริหารเขตพื้นที่สตรีและผู้บริหารการศึกษาศรี

เอ็ดมันด์ส์ (Edmunds. 2007 : 165 - 170) รายงานผลการวิจัยภาวะผู้นำและพฤติกรรม การบริหารของผู้บริหารเขตพื้นที่สตรีในรัฐนิวเจอร์ซีย์ สหรัฐอเมริกาว่า สตรีสามารถทะลุเพดานแก้ว ข้ามพ้นอคติทางเพศที่เคยมีเมื่อ 25 ปีก่อน โดยการแสดงศักยภาพและกำลังภายในที่มีอยู่ผ่านเพื่อน ร่วมงานที่เป็นชาย ให้ความเอื้อเพื่อปรึกษาหารือกับเครือข่ายผู้บริหารเขตพื้นที่สตรี เมื่อเกิดภาวะ สับสนในการจัดลำดับความสำคัญของงานและกิจกรรมชีวิต ผู้บริหารสตรีในรัฐนิวเจอร์ซีย์ คือภาพลักษณ์ของสตรีอเมริกันในทศวรรษ และควรมีสถาบันฝึกสอนภาวะผู้นำของสตรีให้กับ เยาวชนสตรี โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ความสามารถและทักษะด้านการเมือง

กล่าวโดยสรุป ปัจจุบันผู้นำสตรีไทยต้องมีภาระหน้าที่ ทั้งทางด้านการดูแลครอบครัวใน ฐานะมารดาและฐานะภรรยา ในเวลาเดียวกันต้องออกไปทำงานนอกบ้านมากขึ้น การขึ้นสู่ตำแหน่ง ผู้บริหารของสตรี ในวงการศึกษาดูว่ายังมีโอกาสที่ดี และยังมีตัวอย่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ที่เก่งกล้าสามารถ มีชื่อเสียงและพัฒนาการศึกษาให้มีความสำเร็จเจริญก้าวหน้ามากมาย เพราะสตรี มีคุณสมบัติที่เป็นจุดแข็ง เช่น ความซื่อสัตย์สุจริต ความมีคุณธรรมละเอียดต่อการคอร์ปชั่น สตรีมีคุณลักษณะจากการปลูกฝังของสังคมให้มีความละเอียดอ่อน มีความรอบรู้ ลึกซึ้งและเข้าใจ พฤติกรรมของมนุษย์ จึงสามารถใช้แรงจูงใจเพื่อส่งผลให้ผู้ตามรู้และพึงพอใจในการทำงาน ความสำเร็จของผู้บริหารสตรี ประกอบด้วย คุณลักษณะทุนมนุษย์ เช่น การศึกษา ประสบการณ์ บุคลิกภาพ แรงจูงใจ สถานภาพมั่นคงและแรงช่วยเหลือสนับสนุนจากครอบครัว

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสุขในการทำงาน

ความสุขเป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนแสวงหา และเป็นแรงจูงใจสุดท้ายของการกระทำ ของมนุษย์ ความหมายของคำว่า ความสุข (Happiness) นั้นเป็นการยากที่หาคำจำกัดความที่ได้ ความหมายที่แท้จริง เนื่องจากคำว่า “ความสุข” ในบริบทของแต่ละบุคคล มีความแตกต่างกัน

ราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (2554 : ออนไลน์) ได้ให้ความหมายคำว่า สุข คือ ความสบายกายสบายใจ

สทธร เพชรวิโรจน์ชัย (2565. ออนไลน์) กล่าวว่า ความสุขในการทำงาน คือ การรับรู้ทาง อารมณ์ของพนักงานในทางที่ดีต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย สามารถเกิดได้จากหลากหลายสาเหตุ เช่น การได้รับการยกย่อง การยอมรับ ความมั่นคง ความก้าวหน้า หรือแม้กระทั่งความปลอดภัยใน การทำงาน รวมไปถึงปัจจัยทางด้านบุคคล เช่น เพื่อนร่วมงานที่ดีหรือหัวหน้างานที่เมตตา ซึ่งทั้งหมดเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจ โดยความสุขในที่ทำงานประกอบไปด้วย ความตื่นมรย์ในการทำงาน (Arousal) เป็นความรู้สึกสนุกสนานทำงานโดยไม่มีความรู้สึกวิตกกังวล ใด ๆ ความพึงพอใจในงาน (Pleasure) เป็นความรู้สึกพอใจขณะทำงาน โดยไม่มีความทุกข์ใจในการ

ปฏิบัติตน ความกระตือรือร้นในการทำงาน (Self-validation) เป็นความรู้สึกอยากทำงาน เต็มไปด้วยความตื่นตัวและมีชีวิตชีวา

วีรภัทร สภากาญจน์ (2565 : 403 -404) กล่าวว่า ความสุขในการทำงาน คือ ผลที่เกิดจากการเรียนรู้ซึ่งเป็นผลตอบสนองจากการกระทำ การสร้างสรรค์ของตนเอง มีความปลื้มใจไปกับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการคำนึงถึงการรับรู้การแสดงออก การปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกอยากที่จะทำงาน บุคลากรมีความผูกพัน และมีความพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานร่วมกัน เกิดสัมพันธภาพที่ดีในที่ทำงาน ปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกอยากที่จะทำงาน มีความผูกพันในงานและทำให้คงอยู่ในองค์กรต่อไป และยังเป็นภาวะอารมณ์ทางบวก ความร่าเริงสนุกสนาน และพึงพอใจในชีวิตทั้งมวลหรือบางส่วนของชีวิตอาจมีองค์ประกอบเกี่ยวกับความสุขเพิ่ม ได้แก่ การบรรลุความปรารถนาแห่งตน เช่น การบรรลุเป้าหมายในชีวิต การมีความเจริญงอกงาม มีมิติความสุขในจิตใจ การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอันเป็นที่รัก หรือการดื่มด่ำความงามของชีวิตหนึ่งความสุขที่ทุกคนได้จากการทำงาน คือ ความสุขจากการดำรงชีวิตที่เหมาะสม มีผลงานที่ดีมีความมั่นคงในอาชีพ ได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี เกิดความรู้สึกว่า ตัวเองเป็นคนที่มีความค่าต่อองค์กร มีความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้บริหารที่ดีขึ้น มีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น มีความรู้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่นำไปเผยแพร่ต่อครอบครัว ชุมชน และแรงงานที่มีคุณค่าของประเทศ และสิ่งที้องค์การจะได้จากการมีความสุขในการทำงาน คือ ผลผลิตสูงสุด คุณภาพของสินค้าและบริการดีขึ้น ลดการขาดงานการเข้างานช้า การลาป่วย ลากิจของพนักงาน เป็นชุมชนที่เข้มแข็งในองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น ลดอัตราการเลิกจ้างงาน ประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงานใหม่ ฝึกพนักงานใหม่ ตลอดจนทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรดีขึ้นและลดความไม่พอใจของผู้ใช้แรงงาน

ศิริบุรณ์ สายโกสุม (2550 : 57) กล่าวว่า กระบวนทัศน์ของความสุขมีลักษณะหลายอย่างร่วมกัน และมีความคล้ายคลึงกัน โดยเน้นอารมณ์ทางบวก ความสามารถในการควบคุมตนเอง และการมีความสัมพันธ์ที่เหมาะสม

จงจิต เลิศวิบูลย์มงคล (2547 : 27) กล่าวว่า ความสุขในการทำงาน หมายถึง บุคคลที่ได้กระทำในสิ่งที่ตนรักและพึงพอใจชอบและศรัทธาในงานที่ทำ พึงพอใจในประสบการณ์ชีวิตที่ตนเองได้รับ ตลอดจนประสบการณ์เหล่านั้นให้ผลต่อความรู้สึกทางบวกมากกว่าอารมณ์ความรู้สึกทางลบ ทำให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงาม บนพื้นฐานเชิงเหตุผลและศีลธรรม

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ความสุขในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกทางบวกที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลที่ตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงาน โดยบุคคลนั้นเกิดความรู้สึกเพลิดเพลินสนุกสนาน กระตือรือร้นในงานที่ทำ ยินดีที่ได้ทำงานในสิ่งที่ตนรัก มีความ

พึงพอใจและความภาคภูมิใจในงานได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่ดี รับรู้ว่างานที่ตนทำนั้นมีความสำคัญ มีคนเห็นคุณค่าของงานที่ทำ และมีจิตใจมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

ความหมายของความสุข มีผู้ให้ความหมายคำว่า ความสุขไว้มากมาย ในที่นี้จะจำแนกความหมายเป็น 4 กลุ่ม คือ ความหมายทั่วไป ความหมายในมุมมองด้านปรัชญา และศาสนา ความหมายในมุมมองด้านจิตวิทยา ความหมายในมุมมองด้านเศรษฐศาสตร์ และความหมายของความสุขในการทำงาน

### กลุ่มที่ 1 ความหมายในมุมมองด้านปรัชญา และศาสนา

พระพรหมคุณาภรณ์ (2550 : 7) ความหมายของคำว่า ความสุข คือ การมีชีวิตที่ดี มีสภาวะที่ไม่ทุกข์ รวมถึงการมีอายุยืนยาว ความรุ่งเรือง สุขภาพ ความไม่มีโรค ความสงบ การรู้สึกผ่อนคลายจากความวิตกกังวลเกี่ยวกับความตาย สิ่งเหล่านี้นับว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าที่สุดสำหรับชีวิต ความสุขเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนาและพากันแสวงหาด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามแต่ระดับของสติและปัญญา เป็นอารมณ์ที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมหรือเหตุการณ์ที่มากระทบ เป็นความจำเป็นพื้นฐานขั้นต่ำที่สุดที่มนุษย์ต้องการ คือ ความสุขด้านรูปธรรม หมายถึง ความสุขที่ตามองเห็น คือ การมีทรัพย์สิน มีอาชีพที่มั่นคง มีตำแหน่งยศศักดิ์ ฐานะเป็นที่ยอมรับของสังคม มีมิตรสหายบริวารและครอบครัวที่ดี ความสุขด้านนามธรรม หมายถึง ความสุขที่ลึกลับเกินกว่าที่ตามองเห็น คือ คุณงามความดี ความสุขจากคุณค่าของชีวิต การได้บำเพ็ญประโยชน์ช่วยเหลือผู้อื่น มีศรัทธาในสิ่งที่ดีงาม มีปัญญาที่ทำให้รู้จักการปฏิบัติต่อสิ่งทั้งหลายอย่างถูกต้อง และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทำให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี และความสุขด้านนามธรรมขั้นสูง ที่เรียกว่า โลกุตตระ หมายถึง ผู้ที่มีจิตใจเป็นอิสระด้วยความรู้เท่าทันต่อสิ่งทั้งหลาย รู้ชีวิตตามความเป็นจริง ปล่อยให้กฎธรรมชาติทั้งหลายเป็นไปตามธรรมชาติ ไม่ให้ความทุกข์เข้ากระทบจิตใจ มีความสุขอยู่กับตัวเองและมีชีวิตที่สมบูรณ์

จากความหมายของความสุขในมุมมองศาสนา สรุปได้ว่า ความสุขเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา ความสุขจะช่วยทำให้ชีวิตมนุษย์ดีขึ้น ด้วยเจตนาที่กระทำลงไปไม่ได้เกิดจากความรู้สึกพึงพอใจเพียงอย่างเดียว แต่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม และการรับรู้คุณค่าของชีวิตที่เหมาะสมไม่ว่าจะเป็นความสุขทางกาย หรือจิตใจ

### กลุ่มที่ 2 ความหมายในมุมมองด้านจิตวิทยา

เกสตร มูย์จิ้น (2559 : 677 - 678) ได้อธิบายว่า แนวคิดทางด้านจิตวิทยาเนื่องจากเป็นศาสตร์ที่ศึกษามานานและมีความก้าวหน้ามากสามารถอธิบายได้ตั้งแต่ ยุคศตวรรษที่ 20 และ 21 เริ่มต้นแนวคิดนี้ถูกแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่หนึ่ง ทฤษฎีเกี่ยวกับเป้าหมายหรือความต้องการของตนเอง (need/goal satisfaction theories) นักจิตวิทยาในกลุ่มนี้คือ Sigmund Freud และ Abraham Maslow อธิบายแนวคิดนี้ว่า การที่บุคคลลดความตึงเครียดหรือความพึงพอใจในความต้องการที่



จำเป็นของคนลง จะนำบุคคลนั้นไปสู่ความสุข กลุ่มที่สอง ทฤษฎีการทำกิจกรรมหรือกระบวนการทำกิจการต่าง ๆ (process/activity theories) นักจิตวิทยาที่สำคัญของแนวคิดนี้คือ Mike Csikszentmihalyi อธิบายว่า บุคคลที่มีโอกาสทำกิจการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ตนสนใจและสอดคล้องกับทักษะ ความถนัด หรือตามศักยภาพของคนจะมีความสุขมาก และกลุ่มที่สาม ทฤษฎีบุคลิกภาพและพันธุกรรม (genetic/personality predisposition) นักจิตวิทยาในกลุ่มนี้ ได้แก่ Costa, McCrae, Diener, Tellegen และ Watson ได้มีความคิดเห็นและอธิบายว่า ความสุขเป็นสิ่งที่มั่นคงไม่เปลี่ยนแปลงง่าย ๆ เนื่องจาก ความสุขจะสัมพันธ์กับบุคลิกภาพและพันธุกรรม จากการศึกษาค้นคว้าทางด้านชีววิทยา หรือตัวบ่งชี้ทางพันธุกรรม พบว่า 40 % ของผู้ที่มีอารมณ์ดี และ 55 % ของผู้ที่มีอารมณ์เสียหรืออารมณ์เศร้ามีส่วนเกี่ยวข้องกับพื้นฐานทางพันธุกรรม

จากความหมายของความสุขในมุมมองด้านจิตวิทยา สรุปได้ว่า ความสุขและสุขภาพจิตเป็นเรื่องเดียวกัน เกี่ยวข้องกับอารมณ์ ความเครียด สุขภาพจิตเป็นสภาวะความสมบูรณ์ของจิตใจ มีอารมณ์ด้านบวก ด้านลบแต่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์ต่าง ๆ ในสังคม

### กลุ่มที่ 3 ความหมายในมุมมองด้านเศรษฐศาสตร์

รพีพัฒน์ อิงคสิทธิ์ (2566. ออนไลน์) ได้กล่าวถึง ความสุขในด้านของเศรษฐศาสตร์ มองว่าเป็นสิ่งที่มนุษย์ต่างทำทุกวิถีทางเพื่อให้ได้มาซึ่ง รรถประโยชน์สูงสุด (Utility) ซึ่งรรถประโยชน์นั้นก็คือความสุขนั่นเอง โดยเศรษฐศาสตร์จุลภาคศึกษาว่า มนุษย์ในฐานะปัจเจกจะตัดสินใจอย่างไรเพื่อแสวงหาความสุขสูงสุด ส่วนเศรษฐศาสตร์มหภาคก็มองว่าจะดำเนินนโยบายเศรษฐกิจอย่างไรเพื่อให้เศรษฐกิจเติบโตสูง อัตราการว่างงานต่ำ เงินเพื่อพอเหมาะ และจำกัดความเหลื่อมล้ำให้พอดี ปัจจัยเหล่านี้ต่างมีเป้าหมายปลายทางเพียงหนึ่งเดียว คือ การทำให้ผลรวมความสุขของประชากรในระบอบเศรษฐกิจสูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ อย่างไรก็ตาม เหล่านักเศรษฐศาสตร์กระแสหลักต่างมองว่าความสุข เป็นสิ่งที่วัดได้ยาก จึงมองหาตัวชี้วัดที่พอจะสามารถเป็นตัวแทนของความสุขนั้นก็คือรายได้ ภายใต้สมมติฐานที่ว่ายิ่งรายได้มากเท่าไร คุณภาพชีวิตก็จะดีขึ้นเท่านั้น และความสุขก็จะเป็นผลพลอยได้ที่ตามมา

จากความหมายของความสุขในมุมมองเชิงเศรษฐศาสตร์ เชื่อว่า ความสุขจะมีเมื่อมีรายได้มากขึ้น และมีฐานะความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

### กลุ่มที่ 4 ความหมายของความสุขในการทำงาน

ความสุขในการทำงาน เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคลที่ตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงาน หรือประสบการณ์ของบุคคลในการทำงาน เกิดจาก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้กระทำในสิ่งที่ตนเองรัก รู้สึกสนุกสนานและศรัทธาในงานที่ทำ การมีความสุขในการทำงานว่า เป็นการมีจิตใจเบิกบานเป็นสุข กระฉับกระเฉง มีชีวิตชีวา ทำงานอย่างมั่นใจ

และทำงานด้วยความสนุกสนานเพลิดเพลิน ซึ่งมี นักวิชาการได้ให้ความหมายและความสำคัญของความสุขในการทำงานไว้ดังนี้

ชิคารักษ์ ลือชา (2560 : 12) กล่าวว่า ความสุขในการทำงานเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงาน ซึ่งความรู้สึกดังกล่าว มีทั้งด้านลบและด้านบวก โดยมีสิ่งบ่งชี้ที่แสดงถึงความสุขในการทำงานในหลายลักษณะ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความสุขในการทำงานในมิติของความรู้สึกด้านบวก เป็นความรู้สึกเป็นสุข สนุกสนาน เพลิดเพลิน รื่นเริงรื่นรมย์ในการทำงาน รวมทั้งความรู้สึกอยากจะทำงาน ความสุขในการทำงานลักษณะนี้แสดงออกในรูปแบบของความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ความทุ่มเทในงาน (Job Involvement) ความผูกพันในงาน (Engagement) ความก้าวหน้าในงาน (Thriving) ความกระปรี้กระเปร่าในการทำงาน (Vigor)

2. ความสุขในการทำงานในมิติของความรู้สึกด้านลบ เป็นอารมณ์ ความรู้สึกเป็นทุกข์ คับข้องใจ เศร้าหมอง ไม่สบายใจ ซึ่งอารมณ์ความรู้สึกเหล่านี้เกิดจากการทำงาน ทั้งนี้สิ่งที่แสดงออกถึงความรู้สึกด้านลบ คือความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน (Burn Out)

พระพรหมคุณาภรณ์ (2550 : 150 - 152) ให้ความเห็นว่าความสุขในการทำงานไม่ได้เป็นเพียงจุดสุดท้าย หรือเป้าหมายสุดท้ายในการทำงานเท่านั้น ความสุขเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาในการทำงาน ทั้งในขณะที่ทำงาน อันเป็นความสุขที่ได้จากตัวงาน ซึ่งต้องจัดการกับงานหรือปฏิบัติต่องานให้ถูกต้อง โดยสร้างความรู้สึกทางบวกต่องานจากการมองเห็นคุณค่าในงาน

วีณา มิ่งเมือง (2551 : ออนไลน์) การมองในภาพกว้างของคุณภาพของประสบการณ์ และการทำงานของจิตใจของบุคลากรในขณะที่ทำงาน เป็นความสุขในมุมมองของความสุขสบาย (Hedonic Component) ที่คำนึงถึงประสบการณ์ ความเพลิดเพลินของตัวบุคคลผู้นั้น หรือความสมดุลของความรู้สึกด้านบวกมากกว่าความรู้สึกด้านลบเป็นการตัดสินความรู้สึกโดยบุคคลผู้นั้นเกี่ยวกับตัวเองที่มีความสัมพันธ์กับการทำงาน

จงจิต เลิศวิบูลย์มงคล (2547 : 26 - 36) การบุคคลได้กระทำในสิ่งที่ตนเองรักและพึงพอใจ ชอบและศรัทธาในงานที่ทำ พึงพอใจในประสบการณ์ชีวิตที่ตนเองได้รับ ตลอดจนประสบการณ์เหล่านั้นให้ผลต่ออารมณ์ความรู้สึกทางบวกมากกว่าอารมณ์ความรู้สึกทางลบทำให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามบนพื้นฐานเชิงเหตุผลและศีลธรรม

ดินเนอร์ (Dinner. 2000 : 34 - 43) ได้อธิบายปัจจัยแห่งความอยู่ดีมีสุข (Subjective Wellbeing) ซึ่งบุคคลจะประเมินและตัดสินตนเองในหลาย ๆ ด้านจากอารมณ์และความรู้สึกที่เกิดขึ้นในส่วนสำคัญของชีวิต เช่น ชีวิตการแต่งงานและชีวิตการทำงาน โดยปัจจัยแห่งความอยู่ดีมีสุขประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้ 1) ความพึงพอใจในชีวิต (Life Satisfaction)

2) ความพึงพอใจในส่วนที่สำคัญของชีวิต (Satisfaction with Important Domain) เช่น ความพึงพอใจในงาน 3) ความรู้สึกทางบวก (Positive Effect) คือ การมีอารมณ์และความความรู้สึกพอใจที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง และ 4) ระดับความรู้สึกทางลบ (Negative Effect) คือ อารมณ์ที่ไม่พึงประสงค์เกิดขึ้นในระดับต่ำ

### องค์ประกอบของความสุข

ความสุข (Happiness or Subjective Well - being) ตามแนวคิดของดินเนอร์ (Diener : 2000 อ้างถึงในจงจิต เลิศวิบูลย์มงคล, 2547 : 26) อธิบายด้วยปัจจัยหรือองค์ประกอบของความสุขว่า ความสุขเป็นสิ่งสำคัญหรือเป็นรากฐานของการดำรงชีวิตเป็นอารมณ์ความรู้สึกที่ดีที่ใช้ประเมินความเป็นอยู่หรือเป้าหมายหลักของชีวิต คนที่มีความสุขเกิดขึ้นได้จากปัจจัยหลายอย่างที่แตกต่างกัน เช่น อายุ สถานภาพสมรส รายได้ สภาพแวดล้อมและองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการตอบสนองของบุคคลที่นำมาซึ่งความสุขในการทำงาน ได้แก่

1. ความพึงพอใจในชีวิต (Life Satisfaction) หมายถึง การที่บุคคลมีความพอใจในสิ่งที่ตนเป็นและกระทำอยู่ มีความสมหวังกับเป้าหมายของชีวิต สอดคล้องกับความเป็นจริง สามารถกระทำได้ตามความตั้งใจ สมเหตุสมผล เข้าใจและยอมรับสิ่งที่เกิดขึ้น โดยไม่จำเป็นต้องปรับตัว

2. ความพึงพอใจในส่วนที่สำคัญของชีวิต (Satisfaction with Important Domain) หมายถึง การที่บุคคลได้กระทำในสิ่งที่ตนรักและชอบ พอใจกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน มีความสุขเมื่องานที่กระทำสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ตลอดจนงานทำให้เกิดคุณประโยชน์ต่อตนเองและสังคม

3. อารมณ์ทางบวก (Positive Effect) หมายถึง การที่บุคคลมีอารมณ์ความรู้สึกเป็นสุขกับสิ่งที่ดี รื่นรมย์หยรรษา สนุกสนานกับการทำงาน ยิ้มแย้มแจ่มใสเบิกบานใจได้เสมอในขณะที่ทำงานเต็มประสิทธิภาพในสิ่งที่ตนกระทำ รับรู้ถึงความดีงามและคุณประโยชน์ของงานที่กระทำ

4. อารมณ์ทางลบ (Negative Effect) หมายถึง อารมณ์ความรู้สึกที่เป็นทุกข์กับสิ่งไม่ดีที่เกิดขึ้นในการทำงาน เช่น คับข้องใจ เบื่อหน่าย เศร้าหมอง ไม่สบายใจเมื่อเห็นการกระทำที่ไม่ซื่อสัตย์ หรือไม่ถูกต้อง อยากปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นเพื่อสนองความต้องการของตนให้มีความสุข

แมนเนียน (Manion, 2003) อธิบายความสุขในการทำงาน (Joy at Work) ด้วยองค์ประกอบของความสุข 4 องค์ประกอบ คือ การติดต่อความสัมพันธ์ ความรักในงาน ความสำเร็จในงานและการเป็นที่ยอมรับ

จตุรวัฒน์ ฝนิกริมย์ (2560 : 11 – 12) ได้กล่าวถึง ความสุข (Joy at Work) ตามแนวคิดของ Manion (2003) อธิบายด้วยองค์ประกอบของความสุข 4 องค์ประกอบ คือ การติดต่อความสัมพันธ์ ความรักในงาน ความสำเร็จในงาน และการเป็นที่ยอมรับ

1. การติดต่อสัมพันธ์ (Connections) เป็นพื้นฐานที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานที่ทำงาน โดยที่บุคลากรร่วมกันทำงานเกิดสังคมนการทำงานขึ้น เกิดสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคลากรตนปฏิบัติงาน ให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การสนทนาพูดคุยอย่างเป็นมิตรให้การช่วยเหลือ และได้รับการช่วยเหลือจากผู้ร่วมงาน เกิดมิตรภาพระหว่างการปฏิบัติงานกับบุคลากรต่าง ๆ

2. ความรักในงาน (Love of the Work) เป็นการรับรู้ถึงความรู้สึกรักและผูกพันอย่างเหนียวแน่นกับงาน รับรู้ว่าตนมีภาระในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีความยินดีในสิ่งที่เป็นองค์ประกอบของงาน กระตือรือร้นในการทำงาน เกิดความรู้สึกในทางบวกที่ได้ทำงาน สนุกสนาน รู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงาน

3. ความสำเร็จในงาน (Work Achievement) เป็นการรับรู้ว่าได้ทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยได้รับความสำเร็จในการทำงาน ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ท้าทายให้สำเร็จ เกิดความสำเร็จ รู้สึกว่ามีคุณค่าในชีวิต

4. การเป็นที่ยอมรับ (Recognition) รับรู้ว่าตนเองได้รับความเชื่อถือจากผู้ร่วมงานได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาในการทำงาน ได้รับความคาดหวังที่ดีและความไว้วางใจในการทำงาน

ชาลววิทย์ วสันต์ธนารัตน์ (2551 : 41-43) ได้นำเสนอแนวทางการสร้างองค์การแห่งความสุข (Happy Workplace) โดยประกอบด้วย ความสุข 8 ประการ และก่อให้เกิดสุขภาวะที่มี 4 มิติ คือ กาย ใจ สังคม และจิตวิญญาณ ซึ่งมีอยู่ 3 ส่วนใหญ่ ๆ คือ ความสุขของคน ความสุขของครอบครัว ความสุขของสังคม การสร้างความสุข ในที่ทำงานจะทำให้บุคลากรมีความสุขดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม มีความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่เพื่อนร่วมงาน เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีแรงจูงใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้องค์การเองก็จะได้รับประโยชน์จากการมีบุคลากรกระตือรือร้นเปี่ยมไปด้วยพลังแห่งความคิดและการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน โดยแบ่งออกเป็น

1. สุขภาพกาย (Happy Body) สุขภาพกายดีแข็งแรงทั้งกาย และใจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการรู้จักใช้ชีวิตเป็นสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่

2. น้ำใจงาม (Happy Heart) ความมีน้ำใจเอื้ออาทรต่อกันและกันในองค์การเป็นสิ่งสำคัญ เราต้องรู้จักการแบ่งปัน และต้องรู้สึกว่ามีคนอื่นก็มีความสุขใจเกิดขึ้น

3. ผ่อนคลาย (Happy Relax) ต้องรู้จักการผ่อนคลายต่อสิ่งต่าง ๆ ในการดำเนินชีวิต ไม่ว่าจะเป็นการทำงาน หรือการใช้ชีวิต ต้องรู้จักปล่อยวางต้องมีคำว่า “หยุด” เพื่อจะมีสติแล้วคิดเดินต่อไป

4. พัฒนาสมอง (Happy Brain) ความสุขจากการได้เรียนรู้ พัฒนาสมองตัวเองจากแหล่งต่าง ๆ นำไปสู่ความเป็นมืออาชีพ และความก้าวหน้าในการทำงาน อนาคตก้าวหน้า เงินทอง เกียรติยศ ชื่อเสียง ความต้องการต่าง ๆ ของมนุษย์มันเกิดจากการเรียนรู้พัฒนาตนเอง

5. ศาสนาและศีลธรรม (Happy Soul) ความศรัทธาศาสนาและศีลธรรมในการดำเนินชีวิต ความสุขของคนทำงานเกิดได้จากธรรมะ จริยธรรม ความซื่อสัตย์ เป็นสิ่งสำคัญของมนุษย์ ทุกคนที่องค์กรต้องสร้าง

6. ปลอดภัย (Happy Money) มีเงินรู้จักเก็บรู้จักใช้ ไม่เป็นหนี้ ถ้าเชื่อว่าหาความสุขด้วยเงินไม่มีวันพอ เงินสำคัญแต่ไม่ใช่ที่สุด เพราะบางครั้งเงินไม่สามารถตอบสนองความสุขให้คนได้จริง ๆ แล้วสุขไม่ได้อยู่ที่ไหนอยู่ที่รู้จักพอ

7. สร้างความสุขจากการมีครอบครัวที่ดี (Happy Family) ครอบครัวที่เข้มแข็งย่อมเป็นครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคง ความสุขที่ให้กับคนในครอบครัว คือ การสร้างภูมิคุ้มกันทางจิตใจให้ครอบครัว

8. ความสุขที่เกิดจากสังคม (Happy Society) สังคมดีจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีความรัก ความสามัคคี เอื้อเฟื้อต่อคนในชุมชน คนทำงาน ที่พักอาศัย

ทวีวัฒน์ ปุณฺทริกวิวัฒน์ (2553 : 70 - 74) ได้กล่าวถึง แนวความคิดของขงจื้อ ที่ได้แบ่งความสุขเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. องค์ประกอบของครอบครัว ความรับผิดชอบต่อครอบครัว การเชื่อฟังผู้ใหญ่
2. องค์ประกอบของกลุ่ม ขอมรับโครงสร้างของลำดับชั้นทางสังคม ไว้วางใจ ผู้มีอำนาจทำให้เกิดความเป็นปึกแผ่น ความกลมกลืน และเป็นไปตามบรรทัดฐานของกลุ่ม
3. องค์ประกอบการทำงาน ได้แก่ การศึกษา การเรียนรู้ ทักษะการทำงานหนัก การอดออม
4. องค์ประกอบในการประพฤติปฏิบัติ ความสงบสุข ความถ่อมตน และความมีวินัย ความสุข เน้นที่ความเป็นอยู่อันดีของครอบครัว สังคมมากกว่าความสุขส่วนบุคคลวัฒนธรรมจีน จึงเน้นการแบ่งปันความสำเร็จให้แก่กลุ่ม การทำประโยชน์ให้แก่สังคม ถือเป็นความสุขสูงสุด ความพยายามหาความสุขใส่ตนถือเป็นสิ่งไม่มีคุณค่าน่าละอาย

อุษา แก้วอำภา (2545 : 31 - 42) ได้กล่าวถึง การศึกษาของวอลตัน (Walton, 1973 : 12 - 18) เกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยพิจารณาคุณลักษณะของบุคคล และสภาพแวดล้อมตัวบุคคลหรือสังคมที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยบุคคลที่มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีต้องมีตัวบ่งชี้ 8 ประการ ดังนี้

1. การได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม (Adequate and Fair Compensation) เนื่องจากทุกคนมีความต้องการทางเศรษฐกิจ โดยมุ่งทำงานเพื่อให้ได้รับการตอบสนองซึ่งจำเป็นต่อการมีชีวิตอยู่รอด นอกจากนี้บุคคลยังมองในเชิงเปรียบเทียบกับผู้อื่นในประเภทของงานแบบเดียวกัน ดังนั้น ค่าตอบแทนจะพิจารณาในเรื่อง

1.1 ความเพียงพอ คือ ค่าตอบแทนนั้นเพียงพอที่จะดำรงชีวิตในสังคมนั้น ๆ

1.2 ความยุติธรรม คือ การเปรียบเทียบค่าตอบแทนที่ได้รับจากงานของตนกับงานอื่นที่คล้ายกัน

2. สภาพการทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (Safe and Healthy Working Condition) คือ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่เกิดผลเสียต่อสุขภาพ มีการป้องกันอุบัติเหตุ และมีมาตรฐานที่แน่นอน เพื่อคงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมที่จะส่งเสริมสุขภาพและความปลอดภัย

3. โอกาสในการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง (Development of Human Capacities) คือ การทำงานที่มีผลต่อการคงไว้และการเพิ่มความสามารถของตนเองให้ได้รับการศึกษาอบรมความรู้ และทักษะใหม่ ๆ ผู้ปฏิบัติงานสามารถควบคุม วางแผนงานด้วยตนเอง และได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความชำนาญที่จะปฏิบัติงานนั้น ได้ด้วยตนเองทุกขั้นตอน มิใช่ปฏิบัติได้เป็นบางส่วนของงาน

4. ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน (Growth and Security) คือ งานนั้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาการทำงานและอาชีพของบุคคล ทำให้บุคคลทำหน้าที่โดยใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ที่เป็นผลให้ประสบความสำเร็จในชีวิต มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น มีความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน

5. การทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Social Integration) คือ การทำงานร่วมกัน ทำให้เห็นว่าตนเองมีคุณค่า สามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ มีการยอมรับและร่วมมือกันทำงานด้วยดี การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความเข้าใจในลักษณะของบุคคลมีการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีผลต่อบรรยากาศในการทำงาน และสังคมในองค์กร

6. สิทธิส่วนบุคคล (Constitutionalism) หมายถึง พนักงานมีสิทธิตามขอบเขตที่ได้รับมอบหมายและแสดงออกในสิทธิซึ่งกันและกัน โดยที่ได้รับการเคารพในสิทธิส่วนตัว มีอิสระในการพูดถึงการปฏิบัติงาน นโยบาย และการได้รับความเสมอภาค ในเรื่องกฎระเบียบ ผลที่พึงได้รับ ค่าตอบแทนและมั่นคงในงาน

7. จังหวะชีวิตหรือความสมดุลระหว่างชีวิตงานกับชีวิตด้านอื่น (The Total Life Space) คือ การที่บุคคลจัดเวลาในการทำงานของตนเองให้เหมาะสม และมีความสมดุลกับชีวิตของตนเอง ครอบครัว และกิจกรรมอื่น ๆ

8. ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม (Social Relevance) คือ กิจกรรมของงานที่มีส่วนได้รับฝิดชอบต่อสังคม จะก่อให้เกิดการเพิ่มคุณค่าความสำคัญของงานและอาชีพของผู้ปฏิบัติ เช่น การรับรู้ที่องค์กรของตนได้มีส่วนร่วมรับฝิดชอบต่อสังคม ด้วยการผลิตสินค้าที่ไม่ก่อให้เกิดมลพิษกับสภาพแวดล้อม เป็นต้น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า องค์ประกอบของความสุขในการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา คือการทำงานที่มีความสุข ควรจะประกอบไปด้วยการทำงานที่มีความสนุก มีความท้าทาย มีความเป็นอิสระ มีหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานที่ดี รวมไปถึงมีสถานที่ทำงานที่เหมาะสม ในอันที่จะสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานอย่างมีความสุข จึงกล่าวได้ว่า ความสุขในการทำงานเกิดจากหลายปัจจัยที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลให้เกิดความพึงพอใจแตกต่างกันออกไป ความสำคัญกับ อารมณ์ และความรู้สึกที่เป็นผลจากการทำงานทำให้บุคคลเกิดอารมณ์และความรู้สึกในทางบวก ก่อให้เกิดสภาพที่พอใจ และทำให้มีความสุขในการทำงาน ทำให้รู้สึกว่าการมีชีวิตมีคุณค่าได้ทำงานที่เป็นประโยชน์ สมหวังในประสบการณ์ที่ได้รับ เป็นที่ยอมรับของสังคม สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามทัศนะของนักการศึกษาและงานวิจัย ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์และสรุปเป็นตัวแปรภาวะผู้นำ ดังตาราง 6

ตาราง 6 การวิเคราะห์แนวคิด และทฤษฎีความสุขในการทำงานจากทัศนะของนักการศึกษา

ที่	ตัวแปร	นักวิชาการ					รวมความถี่ (๕)
		วอร์ (2007)	ดินเนอร์ (2000)	เมเน็ชเชน (2003)	จตุรวิวัฒน์ ฝินกริมย์ (2560)	อุษา แก้วอำภา (2545)	
1	ความรื่นรมย์ในงาน	✓					1
2	ความรู้สึกระตือรือร้น	✓					1
3	ความพึงพอใจในงาน	✓					1

ตาราง 6 (ต่อ)

ที่	นักวิชาการ ตัวแปร	วอร์ (2007)	ดินเนอร์ (2000)	เมเน็ย (2003)	จตุรวัฒน์ ฝนิกริมย์ (2560)	อุษา แก้วอำภา (2545)	รวม ความถี่ (5)
4	ความพึงพอใจในชีวิต		✓				1
5	ความพึงพอใจในส่วนที่สำคัญของชีวิต		✓				1
6	อารมณ์ทางบวก		✓				1
7	อารมณ์ทางลบ		✓				1
8	การติดต่อสัมพันธ์			✓	✓	✓	3
9	ความรักในงาน			✓	✓		2
10	สภาพการทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ					✓	1
11	โอกาสในการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง					✓	1
12	ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน					✓	1
13	การทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น					✓	1
14	สิทธิส่วนบุคคล					✓	1
15	จังหวะชีวิตหรือความสมดุลระหว่างชีวิตงานกับชีวิตด้านอื่น					✓	1
16	ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม					✓	1

จากตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จากแนวคิดของนักการศึกษาพบว่า ความสุขในการทำงาน มี 16 ด้าน เมื่อพิจารณาความถี่รายด้าน สรุปได้ว่า มี 4 ด้านที่มีความถี่สูง จำนวน 2-3 ความถี่ คือ 1) การติดต่อสัมพันธ์ 2) ความรักในงาน 3) ความสำเร็จในงาน และ 4) การเป็นที่ยอมรับ การศึกษาความสุขในการทำงานของครูและ



บุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด ผู้วิจัย ได้สรุป ตัวแปรย่อยออกมาได้เป็น 4 ด้าน ดังนี้

### 1. การติดต่อสัมพันธ์

ธิดารักษ์ ลือชา (2560 : 10) ได้กล่าวถึง การติดต่อสัมพันธ์ (Connection) หมายถึง การรับรู้ถึงความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานที่ทำงานการมีสัมพันธภาพที่ดีจากความร่วมมือช่วยเหลือกันการสนทนาอย่างเป็นมิตรความรู้สึกเป็นสุข และการได้อยู่ท่ามกลางเพื่อนร่วมงานที่มีความรักและความปรารถนาดีต่อกัน

พิชิตชัย เจริญกุล (2558 : 56 - 72) ได้กล่าวถึง การติดต่อสัมพันธ์ (Connections) คือ การที่บุคคลมีการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน พุดคุยกันอย่างเป็นมิตร เป็นกันเอง รับฟัง ให้คำปรึกษา เปิดเผยความรู้สึกความคิดระหว่างกัน ได้มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

อกนิษฐ์ อนันตะ (2556. ออนไลน์) ได้กล่าวถึง การติดต่อสัมพันธ์ หรือสัมพันธภาพ ระหว่างผู้ร่วมงาน (Connection) หมายถึง การรับรู้ถึงสัมพันธภาพที่ดีที่เกิดขึ้นกับเพื่อนร่วมงาน โดยมีการให้ความร่วมมือ ดูแลซึ่งกันและกัน สนทนา พุดคุยและสังสรรค์กันอย่างเป็นมิตร ให้การช่วยเหลือและได้รับการช่วยเหลือจากร่วมงาน เกิดมิตรภาพและความรู้สึกที่เป็นสุข ตลอดจนรับรู้ได้อยู่ท่ามกลางเพื่อนร่วมงานที่มีความรักและความปรารถนาดีต่อกัน

สรุปได้ว่า การติดต่อสัมพันธ์ หมายถึง การที่บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันในสถานที่ทำงาน โดยที่บุคลากรร่วมกันทำงานเกิดสังคมนการทำงานขึ้น มีการให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน สนทนาพุดคุยอย่างเป็นมิตร ก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีกับบุคลากรในปฏิบัติงาน มีการให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้รับการช่วยเหลือจากผู้ร่วมงานเกิดมิตรภาพระหว่างการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรต่าง ๆ ในองค์กร

### 2. ความรักในงาน

กอบปรลาภ อภัยภักดิ์ (2563 : 324) ได้กล่าวถึง ความรักในงาน หมายถึง การทำให้เกิดความคิดเชิงบวกด้านความรักในงานที่ทำ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยผลักดันให้บรรยากาศในการทำงานสดใสมากขึ้น ไม่คิดว่างานที่ทำเป็นงานที่จำเป็นต้องทำหรือถูกบังคับให้ทำ แต่มองหาแง่มุมที่ดีของงานที่ทำ ข้อดีของการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ในส่วนนี้ ผู้บริหารหรือหัวหน้างานควรช่วยเหลือคนทำงานในการสร้างบรรยากาศเหล่านี้ให้เกิดขึ้น เพื่อให้เขาสามารถทำงานได้อย่างมีความสุขและพร้อมที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยที่ไม่ต้องสั่ง ร้องขอหรือกดดันอีกต่อไป

พิชิตชัย เจริญกุล (2558 : 56 - 72) ได้กล่าวถึง ความรักในงาน (Love of the work) หมายถึง การรับรู้ถึงความรู้สึกรักและผูกพันกับงานที่ทำ รับรู้และเห็นคุณค่าในงานที่ทำ มีความมุ่งมั่น ตั้งใจในการทำงานให้สำเร็จ มีความเพลิดเพลินเมื่อได้ทำงานและมีความภูมิใจในงานที่ทำปัจจุบัน

อกนิษฐ์ อนันตะ (2556. ออนไลน์) ได้กล่าวถึง ความรักในงาน (Love of work) หมายถึง การรับรู้ได้ว่าตนเองมีความรักความผูกพันอย่างเหนียวแน่นกับงาน รับรู้ว่าตนมีพันธกิจกับงานในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีความยินดีที่จะปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นองค์ประกอบของงาน กระตือรือร้น ตื่นเต้น ดีใจ เพลิดเพลินใจในการทำงาน และปรารถนาที่จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ มีความภาคภูมิใจที่ตนมีหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน

สรุปได้ว่า ความรักในงาน หมายถึง บุคลากรมีการรับรู้ถึงความรู้สึกรักและผูกพันอย่างเหนียวแน่นกับงาน รับรู้ว่าตนมีภาระในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีความยินดีในสิ่งที่เป็นองค์ประกอบของงาน กระตือรือร้นในการทำงาน เกิดความรู้สึกในทางบวกที่ได้ทำงาน สนุกสนาน รู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงาน

### 3. ความสำเร็จในงาน

ธิดารักษ์ ลือชา (2560 : 10) ได้กล่าวถึง ความสำเร็จในงาน (Work Achievement) หมายถึง การรับรู้ว่าตนปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงความรู้สึกว่าได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ท้าทายให้สำเร็จมีอิสระในการทำงานทำให้รู้สึก มีคุณค่าในชีวิตเกิดความภาคภูมิใจในการพัฒนาสิ่งต่าง ๆ เพื่อความสำเร็จของงาน

พิชิตชัย เจริญกุล (2558 : 56 - 72) ได้กล่าวถึง ความสำเร็จในงาน (Achievement) คือ การได้ทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยได้รับความสำเร็จในการทำงาน สามารถทำงานที่ท้าทายได้สำเร็จ ได้ผลลัพธ์จากการทำงานที่ดีตามต้องการ ทำให้รู้สึกชีวิตมีคุณค่าจากงานที่ทำ มีความก้าวหน้าในการทำงาน

อกนิษฐ์ อนันตะ (ออนไลน์. 2556) ได้กล่าวถึง ความสำเร็จในงาน (Work achievement) หมายถึง การรับรู้ได้ว่าตนเองปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยได้รับความสำเร็จในการทำงาน ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ท้าทายให้สำเร็จ มีอิสระในการทำงาน เกิดผลลัพธ์การทำงานไปในทางบวกใน ทำให้รู้สึกมีคุณค่าในชีวิต เกิดความภาคภูมิใจในการพัฒนา และเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้งานสำเร็จ มีความก้าวหน้า ตลอดจนได้รับรางวัลตอบแทนเมื่อปฏิบัติงานประสบความสำเร็จและทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา

สรุปได้ว่า ความสำเร็จในงาน หมายถึง การที่บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน สามารถทำงานที่ท้าทายให้เกิดผลสำเร็จได้ เกิดผลลัพธ์การทำงานไปในทางบวกใน ทำให้รู้สึกมีคุณค่าในชีวิต เกิดความภาคภูมิใจ ตลอดจนเกิดความรู้สึกว่างานทำให้เกิดคุณประโยชน์ต่อตนเองและสังคม

#### 4. การเป็นที่ยอมรับ

ธิดารักษ์ ลือชา (2560 : 11) ได้กล่าวถึง การเป็นที่ยอมรับ (Recognition) หมายถึง การรับรู้ว่าคุณค่าได้รับการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

พิชิตชัย เจริญกุล (2558 : 56 - 72) ได้กล่าวถึง การเป็นที่ยอมรับ (Recognition) คือ การได้รับความเชื่อถือจากเพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานยอมรับในความรู้ความสามารถ หัวหน้าให้การยอมรับและไว้วางใจในการทำงาน ได้รับการยกย่องชมเชยในผลงานที่ออกมาดี ในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน

อกนิษฐ์ อนันตะ (ออนไลน์. 2556) ได้กล่าวถึง การเป็นที่ยอมรับ (Recognition) หมายถึง การรับรู้ว่าคุณค่าได้รับการยอมรับและความเชื่อถือจากผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานรับรู้ถึงความพยายามและมีความประทับใจในเกี่ยวกับงานที่ได้ปฏิบัติของตน ได้รับคาดหวังดีในการปฏิบัติงานและความไว้วางใจจากผู้ร่วมงาน ร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้ร่วมงาน ได้รับการมอบหมายให้ทำโครงการพิเศษและรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ตลอดจนได้ใช้ความรู้อย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า การเป็นที่ยอมรับ หมายถึง บุคลากรในองค์กรมีการรับรู้ว่าคุณค่าได้รับความเชื่อถือจากผู้ร่วมงานได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาในการทำงาน ตลอดจนได้รับความคาดหวังและความไว้วางใจในการทำงาน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า องค์ประกอบของความสุขในการทำงานทั้ง 4 ด้าน ซึ่งประกอบไปด้วย การติดต่อสัมพันธ์ ความรักในงาน ความสำเร็จในงาน และการเป็นที่ยอมรับ ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จในการทำงาน ตลอดจนส่งเสริมให้เกิดความรักความผูกพันระหว่างผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ก่อเกิดความรักในองค์กร ส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และเต็มกำลังความสามารถ สามารถทำงานร่วมกันในองค์กรได้อย่างมีความสุข

#### บริบทสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษาจันทบุรี ตราด

สภาพบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษาจันทบุรี ตราด เดิมชื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 17 จัดตั้งขึ้นตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา ลงวันที่ 18 สิงหาคม พ.ศ. 2553 เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ต่อมามีการกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษาเพิ่มเติมอีก 20 เขต เมื่อวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564 และเปลี่ยนชื่อเป็น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษาจันทบุรี ตราด มีหน้าที่ส่งเสริม

สนับสนุน กำกับติดตามการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่จังหวัดจันทบุรีและจังหวัดตราด รวมทั้งสิ้น 40 โรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนในจังหวัดจันทบุรี 23 และโรงเรียนในจังหวัดตราด 16 โรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด มีทิศทางในการพัฒนาการจัดการศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2561 - 2564) แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 แผนการปฏิรูปประเทศ นโยบายรัฐบาล นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 และนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 โดยได้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์งานหรือโครงการกิจกรรมการดำเนินการ ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด. ออนไลน์. 2562)

#### **วิสัยทัศน์ (Vision)**

บริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมอย่างมีคุณภาพสู่ระดับมาตรฐานสากล

#### **พันธกิจ (Mission)**

1. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
2. พัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถความเป็นเลิศทางวิชาการเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน
3. พัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 2
4. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม
5. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นผู้มืออาชีพ
6. จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS: SDGS)
7. ปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับ และจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (DIGITAL TECHNOLOGY) เพื่อพัฒนาผู้ Thailand 4.0

### เป้าประสงค์ (Goals)

1. ผู้เรียนมีความรักในสถาบันหลักของชาติและยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง มีหลักคิดที่ถูกต้องและเป็นพลเมืองดีของชาติ มีคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมที่พึงประสงค์ มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคม และผู้อื่น ชื่อสัตย์ สุจริต มัธยัสถ์ อุดม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
2. ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ศิลปะ ดนตรี กีฬา ภาษา และอื่น ๆ ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ
3. ผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความรู้ มีทักษะ มีสมรรถนะตามหลักสูตร และคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีสุขภาพที่เหมาะสมตามวัย มีความสามารถในการพึ่งพาตนเอง ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเป็นพลเมืองพลโลกที่ดี (Global Citizen) พร้อมก้าวสู่สากลนำไปสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
4. ผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ (ผู้พิการ) กลุ่มชาติพันธุ์ กลุ่มผู้ด้อยโอกาส และกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดาร ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ
5. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้ และจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ
6. สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) และสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
7. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา มีสมรรถนะในการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ และการรายงานผลอย่างเป็นระบบ ใช้งานวิจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา

### กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของมนุษย์และของชาติ

กลยุทธ์ที่ 2 การจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์ที่ 4 การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานและ

ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 5 การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

## กลยุทธ์ที่ 6 การปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการศึกษา

### อำนาจหน้าที่

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ การจัดตั้งเขตพื้นที่การศึกษา ลงวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 ประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลงวันที่ 18 สิงหาคม 2553 และจากประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 29 พฤศจิกายน 2560 เรื่อง แบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2561 กำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

12. ปฏิบัติงานร่วมกับสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มอำนวยการ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1.1 ปฏิบัติงานสารบรรณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 1.2 ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยการ
- 1.3 ดำเนินการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และยานพาหนะ
- 1.4 จัดระบบบริหารงาน การควบคุมภายในและพัฒนางองค์กร
- 1.5 ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่กิจการ ผลงาน และบริการข้อมูลข่าวสาร
- 1.6 ประสานการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกเขตพื้นที่การศึกษา
- 1.7 ดำเนินการเลือกตั้งและสรรหากรรมการและอนุกรรมการ
- 1.8 ประสาน ส่งเสริมการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพ
- 1.9 ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 1.10 มีโรงงานของส่วนราชการใดโดยเฉพาะ
- 1.11 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

หรือที่ได้รับมอบหมาย

2. กลุ่มนโยบายและแผน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 2.1 จัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
- 2.2 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณ
- 2.3 ตรวจสอบ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณและผลการปฏิบัติตามนโยบายและแผน
- 2.4 ดำเนินการวิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบ รวม เลิก และโอนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.5 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

3. กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 3.1 ศึกษา วิเคราะห์ ดำเนินการ และส่งเสริมการจัดการศึกษาทางไกล

- 3.2 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษา
- 3.3 ดำเนินการวิเคราะห์ และปฏิบัติงานระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- 3.4 ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินงานบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 3.5 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย
4. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้
- 4.1 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารการเงิน
- 4.2 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบัญชี
- 4.3 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานพัสดุ
- 4.4 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารสินทรัพย์
- 4.5 ให้คำปรึกษาสถานศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารการเงิน งานบัญชี งานพัสดุ และงานบริหารสินทรัพย์
- 4.6 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย
5. กลุ่มบริหารงานบุคคล มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้
- 5.1 วางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
- 5.2 ส่งเสริม สนับสนุนการมีหรือเลื่อนวิทยฐานะ
- 5.3 วิเคราะห์และจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการสรรหา บรรจุและแต่งตั้ง ย้าย โอน และการลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 5.4 ศึกษา วิเคราะห์และดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนเงินเดือนการมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 5.5 จัดทำข้อมูลเกี่ยวกับบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ
- 5.6 จัดทำข้อมูลระบบจ่ายตรงเงินเดือนและค่าจ้างประจำ
- 5.7 ปฏิบัติการบริการและอำนวยความสะดวกในเรื่องการออกหนังสือรับรองต่าง ๆ การออกบัตรประจำตัว และการขออนุญาตต่าง ๆ
- 5.8 ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลเพื่อดำเนินงานวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์ และการดำเนินคดีของรัฐ



5.9 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

6. กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

6.1 ดำเนินงานฝึกอบรมการพัฒนา ก่อนแต่งตั้ง

6.2 ดำเนินงานฝึกอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงาน

6.3 ดำเนินงานพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ

6.4 ปฏิบัติงานส่งเสริม สนับสนุนและยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

6.5 ดำเนินการเกี่ยวกับการลาศึกษาต่อ ฝึกอบรมหรือปฏิบัติการวิจัยภายในประเทศหรือต่างประเทศ

6.6 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และเสริมสร้างระบบเครือข่ายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

6.7 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

7. กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

7.1 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักสูตรการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา และหลักสูตรการศึกษาพิเศษ

7.2 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาหลักสูตรการสอนและกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน

7.3 วิจัย พัฒนา ส่งเสริม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินเกี่ยวกับการวัดและการประเมินผลการศึกษา

7.4 วิจัย พัฒนา ส่งเสริม มาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา รวมทั้งประเมินติดตาม และตรวจสอบคุณภาพการศึกษา

7.5 นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา

7.6 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาสื่อวัตกรรมการนิเทศทางการศึกษา

7.7 ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา ของเขตพื้นที่การศึกษา

7.8 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

8. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้
  - 8.1 ศึกษา วิเคราะห์ ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินงานเกี่ยวกับศาสตร์พระราชา
  - 8.2 ส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในรูปแบบการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
  - 8.3 ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดเตรียมข้อมูลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของบุคคล ครอบครัว องค์กร ชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น
  - 8.4 ส่งเสริมการจัดการศึกษาสำหรับผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษ
  - 8.5 ส่งเสริมงานการแนะแนว สุขภาพ อนามัย กีฬา และนันทนาการ ลูกเสือ ยุวกาชาด เนตรนารีผู้บำเพ็ญประโยชน์ นักศึกษาวิชาทหาร ประชาธิปไตย วินัยนักเรียน การพิทักษ์สิทธิเด็ก และเยาวชน และงานกิจการนักเรียนอื่น
  - 8.6 ส่งเสริม สนับสนุนการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
  - 8.7 ประสานการป้องกันและแก้ไขปัญหาการใช้สารเสพติด และส่งเสริมป้องกันแก้ไขและคุ้มครองความประพฤตินักเรียนและนักศึกษา รวมทั้งระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
  - 8.8 ดำเนินงานวิเทศสัมพันธ์
  - 8.9 ประสาน ส่งเสริมการศึกษากับการศาสนาและการวัฒนธรรม
  - 8.10 ส่งเสริมแหล่งการเรียนรู้ สิ่งแวดล้อมทางการศึกษาและภูมิปัญญาท้องถิ่น
  - 8.11 ประสานและส่งเสริมสถานศึกษาให้มีบทบาทในการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน
  - 8.12 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย
9. กลุ่มกฎหมายและคดี มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้
  - 9.1 ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาการมีวินัยและรักษาวินัย
  - 9.2 ดำเนินการสืบสวนเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียน
  - 9.3 ดำเนินการสอบสวนเกี่ยวกับวินัยและการตรวจพิจารณาวินัย
  - 9.4 ดำเนินการเกี่ยวกับการอุทธรณ์และการพิจารณาอุทธรณ์
  - 9.5 ดำเนินการเกี่ยวกับการร้องทุกข์และการพิจารณาร้องทุกข์
  - 9.6 ดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่
  - 9.7 ดำเนินการเกี่ยวกับงานคดีปกครอง คดีแพ่ง คดีอาญา และคดีอื่น ๆ ของรัฐ
  - 9.8 ดำเนินการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

9.9 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย จัดทำข้อมูลและติดตามประเมินผลเพื่อพัฒนางานกฎหมาย และงานคดีของรัฐ

9.10 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

10. หน่วยตรวจสอบภายใน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

10.1 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานตรวจสอบการเงิน การบัญชี และตรวจสอบระบบการดูแลทรัพย์สิน

10.2 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานตรวจสอบการดำเนินงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับผลผลิตหรือเป้าหมายที่กำหนด

10.3 ดำเนินงานเกี่ยวกับการประเมินการบริหารความเสี่ยง

10.4 ดำเนินการอื่นเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในตามที่กฎหมายกำหนด

10.5 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

สรุปได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด เป็นหน่วยงานภาครัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ที่จัดตั้งขึ้นตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลงวันที่ 18 สิงหาคม 2553 โดยกำหนดให้มีหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน กำกับติดตามการบริหารจัดการการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่จังหวัดจันทบุรีและจังหวัดตราด มีโรงเรียนในสังกัดทั้งสิ้น 40 โรงเรียน ประกอบด้วยโรงเรียนในจังหวัดจันทบุรี 23 โรงเรียน และโรงเรียนในจังหวัดตราด 16 โรงเรียน โดยมีทิศทางในการพัฒนาการจัดการศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 แผนการปฏิรูปประเทศ นโยบายรัฐบาล นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 และนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ภายใต้วิสัยทัศน์ “บริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมอย่างมีคุณภาพสู่ระดับมาตรฐานสากล” ซึ่งในงานวิจัยเรื่องนี้ จะมีผลต่อแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องต่อความสุขในการทำงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษา และเป็นการสร้างองค์ความรู้ให้กับบุคลากรในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับ ตลอดจนนำไปเป็นแนวทางในการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด ต่อไป

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยต่างประเทศ

ฟลานซ์ (Pflanz, 2011 : 171) ได้ศึกษาสำรวจการได้มาของตำแหน่งสตรีที่ทรงอิทธิพล โดยการสำรวจของวารสารสมาคมผู้นำสตรีในรัฐเนบรัสกา สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ตำแหน่งที่นำมาซึ่งอำนาจและอิทธิพลมาจากการส่งเสริมของสมาคมวิธีการที่จะแบ่งปันและร่วมมือ เพื่อสร้างผู้ประสบความสำเร็จด้วยศักยภาพ ควรมีต้นแบบของการเป็นผู้นำ สมาคมจึงต้อง ผลัดเปลี่ยนกันแบ่งปันประสบการณ์ความสำเร็จภายในสมาคม และยังได้รายงานไว้ที่วารสารสมาคมต้องทำการวิจัย มีสาเหตุเป็นเพราะความสำเร็จของผู้นำสตรี ไม่ได้ถูกกระตุ้นให้เป็นเรื่อง น่าสนใจ แต่มักไปขุดคุ้ยในเรื่องของอุปสรรคกีดขวางกันเป็นส่วนมาก ทั้ง ๆ ที่สตรีทำหน้าที่ บริหารงานได้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก ทั้งในโรงเรียน กองทัพและในบริษัทมหาชน การกำหนดตำแหน่งมักถูกเลือกให้เป็นชาย การละเลยและใส่ใจให้ตำแหน่งผู้นำของสตรีนั้น เป็นโคมไฟประดับแห่งความฝันไม่ใช่เรื่องถูกต้อง

อิซฮาร์ โอปลาทการ์ (Izhar Oplatka, 2006 อ้างถึงใน การฉันทน์ รัตนแสนวงษ์, 2555 : 38 - 48) ได้สำรวจภาวะผู้นำของสตรีในระบบการศึกษาภายในประเทศที่กำลังพัฒนาโดยการ ทบทวนงานวิจัยในปัจจุบัน เกี่ยวกับผู้หญิงในการบริหารการศึกษาภายในประเทศที่กำลังพัฒนา ซึ่งหมายถึง ประเทศที่นอกเหนือจากยุโรปและอเมริกาเหนือและยกเว้นประเทศออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ ญี่ปุ่น และอิสราเอล ผลการศึกษา พบว่า ผู้หญิงในประเทศกำลังพัฒนาใน 3 ประเทศคือ ตุรกี ทรินิแดด โทบาโก และประเทศสิงคโปร์ มีการใช้ภาวะผู้นำแบบหญิงอย่างเด่นชัด โดยมี คุณลักษณะด้านการดูแลเอาใจใส่ห่วงใยเกี่ยวกับความสัมพันธ์อย่างเหนียวแน่นของผู้ร่วมงาน อุดหนุน เข้าใจและยกระดับขวัญกำลังใจครูสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรมากกว่า โดยการใช้ เวลามากกว่าในการฟังปัญหาส่วนตัวของครูและตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

เฮนเดอร์สัน (Henderson, 1997 : 150) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องสตรีและอำนาจ : คุณภาพ การศึกษาของประสบการณ์ความเป็นผู้นำและการกำหนดอาจารย์ใหญ่สตรีในระบบการเลือก โรงเรียนเทนเนสซีตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาถึงแม้จะมีหลายระดับการศึกษา สตรีเป็นจำนวนมากเป็นผู้บริหารที่มีสัมฤทธิ์ผล และมีการเจริญเติบโตจากประสบการณ์โดยการ ก้าวไปข้างหน้า กล้าหาญ ทุ่มเท มีพลังและมีความกระตือรือร้นสำหรับการได้ทำงาน

บีเชียร์ (Besheara, 1996, ออนไลน์) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ผู้บริหารสตรีในระดับประถมศึกษา และมีมัธยมศึกษาผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสตรีในระดับประถมศึกษาและมีมัธยมศึกษา มีบุคลิกภาพ ความเป็นผู้นำ ที่แตกต่างกัน และไม่มีปัจจัยที่แตกต่างกันในการยึดบุคลิกภาพภาวะผู้นำ การแก้ปัญหาความขัดแย้งการตัดสินใจ ทั้งนี้การคาดหมายว่าผู้บริหารประถมศึกษา อาจอาศัย

ลักษณะการเป็นผู้นำเป็นตัวช่วยพร้อมกับนิสัยพื้นฐานของสตรีในระดับที่มากกว่าผู้บริหารมัธยม แต่การวิจัยพบว่า ไม่มีลักษณะที่แตกต่างกัน ผู้บริหารสตรีได้ยึดบุคลิกภาพแบบภาวะผู้นำยุทธวิธี การแก้ปัญหาความขัดแย้ง ยุทธวิธีการตัดสินใจ

สิ่งสำคัญที่สตรีจะก้าวสู่ตำแหน่งผู้นำได้นั้น ขึ้นอยู่กับการได้รับโอกาสทางการศึกษาเป็นรากฐานที่สำคัญยิ่งมีการศึกษาสูงยิ่งมีโอกาเป็นผู้บริหารหรือผู้นำมากยิ่งขึ้น ทำให้มีโอกาแสดงความรู้ความสามารถในเชิงบริหารได้เท่าเทียมกับบุรุษ นอกจากการศึกษาแล้ว ปัจจัยอื่นที่ผลักดันก็คือความจำเป็นทางเศรษฐกิจ สังคม การเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ตลอดจนความปรารถนาของสตรีที่ต้องการมีอิสระ แม้ว่าสตรีจะต้องออกมาทำงานนอกบ้านและไม่ว่าสตรีจะเป็นผู้บริหารหรือผู้นำก็ตาม แต่สังคมก็ยังคาดหวังให้สตรีเป็นฝ่ายรับผิดชอบงานในบ้านเป็นส่วนใหญ่หรือทั้งหมด เช่น การเลี้ยงดูบุตร ส่วนอุปสรรคสำคัญในหน่วยงานที่บั่นทอนโอกาสการทำงานของสตรีคือค่านิยมทางสังคมที่มีต่อสตรีนั่นเอง ดังนั้น สตรีจึงต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถและศักยภาพของตนให้เป็นที่ยอมรับ ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารสตรีสมัยใหม่ก็ต้องเป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเข้มแข็ง มีทักษะ มีความรอบรู้อย่างกว้างขวาง มีความกล้าในการตัดสินใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และควรสำรวจหาข้อบกพร่องของตนเอง พิจารณาปัญหาหรืออุปสรรคที่มีผลต่อโอกาสความก้าวหน้ารวมทั้ง พยายามหาแนวทางแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคนั้น เพื่อให้มีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในอาชีพการงานต่อไป

#### งานวิจัยในประเทศ

ปารีชาติ ชูปฏิบัติ (2554 : 141 – 142) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานูริรัมย์ เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานูริรัมย์ เขต 1 การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานูริรัมย์ เขต 1 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานูริรัมย์ เขต 1 จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาแต่ละด้านและรายชื่อ พบว่า 1.1) ด้านกิจสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ข้อ 4 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนข้อ 7 ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงาน ในการพิจารณาความดีความชอบจากผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 1.2) ด้านประสิทธิผล โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ข้อ 45 ให้การส่งเสริม สนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการพัฒนาวิธีการทำงาน และพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีวิถีสู่ขั้นที่สูงขึ้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนข้อ 33 มีการนำรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ และให้

ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และ 1.3) ด้านมิตรสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 16 มีความเป็นกัลยาณมิตร ไม่ถือตัว ทำให้ผู้ร่วมงานอบอุ่นใจ และสบายใจเมื่อได้สนทนาด้วย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนข้อ 24 มีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานแต่ละคนอย่างหลากหลายมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

มัชฌิมา วงษ์จันทร์เพ็ง (2564 : 90) ได้ศึกษาคูณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในยุคดิจิทัล บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคูณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมของผู้บริหารสตรีในการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล และเพื่อศึกษาคูณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังคมในปัจจุบันเป็นสังคมที่มีความเท่าเทียมกันทางเพศ เพราะฉะนั้นผู้ที่จะมาเป็นผู้นำสามารถเป็นได้ทั้งผู้นำที่เป็นบุรุษและผู้นำที่เป็นสตรี โดยคุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมของผู้บริหารสตรี ควรมีลักษณะดังนี้ 1. คุณลักษณะทางกาย 2. ภูมิหลังทางสังคม 3. สถิติปัญญา 4. บุคลิกภาพ 5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน และ 6. ลักษณะต่าง ๆ ทางสังคม คุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีควรมี ดังต่อไปนี้ 1. สร้างความมั่นใจในการรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน โดยตั้งใจทำงานอย่างจริงจัง 2. ผู้และบากบั่นในการทำงานเพื่อให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายด้วยดี 3. รู้จักปรับปรุงตนเองเสมอ 4. ประเมินตนเองถึงระดับการศึกษา 5. หมั่นสำรวจความบกพร่องและพยายามแก้ไขด้วยตนเอง 6. เตรียมรับสถานการณ์ทำงานซึ่งประกอบด้วยกฎเกณฑ์และความยากลำบากนานาประการ 7. สร้างค่านิยมในการทำงานในด้านทำให้ความสำคัญแก่สภาพทางสังคมเศรษฐกิจและมีอิสระในทางสร้างสรรค์ 8. อย่าทำงานแบบเอาแต่ใจของตนฝ่ายเดียว 9. เป็นผู้รู้จักวางแผนในการดำเนินชีวิตและเป็นผู้ที่สามารถปรับตนเองได้ทั้งในหน้าที่การงานและครอบครัว 10. สตรีควรจะปฏิรูปรับแนวความคิดแบบดั้งเดิมเสียใหม่เพื่อความก้าวหน้าและเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ 11. ไม่ควรเปลี่ยนงานโดยปราศจากเหตุผล ไม่ยึดอารมณ์ตนเป็นสำคัญ มีความอดทนและอดกลั้นเพราะสิ่งเหล่านี้จะทำให้สตรีก้าวไปสู่ระดับผู้นำที่ดี

อะหมัด ยี่สุนทรอง (2561 : 7 - 18) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดปัตตานี การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดปัตตานี 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดปัตตานี จำแนกตามตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน ระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการสอน 3) เพื่อประมวลข้อเสนอแนะแนวทางเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรี โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน

จังหวัดปัตตานี ผลการศึกษาวิจัย พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรี โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดปัตตานี โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีตำแหน่งต่างกัน โดยภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกัน 3) เปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกัน 4) เปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความแตกต่างกัน ยกเว้นด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม ไม่มีความแตกต่างกัน 5) เปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกัน 6) ประมวลข้อเสนอแนะและแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรี โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดปัตตานี พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ได้แก่ ผู้บริหารสตรีควรจะต้องสร้างสถานที่ทำงานให้เป็นบรรยากาศแบบครอบครัว พுகุญกระตุ้นกำลังใจ ทำให้เกิดความกระชุ่มกระชวยในการทำงาน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ได้แก่ ผู้บริหารสตรีควรเป็นผู้มีอุดมการณ์อิสลามที่บริสุทธิ์ใจ เพื่อพระองค์อัลลอฮ์องค์เดียว โดยไม่หวังผลประโยชน์แอบแฝง แสดงการมีจุดยืนที่ชัดเจน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ได้แก่ ผู้บริหารสตรีควรมอบหมายงานอย่างทั่วถึง โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ได้แก่ ผู้บริหารสตรีควรสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการคิดการแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นแล้วด้วยวิธีการใหม่ๆ และพยายามใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้ได้ประโยชน์มากที่สุด โดยการพุดคุยหาแนวทางหรือวิธีการทำงานที่ทำทาสติปัญญาของผู้ร่วมงาน ด้านการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ได้แก่ ผู้บริหารสตรีควรมีการคาดคะเนความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ที่น่าตื่นเต้น และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน โดยอาศัยความใฝ่รู้ติดตามเรียนรู้สังคมให้ทันการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม ได้แก่ ผู้บริหารสตรีต้องมีความกล้าหาญ มีความเด็ดขาดทำในสิ่งที่ถูกต้อง กล้าคัดค้านในสิ่งผิด มีนิสัยซื่อสัตย์ พุดจริงทำจริงและรักษาสัญญาและประประพฤตินเป็นแบบอย่างที่ดีตามหลักคุณธรรมจริยธรรมอิสลามและด้านกระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสตรีควรร่วมมือกับคณะครูประชุมปรึกษาหารือ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายโรงเรียน โดยกระตุ้นผู้มีส่วนร่วมทุกคนให้ปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

สาธิต มณฑาณี (2559 : 66 - 73) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในทัศนะของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในทัศนะของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในทัศนะของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา

จังหวัดปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้น แบบสั่งการอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ แบบขायความคิดหรือเสนอแนะ แบบมอบอำนาจ แบบมีส่วนร่วมและแบบสั่งการ ตามลำดับ

2) การเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในทัศนะของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จำแนกตามเพศ พบว่า แต่ละแบบแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในทัศนะของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานและตำแหน่งทางวิชาการ พบว่าทัศนะของครูต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีแต่ละแบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มัทนา ภักุณานนท์ (2558 : 207 - 208) ได้ศึกษาอนาคตภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี โรงเรียนประถมศึกษาของไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2557 - 2567) งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอนาคตภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี โรงเรียนประถมศึกษาของไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2557 - 2567) โดยใช้กระบวนการวิจัยอนาคต แบบอีดีเอฟอาร์ (EDFR) ผลการวิจัย พบว่า แนวโน้มภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาจากการศึกษาเอกสารตามประเด็นตั้งต้น ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำที่มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ 1.1) ด้านคุณลักษณะและความเชี่ยวชาญ มีประเด็นย่อย 28 ข้อ 1.2) ด้านพฤติกรรม มีประเด็นย่อย 20 ข้อ 1.3) ด้านตามสถานการณ์ มีประเด็นย่อย 25 ข้อ 1.4) ด้านการสร้างความสัมพันธ์ มีประเด็นย่อย 15 ข้อ 1.5) ด้านการเปลี่ยนแปลง มีประเด็นย่อย 20 ข้อ และ 1.6) ด้านการผูกเกิด มีประเด็นย่อย 16 ข้อ 2) แนวทางการเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี มีประเด็นย่อย 21 ข้อ ผู้วิจัยนำประเด็นย่อยมาวิเคราะห์และสังเคราะห์โดยใช้แนวคิดไทย ได้แนวโน้มภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาในบริบทสังคมไทย ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำที่มีองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ 1.1) ด้านความเป็นสตรีไทย มีประเด็นย่อย 17 ข้อ 1.2) ด้านวิถีไทย มีประเด็นย่อย 17 ข้อ และ 1.3) ด้านความเป็นผู้บริหาร ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ 6 กลุ่ม ได้แก่ 1.3.1) คุณลักษณะและความเชี่ยวชาญ มีประเด็นย่อย 20 ข้อ 1.3.2) พฤติกรรมการบริหาร มีประเด็นย่อย 17 ข้อ 1.3.3) การตามสถานการณ์ มีประเด็นย่อย 11 ข้อ 1.3.4) การสร้าง ความสัมพันธ์ มีประเด็นย่อย 12 ข้อ 1.3.5) การเปลี่ยนแปลง มีประเด็นย่อย 16 ข้อ และ 1.3.6) การผูกเกิด มีประเด็นย่อย 17 ข้อ รวมเป็นประเด็นย่อยทั้งหมด 93 ข้อ และ 2) แนวทางการเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี มีประเด็นย่อย 19 ข้อ อนาคตภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาของไทยในทศวรรษหน้า ที่ได้จากผลการวิจัยคือภาพที่ผู้เชี่ยวชาญมีฉันทามติว่า มีแนวโน้มเป็นภาพอนาคตที่ดี



การุณนันทน์ รัตนแสนวงษ์ (2555 : 38 - 48) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี มหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านจิตสังคม ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีและ 3) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่าระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในภาพรวมมีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก โดยตัวชี้วัดที่ได้รับคะแนนมากที่สุดคือ ผู้นำต้องเน้นการวัดและการประเมินที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของการพัฒนาองค์กร ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านจิตสังคม ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร มีความสัมพันธ์กันกับภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี พบว่ามี 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ 2) ลักษณะของความเป็นผู้นำด้านภาวะผู้นำและการมอบอำนาจ 3) การมีส่วนร่วม 4) สถานภาพและบทบาทสตรี และ 5) ลักษณะของความเป็นผู้นำด้านความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์

ชวนชม ชินะตั้งกูร (2560 : 36 – 37) ได้ศึกษาความสุขในการทำงานของบุคลากร การศึกษา สังกัดสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าความสุขในการทำงานของบุคลากรการศึกษา สังกัดสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านอารมณ์ทางบวกอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านความพึงพอใจในงาน ด้านความพึงพอใจในชีวิต และด้านอารมณ์ทางลบในระดับต่ำ อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า บุคลากรทางการศึกษา สังกัดสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการพึงพาอาศัยและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน และเมื่อสถานศึกษาสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน จะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และเมื่อบุคลากรการศึกษามีอารมณ์ทางบวกในการทำงาน จะทำให้มีความกระตือรือร้นและสนุกกับการทำงาน รู้สึกคุณค่าของตนเอง และภูมิใจในตนเอง เมื่อได้ทำงานอันจะนำไปสู่ความพึงพอใจที่อยากจะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จเพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนและคุณภาพการปฏิบัติงานต่อไป

เมธาพร ผังลักษณ์ (2559 : 51 – 52) ได้ศึกษาเรื่อง ความสุขในการทำงานของครูในอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า ความสุขในการทำงานของครูในอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การติดต่อสัมพันธ์ ความสำเร็จในงาน ความรักในงาน และการเป็นที่ยอมรับ ตามลำดับ

ธนพร จันทร์สี และคณะ (2559 : 1242) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 การวิจัยครั้งนี้มี

วัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความสุขในการทำงานของครู 2) ศึกษาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสุขกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู 4) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู 5) สร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 พบว่า ระดับความสุขในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

พรพนา พัวรักษา (2554 : 101 - 105) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาสารคาม การศึกษาครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับความสุขในการทำงาน และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาสารคาม ผลการศึกษา พบว่าความสุขในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาสารคามอยู่ในระดับมาก โดยความพึงพอใจในชีวิต ความพึงพอใจในงานและอารมณ์ ความรู้สึกทางบวกอยู่ในระดับมาก ส่วนอารมณ์ ความรู้สึกทางลบอยู่ในระดับปานกลาง เงินเดือนรวมค่าตอบแทน แผนกที่ปฏิบัติงาน และปัจจัยระดับองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวก ระดับปานกลาง (1, 319, Eta = 427 และ  $r = 463$  ตามลำดับ) ตำแหน่ง อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และปัจจัยด้าน ครอบครัวมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับต่ำ ( $r = .166$ ,  $r = 259$ ,  $r = 266$  และ  $r = 290$  ตามลำดับ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานภาพสมรส และลักษณะการจ้างงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ ผลการศึกษานี้สามารถนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงปัจจัยต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้พยาบาลวิชาชีพมีความสุข มีประสิทธิภาพในการทำงานและมีความรักในองค์กรมากขึ้น

สกล พันธมาศ ( 2558: 49 - 50) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และความเสถียร ในด้านของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยลำดับคะแนนจากมากไปน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านนโยบายและแผนการบริหารงาน และด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556 : 18) ได้กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อการนำความสามารถของคนให้สามารถใช้สิทธิพลต่อผู้อื่น ต่อกลุ่มคน ในการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนาดี ทำให้ได้รับความเชื่อถือศรัทธา ได้รับการยอมรับ ทั้งนี้การเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารสตรีให้ใช้ความสามารถ และช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่น เพื่อให้งานบริหารจัดการโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ

สุพรรณิ มาตรโพธิ์ (2549 : 74 - 75) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า สตรีมักจะเห็นคุณค่าของการทำงาน มีความตั้งใจและพยายามทำทุกสิ่งให้ดีที่สุด มีความอดทน ขยัน มีความตั้งใจในการทำงาน และมีศักยภาพในการทำงานสูง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครูและบุคลากร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด สรุปได้ว่า ในการบริหารงานองค์กรให้ครูและบุคลากรทำงานอย่างมีความสุขภายใต้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีให้สัมฤทธิ์ผลนั้นมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องมากมาย ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจะต้องให้ความสำคัญและดำเนินการพัฒนาจัดการระบบการทำงานในด้านต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม ควบคู่ไปกับการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างคนในองค์กร เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีความสุข และส่งผลต่อประสิทธิผลของการดำเนินงานที่มีคุณภาพขององค์กร ถือได้ว่าเป็นภารกิจที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการ ซึ่งลักษณะของงานที่เกิดขึ้นจะมีความต่างและมีความเหมือนกันตามแต่บริบทของสถานศึกษา

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี