

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน และนโยบายกิจกรรม 5 ส.
ที่ส่งผลต่อผลปฏิบัติงานกิจกรรม 5 ส. ของบุคลากรสำนักงานเทศบาล
ตำบลบางเลน อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม

Transformational Leadership, Transactional Leadership and the Policy
of 5S Activities Effecting to the Results of the 5S Activities of the
Municipal Officials in Banglen Sub-district, Banglen District,
NakhonPathom

ดวงใจ คงคาหลวง¹

บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ของผู้บริหาร ใน การรับรู้ของบุคลากรสำนักงานเทศบาลตำบลบางเลน อำเภอบางเลนจังหวัดนครปฐม 2) เพื่อศึกษาระดับการ รับรู้นโยบายกิจกรรม 5 ส. ของบุคลากรสำนักงานเทศบาลตำบลบางเลน อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม 3) เพื่อศึกษาระดับผลการปฏิบัติงานกิจกรรม 5 ส. ของบุคลากรสำนักงานเทศบาลตำบลบางเลน อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐมและ 4) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน และนโยบายกิจกรรม 5 ส. ที่ส่งผลต่อผลปฏิบัติงานกิจกรรม 5 ส. ของบุคลากรสำนักงานเทศบาลตำบลบางเลน อำเภอบางเลน จังหวัด นครปฐม

ประชากรกลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรสำนักงานเทศบาลตำบลบางเลน อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม ประกอบด้วย (1) บุคลากรที่เป็นข้าราชการ (2) บุคลากรที่เป็นพนักงานราชการ และพนักงานอัตราจ้าง รวม จำนวน 83 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา และสถิติอนุมาน สำหรับการทดสอบสมมติฐาน เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ผลการวิจัยพบ ว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน นโยบายกิจกรรม 5 ส. และผลการปฏิบัติงานกิจกรรม 5 ส. อยู่ ในระดับมาก และผลการปฏิบัติงานกิจกรรม 5 ส. $(Y) = 3.15 + 0.31$ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป $(X^1) + 0.17$ ภาวะ ผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน $(X^2) - 0.19$ นโยบายกิจกรรม 5 ส. (X^3)

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป; ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน; นโยบายกิจกรรม 5 ส.; ผลปฏิบัติงานกิจกรรม 5 ส.

¹บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

Abstract

The aims of this study were (1) to examine the level of the municipal officials' perceptions about transformational leadership and transactional leadership of executives in BangLen sub-district, BangLen district, NakhonPathom (2) to examine the level of the municipal officials' perceptions about the policy of 5S. activities in BangLen sub-district, BangLen district, NakhonPathom (3) to examine the level of the results of 5S. activities used by the municipal officials in BangLen sub-district, BangLen district, Nakhon Pathom and (4) to examine transformational leadership, transactional leadership and the policy of 5S. activities effecting to the results of the municipal officials' 5S. activities. 83 participants including (1) civil officers and (2) government employees were collected data by questionnaires. The data were analyzed by descriptive statistics and inferential statistics for testing hypotheses. SPSS program was used for finding causal relationships. The findings showed that transformational leadership, transactional leadership, the policy of 5S. activities and the results of 5S. activities were high. the results of 5S. activities were $(Y) = 3.15 + 0.31$, transformational leadership (X^1) was $+ 0.17$, transactional leadership (X^2) was $- 0.19$ and 5S. policy (X^3)

Keywords: Transformational Leadership; Transactional Leadership; Policy of 5S.; Results of the 5S.

บทนำ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 ถึงฉบับปัจจุบัน ที่กำหนดขึ้นบนพื้นฐานการเสริมสร้างทุนของประเทศ ทั้งทุนทางสังคม ทุนเศรษฐกิจและทุนทรัพยากรธรรมชาติรวมทั้งสิ่งแวดล้อม การต่อสู้เพื่อความอยู่รอดและเติบโตขององค์กร ไม่สามารถที่จะพึ่งพาเครื่องจักรและเทคโนโลยีได้เพียงอย่างเดียว เพราะแต่ละหน่วยงานซึ่งเป็นคู่แข่งกัน ก็สามารถที่จะหาซื้อสิ่งเหล่านี้ได้ การสร้างให้เกิดความเข้มแข็งอย่างต่อเนื่องโดยให้มนุษย์ซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญและเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ดังนั้นสิ่งที่จะประกันว่าองค์กรไหนจะอยู่รอด และเจริญเติบโตก้าวหน้ากว่าองค์กรอื่นๆ จึงอยู่ที่ว่า องค์กรไหนมีคนที่มีคุณภาพมากกว่ากันและมีความสามารถที่จะปรับปรุง

การเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่องให้ทันกับสถานะของการเปลี่ยนแปลง โดยกิจกรรม 5 ส. ซึ่งเป็นกิจกรรมขั้นพื้นฐานกิจกรรมหนึ่งที่มีประสิทธิภาพสูงในการพัฒนาคนและพัฒนาองค์กร และเป็นกิจกรรมที่เป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลายในการเพิ่มประสิทธิภาพในหน่วยงาน คือ กิจกรรม 5 ส. ได้แก่ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัยซึ่งกิจกรรม 3 ส. แรกเป็นการพัฒนาสถานที่ ส่วนอีก 2 ส. ที่เหลือเป็นกิจกรรมที่ช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ ประโยชน์ที่เห็นได้ชัดเจนของกิจกรรมได้แก่ สถานที่ทำงานและสภาพแวดล้อมการทำงานสะอาด ปราศจากสิ่งสกปรก บุคลากรมีสุขภาพกาย และจิตที่ดี บุคลากรมีระเบียบวินัยมากขึ้น การขจัดความสับสนของทรัพยากรคน วัสดุ และงบประมาณ สามารถลดการทำงานซ้ำซ้อนลง นอกจากนี้ 5 ส. ยังช่วยลดต้นทุนของหน่วย

งาน ดังนั้น องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต่างมุ่งพัฒนา ด้านประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อเป็นการเพิ่มผลผลิต ในการบริการ โดยผู้บริหารองค์การและบุคลากรจึง เป็นกุญแจสำคัญโดยบุคลากรเป็นผู้ปฏิบัติ และผู้ บริหารเป็นผู้ที่สามารถพัฒนาเปลี่ยนแปลง ทำให้ เกิดการสร้างแรงจูงใจ (Eres, 2011) ในการปฏิบัติ หน้าที่และ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในด้านต่างๆ ส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากร (Uche, Fiberesima & Onwuchekwa, 2011) โดยการกำหนดนโยบายขององค์การเพื่อให้ตอบสนอง เป้าหมายและผลการปฏิบัติงาน (Hukpati, 2009) เพื่อ สร้างมูลค่าให้แก่องค์การ (Theiri, 2013) ภาวะผู้นำ จึงมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร (Marks & Printy, 2003) ในปัจจุบันมีการศึกษาที่รูปแบบ ความเป็นภาวะผู้นำมีอิทธิพลส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ของบุคลากร (Hukpati, 2009) สำนักงานเทศบาล ตำบลบางเลน อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม ซึ่งเป็น องค์การที่กำหนดกิจกรรม 5 ส. เพื่อการจัดความเป็น ระเบียบเรียบร้อยในสถานที่ทำงาน เป็นพื้นฐานของ การทำงานที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและสร้างสภาพ แวดล้อมการทำงานที่ดีขึ้นและปลอดภัยขึ้น ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 จนถึงปัจจุบันซึ่งเป็นระยะเวลายาวนาน ซึ่ง องค์การได้มีการส่งเสริมการจัดกิจกรรม 5 ส. โดยเชิญ ผู้วิจัยเป็นผู้ให้ความรู้ในการเสริมสร้างการปฏิบัติการ กิจกรรม 5 ส. ขององค์การ

ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญในความสัมพันธ์ ของภาวะผู้นำ นโยบายกิจกรรม 5 ส. เพื่อส่งเสริม กิจกรรม 5 ส. ของบุคลากรสำนักงานเทศบาลตำบล บางเลน อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม และใน ฐานะที่ผู้วิจัยเป็นหน่วยหนึ่งขององค์การมีหน้าที่ส่ง เสริมการพัฒนาท้องถิ่นจึงได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำ เชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน และนโยบาย กิจกรรม 5 ส. ที่ส่งผลต่อผลปฏิบัติงานกิจกรรม 5 ส. ของบุคลากรสำนักงานเทศบาลตำบลบางเลน อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม เพื่อทราบถึงความสัมพันธ์

กันของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน นโยบายกิจกรรม 5 ส. และส่งผลอย่างไรต่อผลปฏิบัติงานกิจกรรม 5 ส. ของบุคลากรสำนักงานเทศบาล ตำบลบางเลน อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม และ เพื่อนำผลการวิจัยไปพัฒนาคนและสำนักงานเทศบาล ตำบลบางเลน อำเภอ บางเลน จังหวัดนครปฐมอย่าง เหมาะสมต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะ ผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน และนโยบายกิจกรรม 5 ส. ที่ ส่งผลต่อผลปฏิบัติงานกิจกรรม 5 ส. ของบุคลากร สำนักงานเทศบาลตำบลบางเลน อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม

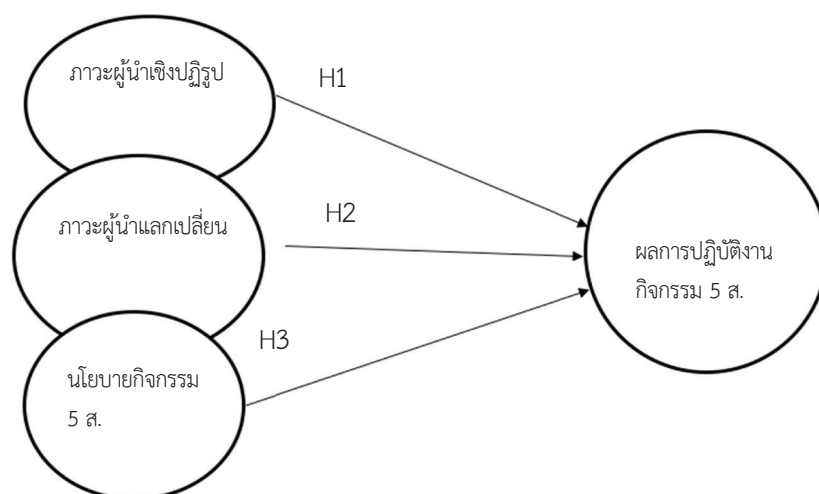
สมมติฐานการวิจัย

H1 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่ส่งผลต่อผลปฏิบัติงานกิจกรรม 5 ส.

H2 ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนที่ส่งผลต่อผลปฏิบัติงานกิจกรรม 5 ส.

H3 นโยบายกิจกรรม 5 ส. ที่ส่งผลต่อผลปฏิบัติงานกิจกรรม 5

กรอบแนวคิด (Conceptual framework)

ขอบเขตเนื้อหาประชากรพื้นที่
และระยะเวลา ในการวิจัย

ระหว่างเดือน ธันวาคม พ.ศ. 2558 ถึง ธันวาคม พ.ศ. 2559 รวมระยะเวลา 1 ปี

ขอบเขตด้านเนื้อหาในการวิจัย

เนื้อหาที่ทำการศึกษาในครั้งนี้ มุ่งศึกษาระดับของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน นโยบายกิจกรรม 5 ส. และผลปฏิบัติงานกิจกรรม 5 ส.

ขอบเขตด้านประชากรในการวิจัย

ของบุคลากรสำนักงานเทศบาลตำบลบางเลน อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม ประกอบด้วย (1) บุคลากรที่เป็นข้าราชการ (2) บุคลากรที่เป็นพนักงานราชการ และพนักงานอัตราจ้าง

ขอบเขตด้านพื้นที่ ในการวิจัย

ผู้วิจัยมุ่งเน้นจึงศึกษาขอบเขตด้านพื้นที่สำนักงานเทศบาลตำบลบางเลน อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม

ขอบเขตด้านระยะเวลา ในการวิจัย

ขอบเขตด้านระยะเวลาที่ทำการศึกษาในครั้งนี้

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership Theory)

หนึ่งในแนวคิดของความเป็นผู้นำที่เป็นจุดสนใจของงานวิจัยจำนวนมากตั้งแต่ต้นทศวรรษ 1980 เป็นต้นมาก็คือ แนวคิดของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป อันเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทัศน์ ความเป็นผู้นำ เป็นผู้ใช้คำว่า ความเป็นภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ผลงานวิจัยของเบนนิสและนาอัส (Bennis & Nanus, 1985) กับผลงานของทิจิและเดอวันนา (Tichy & DeVanna, 1986) ซึ่งสนใจวิธีการปฏิรูปองค์การ เขาต้องการค้นหาว่า ผู้นำทำงานอย่างไรภายใต้สภาพการณ์ที่ท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม การแข่งขันที่เพิ่มขึ้น สอดคล้องกับผลงานของ วิชาและเฮลนากานี (2014) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารในแอฟริกาส่งผลต่อความก้าวหน้าและผลการปฏิบัติงาน แม้ว่ากระบวนการอิทธิพลที่เกิดจากภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปอาจจะไม่เหมาะสมกับรูปแบบองค์การของ

รัฐมากนัก เพราะองค์การมีรูปแบบทางการบริหารจัดการที่เป็นระบบตามตัวมีความยืดหยุ่นน้อย หากจะการปฏิรูปใด ๆ ก็มีความยากลำบาก เพราะระบบการทำงานมีขั้นตอนซับซ้อน กฎระเบียบเข้มงวด

ทฤษฎีภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional Behaviors)

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อาศัยพื้นฐานแนวความคิดของเบอร์น โดยแบส อธิบายว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและจงใจต่อผู้ตาม และมีนักวิชาการอีกหลายท่านที่นำเสนอข้อมูล อาทิ ไชตรีและจาเว็ด (Chaudhry & Javed, 2012) พบว่า การดำเนินงานในภาคการธนาคารของประเทศปากีสถานระบุว่า รูปแบบที่เป็นผู้นำแลกเปลี่ยน เป็นสิ่งที่ดีสำหรับพนักงาน

แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายองค์การ (Organizational Policy)

นโยบายขององค์การเป็นส่วนที่แสดงวิสัยทัศน์แสดงทิศทางของการปฏิบัติตามพันธกิจ กำหนดเป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ การดำเนินงานขององค์การเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนปฏิบัติการในทุกๆด้าน นโยบายการบริหารองค์การ จึงมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการ เพราะหากไม่มีการกำหนดนโยบายไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติแล้ว กิจกรรมต่าง ๆ อาจจะไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Theiri, 2013) ซึ่งควรมีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและประกาศให้ทราบกันทั่วทั้งองค์การ (Walumbwa et al., 2011)

ผลการปฏิบัติงานกิจกรรม 5 ส. (Academic Performance)

ปัจจุบันทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนต่างมุ่งพัฒนาด้านประสิทธิภาพการทำงานเพื่อเป็นการเพิ่มผลผลิตในการบริการ และกิจกรรมหนึ่งที่เป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลายในการเพิ่มประสิทธิภาพใน

หน่วยงาน คือ กิจกรรม 5 ส. ได้แก่ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย ซึ่งกิจกรรม 3 ส. แรกเป็นการพัฒนาสถานที่ ส่วนอีก 2 ส. สุดท้ายเป็นกิจกรรมที่ช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ ประโยชน์ที่เห็นได้ชัดเจนของกิจกรรมได้แก่ สถานที่ทำงาน และสภาพแวดล้อมการทำงานสะอาดปราศจากสิ่งสกปรก บุคลากรมีสุขภาพการ และจิตที่ดี บุคลากรมีระเบียบวินัยมากขึ้น การขจัดความสิ้นเปลืองของทรัพยากร คน วัสดุ และงบประมาณสามารถลดการทำงานซ้ำซ้อนลง นอกจากนี้กิจกรรม 5 ส. ยังช่วยลดต้นทุนของหน่วยงานลงอีกด้วย

วิธีดำเนินการวิจัย

การกำหนดประชากรที่ศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสำนักงานเทศบาลตำบลบางเลน อำเภอบางเลนจังหวัดนครปฐม ประกอบด้วย 1) บุคลากรที่เป็นข้าราชการ จำนวน 31 คน 2) บุคลากรที่เป็นพนักงานราชการ และอัตราจ้าง จำนวน 52 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 83 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้ในการเก็บข้อมูลทั้งหมดคือ แบบสอบถามประมาณค่า (Rating scale questionnaire) ที่ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรม และนำมาปรับให้เหมาะสมกับงานวิจัยฉบับนี้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้พัฒนาขึ้น และขอความอนุเคราะห์นายกสำนักงานเทศบาลเพื่อขอเก็บข้อมูล และผู้วิจัยเก็บแบบสอบถามจนครบตามจำนวนประชากร

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติอนุมาน (Inferential statistics) สำหรับการทดสอบสมมติฐาน เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน และนโยบายกิจกรรม 5 ส. ที่ส่งผลต่อผลปฏิบัติงานกิจกรรม 5 ส. ของบุคลากรสำนักงานเทศบาลตำบลบางเลน อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม

สรุปผลการวิจัยและผลการทดสอบ

สมมติฐาน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประเภท/ตำแหน่ง ระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลบางเลน นำเสนอโดยค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นดังนี้

ตาราง 1

จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลทั่วไป

(n = 83)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	27	32.50
หญิง	56	67.50
อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	22	26.50
31 – 40 ปี	32	38.60
41 – 50 ปี	19	22.90
51 ปีขึ้นไป	10	12.00
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	19	22.90
ปริญญาตรี	51	61.40
ปริญญาโท	13	15.70
ประเภท/ตำแหน่ง		
ข้าราชการ	31	37.30
อัตราจ้าง/ลูกจ้างชั่วคราว	52	62.70
ระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลบางเลน		
น้อยกว่า 5 ปี	11	13.30
5 – 10 ปี	43	51.80
11 ปีขึ้นไป	29	34.90

จากตาราง 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 67.50 เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 32.50 ส่วนใหญ่มีอายุ 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.60 รองมาอายุ ต่ำกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.50 มีวุฒิการศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็น ร้อยละ 61.40 รองลงมามีวุฒิการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 22.90 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประเภท/ตำแหน่งเป็น อัตราจ้าง/ลูกจ้างชั่วคราว คิดเป็นร้อยละ 62.70 รองลงมามีประเภท/ตำแหน่งเป็นข้าราชการ คิดเป็นร้อยละ 37.30 และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลบางเลนส่วนใหญ่น้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.60 รองลงมามีระยะเวลาที่

ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลบางเลน 5 - 10 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 33.70

ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลบางเลน ในการรับรู้ของบุคลากรเทศบาลตำบลบางเลน การศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลบางเลน ในการรับรู้ของบุคลากรเทศบาลตำบลบางเลน โดยพิจารณาเป็นภาพรวม และรายชื่อ ด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (transformation leadership) ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) โดยนำเสนอเป็นค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตาราง 2

ตาราง 2

ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร เทศบาลตำบลบางเลน ในการรับรู้ของบุคลากรเทศบาลตำบลบางเลน ด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (transformation leadership)

(n = 83)

ด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (transformation leadership)	$\bar{x}$	SD	แปลผล
1. ผู้บริหารของท่านสามารถสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ปรัชญาและพันธกิจได้อย่างชัดเจน	4.22	.66	มาก
2. ผู้บริหารของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และยอมรับร่วมกัน	4.10	.81	มาก
3. ผู้บริหารของท่านให้ความสนใจ ดูแลใส่ใจท่านอย่างใกล้ชิด	4.18	.78	มาก
4. ผู้บริหารของท่านมีการมอบหมายงานตามความสามารถของท่าน	4.22	.64	มาก
5. ผู้บริหารของท่านมีการวางแผนพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการของท่าน	4.14	.80	มาก
ภาพรวม	4.17	.64	มาก

จากตาราง 2 พบว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลบางเลน ในการรับรู้ของบุคลากรเทศบาลตำบลบางเลน ด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (transformation leadership) ในภาพรวม พบว่าอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.17$) เมื่อพิจารณาเป็นราย

ข้อ พบว่า ทุกรายข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยที่ผู้บริหารของท่านสามารถสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ปรัชญาและพันธกิจ ได้อย่างชัดเจน และผู้บริหารของท่านมีการมอบหมายงานตามความสามารถของท่าน ($\bar{x} = 4.22$) ผู้บริหารของท่านให้

ความสนใจ คุณใส่ใจท่านอย่างใกล้ชิด ($\bar{x} = 4.18$) เปิดโอกาส ให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย
 ผู้บริหารของท่านมีการวางแผนพัฒนาที่สอดคล้องกับ และยอมรับร่วมกัน ($\bar{x} = 4.10$)
 ความต้องการของท่าน ($\bar{x} = 4.14$) ผู้บริหารของท่าน

ตาราง 3

ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลบางเลน ในการรับรู้ของ
 บุคลากรเทศบาลตำบลบางเลน ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership)

(n = 83)

ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership)	$\bar{x}$	SD	แปลผล
1. ผู้บริหารของท่านใช้วิธีจูงใจ โดยการให้รางวัลต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผล ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร	3.74	.96	มาก
2. ผู้บริหารของท่านเปิดโอกาสให้ท่านได้ปฏิบัติหน้าที่ อย่างเต็มความสามารถ	4.20	.64	มาก
3. ผู้บริหารของท่านช่วยเหลือ เมื่อท่านมีปัญหาในการปฏิบัติงาน	4.14	.72	มาก
4. ผู้บริหารของท่านให้ความสำคัญอิสระในการตัดสินใจกับท่าน	4.10	.77	มาก
ภาพรวม	4.04	.65	มาก

จากตาราง 3 พบว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้
 บริหารเทศบาลตำบลบางเลน ในการรับรู้ของบุคลากร
 เทศบาลตำบลบางเลน ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
 (transactional leadership) ในภาพรวม พบว่า อยู่
 ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.04$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ
 พบว่า ทุกรายข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยที่ผู้
 บริหารของท่านเปิดโอกาสให้ท่านได้ปฏิบัติหน้าที่อย่าง
 เต็มความสามารถ ($\bar{x} = 4.20$) ผู้บริหารของท่านช่วย
 เหลือ เมื่อท่านมีปัญหาในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.14$)
 ผู้บริหารของท่านให้ความสำคัญอิสระในการตัดสินใจกับ
 ท่าน ($\bar{x} = 4.10$) ผู้บริหารของท่านใช้วิธีจูงใจ โดยการ

ให้รางวัลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่สามารถปฏิบัติงานให้
 บรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร
 ($\bar{x} = 3.74$)

ตอนที่ 3 ระดับของนโยบายกิจกรรม 5 ส.
 ในการรับรู้ของบุคลากรเทศบาลตำบลบางเลน การ
 ศึกษาระดับของนโยบายกิจกรรม 5 ส. ในการรับรู้
 ของบุคลากรเทศบาลตำบลบางเลน โดยพิจารณาเป็น
 ภาพรวม และรายข้อ ด้านนโยบายที่ส่งเสริมกิจกรรม
 5 ส. โดยนำเสนอเป็นค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบน
 มาตรฐาน (SD) มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นดังนี้

ตาราง 4

ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับของนโยบายกิจกรรม 5 ส. ในการรับรู้ของบุคลากรเทศบาลตำบลบางเลน โดยพิจารณาเป็นภาพรวม และรายชื่อ ด้านนโยบายที่ส่งเสริมกิจกรรม 5 ส.

(n = 83)

ด้านนโยบายที่ส่งเสริมกิจกรรม 5ส.	$\bar{x}$	SD	แปลผล
1. ผู้บริหารของท่านมีการกำหนดแนวทางในกิจกรรม 5 ส. เช่น ระเบียบ ข้อตกลง หรือประกาศที่ท่านสามารถรับรู้ และเข้าใจ	4.25	.73	มาก
2. ผู้บริหารของท่าน มีการวางแผนพัฒนากิจกรรม 5 ส. และจัดโครงการที่เพิ่มผลสัมฤทธิ์กิจกรรม 5 ส. อย่างต่อเนื่อง	4.17	.75	มาก
3. ผู้บริหารของท่านมีเกณฑ์การยกย่องและให้รางวัลกับความก้าวหน้าหรือความเป็นเลิศในกิจกรรม 5 ส. อย่างชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้จริง	3.96	.93	มาก
ภาพรวม	4.13	.74	มาก

จากตาราง 4 พบว่า ระดับของนโยบายกิจกรรม 5ส. ในการรับรู้ของบุคลากรเทศบาลตำบลบางเลน โดยพิจารณาเป็นภาพรวม และรายชื่อ ด้านนโยบายที่ส่งเสริมกิจกรรม 5 ส. ในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.13$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่าทุกรายชื่ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยที่ผู้บริหารของท่านมีการกำหนดแนวทางในกิจกรรม 5 ส. เช่น ระเบียบ ข้อตกลง หรือประกาศที่ท่านสามารถรับรู้ และเข้าใจ ($\bar{x} = 4.25$) ผู้บริหารของท่าน มีการวางแผนพัฒนากิจกรรม 5 ส. และจัดโครงการที่เพิ่มผลสัมฤทธิ์กิจกรรม 5 ส. อย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 4.17$) ผู้บริหารของ

ท่านมีเกณฑ์การยกย่องและให้รางวัลกับความก้าวหน้าหรือความเป็นเลิศในกิจกรรม 5 ส. อย่างชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้จริง ($\bar{x} = 3.96$)

ตอนที่ 4 ระดับของกิจกรรม 5 ส. ของบุคลากรเทศบาลตำบลบางเลน

การศึกษาระดับของกิจกรรม 5 ส. ของบุคลากรเทศบาลตำบลบางเลน โดยพิจารณาเป็นภาพรวม และรายชื่อ ด้านกิจกรรม 5 ส. โดยนำเสนอเป็นค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตาราง 5

ตาราง 5

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับของกิจกรรม 5 ส. ของบุคลากรเทศบาล ตำบลบางเลน โดยพิจารณาเป็นภาพรวม และรายชื่อ ด้านกิจกรรม 5 ส.

(n = 83)

ด้านกิจกรรม 5 ส.	$\bar{x}$	SD	แปลผล
1. ท่านทำกิจกรรม ส. 1 คือ สะสาง โดยการแยกสิ่งของต่างๆ ที่ไม่จำเป็นในสถานที่ทำงาน (ของที่ไม่ได้ใช้ ไม่ได้ใช้ ไม่เกี่ยวข้องในการทำงาน) ขจัดออกไป	4.23	.70	มาก

ตาราง 5 (ต่อ)

ด้านกิจกรรม 5 ส.	$\bar{x}$	SD	แปลผล
2. ท่านทำกิจกรรม ส. 2 คือ สะดวก โดยการจัดวางสิ่งในการทำงานอย่างมีระเบียบ เพื่อง่ายและสะดวกต่อการหยิบใช้ โดยจัดวางสิ่งของให้เหมาะสม กำหนดทาสี ตีเส้น ติดป้ายชื่อที่วางสิ่งของ และตรวจสอบพื้นที่สม่ำเสมอ	4.39	.62	มาก
3. ท่านทำกิจกรรม ส. 3 คือ สะอาด โดยการทำความสะอาดที่ทำงานเพื่อขจัดฝุ่นละอองที่อยู่บนพื้น เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ จุดต้องเน้น ด้านบน-ใต้โต๊ะ ชั้นวาง	4.37	.64	มาก
4. ท่านทำกิจกรรม ส. 4 คือ สุขลักษณะ โดยปฏิบัติ 3 ส. แรก ให้คงอยู่และปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	4.37	.60	มาก
5. ท่านทำกิจกรรม ส. 5 คือ สร้างนิสัย โดยการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของหน่วยงานให้ถูกต้องและติดเป็นนิสัย	4.35	.65	มาก
ภาพรวม	4.34	.59	มาก

จากตาราง 5 พบว่า ระดับของกิจกรรม 5 ส. ของบุคลากรเทศบาลตำบลบางเลน ในภาพรวม พบว่าอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.34$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกรายข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยที่ท่านทำกิจกรรม ส. 2 คือ สะดวก โดยการจัดวางสิ่งในการทำงานอย่างมีระเบียบ เพื่อง่ายและสะดวกต่อการหยิบใช้ โดยจัดวางสิ่งของให้เหมาะสม กำหนดทาสี ตีเส้น ติดป้ายชื่อที่วางสิ่งของ และตรวจสอบพื้นที่สม่ำเสมอ ($\bar{x} = 4.39$) ท่านทำกิจกรรม ส. 3 คือ สะอาด โดยการทำความสะอาด ที่ทำงานเพื่อขจัดฝุ่น

ละอองที่อยู่บนพื้น เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ จุดต้องเน้น ด้านบน-ใต้โต๊ะ ชั้นวางและท่านทำกิจกรรม ส. 4 คือ สุขลักษณะ โดยปฏิบัติ 3 ส. แรก ให้คงอยู่และปรับปรุงให้ดีขึ้น อย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 4.37$) ท่านทำกิจกรรม ส. 5 คือ สร้างนิสัย โดยการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ของหน่วยงานให้ถูกต้องและติดเป็นนิสัย ($\bar{x} = 4.35$) ท่านทำกิจกรรม ส. 1 คือ สะอาด โดยการแยกสิ่งของต่างๆ ที่ไม่จำเป็นในสถานที่ทำงาน (ของที่ใช้ไม่ได้ ไม่ได้ใช้ ไม่เกี่ยวข้องในการทำงาน) ขจัดออกไป ($\bar{x} = 4.23$)

ตาราง 6

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน และนโยบายกิจกรรม 5 ส. ที่ส่งผลต่อผลปฏิบัติงานกิจกรรม 5 ส. ของบุคลากรสำนักงานเทศบาลตำบลบางเลน อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม

(n = 83)

ประเด็นการรับรู้	B	SE	Beta	t	Sig.
(Constant)	3.15	0.43		7.38	<0.01**
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	0.31	0.18	0.34	1.76	0.08
ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน	0.17	0.18	0.18	0.92	0.36
นโยบายกิจกรรม 5 ส.	-0.19	0.12	-0.24	-1.58	0.12

R = 0.37; $R^2 = 0.14$; Adj; $R^2 = 0.10$ Durbin-Watson = 2.04 S.E. est Y= 0.56 F = 4.14

จากตาราง 6 ผลการวิจัยพบว่า ไม่มีด้านไหนที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานกิจกรรม 5 ส. ของบุคลากรสำนักงานเทศบาลตำบลบางเลน อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐมผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคือ

ผลการปฏิบัติงานกิจกรรม 5 ส. = $3.15 + 0.31$ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป + 0.17 ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน - 0.19 นโยบายกิจกรรม 5 ส.

โดยมีความแม่นยำในการพยากรณ์ของสมการดังกล่าวที่ร้อยละ 14

จากการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อทดสอบสมมติฐานตามกรอบแนวคิด ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนที่ส่งผลกระทบต่อนโยบายกิจกรรม 5 ส. และผลปฏิบัติงานกิจกรรม 5 ส. ของบุคลากรสำนักงานเทศบาลตำบลบางเลน อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม

ตาราง 7

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

(n = 83)

สมมติฐาน (Hypothesis)	B	SE	F	Sig.
H1 ระดับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปส่งผลกระทบต่อ นโยบายกิจกรรม 5 ส.	1.15	0.42	17.29	0.01**
H2 ระดับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปส่งผลกระทบต่อ ผลปฏิบัติงานกิจกรรม 5 ส.	2.54	0.42	5.37	<0.01**
H3 ระดับภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนส่งผลกระทบต่อ นโยบายกิจกรรม 5 ส.	0.97	0.40	20.52	0.02*

อภิปรายผล

ข้อค้นพบในการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน และนโยบายกิจกรรม 5 ส. ที่ส่งผลกระทบต่อผลปฏิบัติงานกิจกรรม 5 ส. ของบุคลากรสำนักงานเทศบาลตำบลบางเลน อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม พบว่าภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป และภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนและนโยบายกิจกรรม 5 ส. ไม่ส่งผลกระทบต่อผลปฏิบัติงานกิจกรรม 5 ส. ของบุคลากรสำนักงานเทศบาลตำบลบางเลน อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม อธิบายได้ว่าสำนักงานเทศบาลตำบลบางเลน อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม เป็นหน่วยงานของรัฐบาลระบบการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการ การกำหนดแผนหรือกำหนดนโยบายองค์กร ที่มีความสัมพันธ์

กันรูปการการจัดการจัดการแบบหน่วยงานรัฐ จึงอาจเป็นเหตุผลที่ทำให้บุคลากรรับรู้ในการเป็นผู้นำด้านต่างๆ และการกำหนดนโยบายขององค์กร ของผู้นำเป็นอย่างดี แต่อาจเป็นเพราะบุคลากรเกิดความเคยชินในรูปแบบการจัดการ จึงส่งผลทำให้ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน และนโยบายกิจกรรม 5 ส. ไม่ส่งผลกระทบต่อผลปฏิบัติงานกิจกรรม 5 ส. ของบุคลากรซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ดวงใจ คงคาหลวง (2558) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน และนโยบายองค์กรไม่ส่งผลกระทบต่อผลปฏิบัติงานของอาจารย์ และสอดคล้องกับวิชาและ แอลนิกานีไป (2014) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหาร ในแอฟริกาส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าและ

ผลการปฏิบัติงาน แม้ว่ากระบวนการอิทธิพลที่เกิดจากภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป อาจจะไม่เหมาะสมกับรูปแบบองค์การของรัฐมากนัก เพราะองค์การมีรูปแบบการบริหารจัดการที่เป็นระบบตามตัวมีความยืดหยุ่นน้อย หากจะปฏิรูปใด ๆ ก็มีความยากลำบาก เพราะระบบการทำงานมีขั้นตอนซับซ้อน กฎระเบียบเข้มงวดดังนั้นหากผู้บริหารสำนักงานเทศบาลตำบลบางเลน อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐมต้องการให้บุคลากรมีผลต่อผลปฏิบัติงานกิจกรรม 5 ส. อย่างดี และมีความต่อเนื่องผู้นำจะต้องส่งเสริมให้บุคลากรรับรู้ความสามารถของตนเอง สร้างความเชื่อ ความเพียร ความภาคภูมิใจ และความมั่นใจในตนเองของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับเซอร์เรียนล และจาคอป (2013) ที่พบว่า ทฤษฎีการรับรู้ความสามารถตนเอง (Self-efficacy) นำมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจต่อพนักงาน รวมทั้งการแสวงหาความรู้ขององค์กร ในการทำงาน ของบุคคลและกลไกที่การรับรู้ความสามารถของบุคลากร ความเชื่อ ความเพียร ความภาคภูมิใจของ ตนเอง และความมั่นใจในตนเอง สอดคล้องกับเบอร์ริกและคณะ (2002) ที่ระบุว่า การรับรู้ความสามารถตนเอง (Self-efficacy) หรือความมุ่งมั่นในการประกอบอาชีพ และความเชื่อมั่นส่งผลกระทบท่อแรงจูงใจและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะวิจัยมี 2 ข้อประกอบด้วย 1) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ และ 2) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่ควรศึกษาในอนาคต ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

สำนักงานเทศบาลตำบลบางเลน อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม ควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยมีผู้ที่มีประสบการณ์เป็นหัวหน้าทีมและตั้งเป้าหมายในการการปฏิบัติงานกิจกรรม 5 ส. ส่งเสริมให้บุคลากรรับรู้ความสามารถตนเอง (Self-efficacy) และส่งเสริมให้อาจารย์จัดการตนเอง (Self-management) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่ควรศึกษาในอนาคต

อนาคตควรศึกษาตัวแปรที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานกิจกรรม 5 ส. ของบุคลากรสำนักงานเทศบาลตำบลบางเลน อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม เช่น การรับรู้ความสามารถตนเอง การบริหารตนเอง การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และศึกษาอุปสรรคในการปฏิบัติงานกิจกรรม 5 ส.

เอกสารอ้างอิง

ดวงใจ คงคาหลวง. (2558). ภาวะผู้นำเต็มรูปแบบเชิงจริยธรรม เชิงปฏิรูป และเชิงแลกเปลี่ยนที่ส่งผ่านต่อการรับรู้นโยบายส่งเสริมด้านวิชาการ และความก้าวหน้าในอาชีพสู่ผลสัมฤทธิ์ทางการของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มตะวันตก. บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต. คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational Leadership Development*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.

Barrick, M. R., Stewart, G. L., & Piotrowski, M. (2002). "Personality and Job Performance: Test of the Mediating Effects of Motivation among Sales Representatives ". *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 1-8.

- Bass, B. M. (1985). **Leadership and Performance beyond Expectations**. New York :Free Press.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). **Role Modeling and Ethical Leadership**. Atlanta, GA: University of Maryland.
- Bennis, W.G., & Nanus, B. (1985). **Leader the Strategies for Taking Charge**. New York : Harper & Row.
- Cherian, J., & Jacob, J. (2013). “ Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees”. **International Journal of Business and Management**, 8(14), 80-88.
- Chaudhry, A. Q., & Javed, H. (2012). “Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation”. **International Journal of Business and Social Science**, 3(7), 258-264.
- Eres, F. (2011). Relationship between Teacher Motivation and Transformational Leadership: Characteristics of School Principals. **International Journal of Education**, 3(2), 1-17.
- Hukapati, C. A. (2009). **Transformational Leadership and Teacher Job Satisfaction: A Comparative Study of Private and Public Tertiary Institutions in Ghana**. Master Degree in Educational Science and Technology Educational Management University of Twente.
- Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. **Educational Administration Quarterly**, 39(3), 370-397.
- Nahavandi, A. (2002). **The art and science of leadership**. 3rd ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Sergiovanni, T. J. (1989). **The leadership needed for quality schooling**. In T. J. Sergiovanni & J. H. Moore (Eds.). *Schooling for Tomorrow Directing Reforms: to Issue That*. Boston: Allyn and Bacon.
- Theiri, S. (2013). “Relationship between Ethical Leadership”. **Journal of Economics and International Finance**, 5(5), 212-217.
- Tichy, N. M., & DeVanna, M. A. (1986). **The Transformational Leader**. New York : John Wiley & Sons.
- Uche, A. L., Fiberesima, D. & Onwuchekwa, C. A. (2011). “Relationship between Motivational Factors and Teachers’ Performance on the Job in Ogba/Egbema/Ndoni Local Government Area of Rivers State ”. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 2(5), 23-26.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wangc, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). “Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader–member Exchange, Self-efficacy, and Organizational Identification”. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 115(1), 204–213.