

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเกี่ยวกับระดับปฏิบัติการด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ

- 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
- 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
- 1.3 คุณลักษณะความเป็นผู้นำ
- 1.4 บทบาทหน้าที่ของผู้นำ
- 1.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.2 ความเป็นมาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.4.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
 - 2.4.2 การสร้างแรงบันดาลใจ
 - 2.4.3 การกระตุ้นทางปัญญา
 - 2.4.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3. การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3

4. บริบทโรงเรียน

- 4.1 โรงเรียนบ้านเชียงฮิน
- 4.2 โรงเรียนบ้านจานโนนสูง

4.3 โรงเรียนบ้านวังยาววิทยายน

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อการบริหารงาน กล่าวคือนอกจากผู้นำจะเป็นบุคคลสร้างบรรยากาศในองค์กรให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานแล้ว งานจะดำเนินไปด้วยดีบรรลุวัตถุประสงค์ยังขึ้นอยู่กับศิลปะในการบริหารงานของผู้นำ ศิลปะในการบริหารงานนี้คือ ภาวะผู้นำ

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) การที่ผู้นำได้แสดงบทบาทของผู้นำโดยการใช้อิทธิพลที่เหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม โน้มน้าวชักจูง ให้ผู้อื่นปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติที่ก่อให้เกิดผลต่อส่วนรวมภายในกลุ่ม ลักษณะการแสดงออกมานั้นคือความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำนั่นเอง ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายท่านในหลายลักษณะตามมุมมองที่ต่างกันตามแนวทางของแต่ละท่านได้ศึกษาดังต่อไปนี้

เจษฎา บุญมาโฮม (2546 : 185) ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่เกิดจากบุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลที่มีอยู่เหนือสมาชิกคนอื่นในกลุ่มจัดการนำกลุ่มให้ก้าวหน้าไปสู่จุดหมายที่กลุ่มหรือองค์กรปรารถนา

ชาญชัย อัจฉินสมาจาร (2546 : 26) ความหมาย ภาวะผู้นำ คือ การทำให้สิ่งต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงโดยผ่านคนอื่น โดยมีจุดประสงค์ที่ต้องทำให้งานสัมฤทธิ์ผล ผู้นำที่สามารถนำเฉพาะสิ่งที่ต้องการด้วยการสนับสนุนของทีมงาน ซึ่งถูกชักจูงให้ดำเนินการตามภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและคลบไคลให้เอกบุคคลหรือทีม เพื่อให้สามารถทำในสิ่งที่ดีที่สุดเพื่อให้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

นิคย์ สัมมาพันธ์ (2546 : 31) ให้คำจำกัดความที่ว่า “ภาวะผู้นำ คือ พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์”

ประทีป สยามชัย (2546 : 19) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำ จากผลการวิจัยต่าง ๆ ไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายจนสำเร็จ
2. ภาวะผู้นำ คือ การมีอิทธิพล การนำทาง การกระทำ และการออกความคิดเห็น
3. ภาวะผู้นำ คือ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกแต่ละคนที่อยู่ใต้บังคับบัญชา
4. ภาวะผู้นำ คือ อิทธิพลที่มีเหนือกว่าและมากกว่ากลไกการทำงานที่เป็นไปตามปกติประจำวัน
5. ภาวะผู้นำ คือ อิทธิพลที่มีประสิทธิภาพ
6. ภาวะผู้นำ คือ ความจำเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ต้องใช้อำนาจเพื่อควบคุมความคิดและการกระทำของผู้อื่นอย่างเหมาะสมและชอบธรรม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2546 : 12-13) สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

1. เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการและสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้
2. เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิที่ควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
3. เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มและกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. อิทธิพลในตัวของผู้ผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Specified Goal)
5. การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคลโดยมีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้แนะการกระทำดังกล่าวทำให้บุคคลอื่น ๆ เชื่อมมั่นในบุคคลของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะการแสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้
6. ความคิดริเริ่มและการรักษาสภาพความเชื่อถือในการปฏิบัติงานร่วมกัน

7. การที่บุคคลมีอิทธิพลมากและทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์กร

8. เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและมีการชักจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มชำระไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

วิโรจน์ สารรัตนะ (2547 : 150) อธิบายถึง “ภาวะผู้นำ” ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

ทองใบ สุคชารี (2549 : 2) กล่าวว่า นิยามความหมายของภาวะผู้นำมีจุดร่วมที่สำคัญคือภาวะผู้นำเป็นเรื่องของกระบวนการมากกว่าความเป็นตัวของผู้นำ ภาวะผู้นำจึงหมายถึงกระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ธิดิพร คณัยโชติ (2549 : 1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะใช้อิทธิพลบังคับและชักจูงผู้อื่นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งอิทธิพลบังคับนั้นอาจจะได้รับมาอย่างเป็นทางการ เช่น ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการ ซึ่งได้มีการกำหนดขอบเขตของการใช้อำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน เพื่อความสะดวกในการบังคับบัญชาและการปฏิบัติงานเรียกว่า เป็นผู้นำที่เป็นทางการ แต่มักจะพบอยู่เสมอว่าผู้ที่สามารถนำผู้อื่นโดยมิได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการและบางครั้งมีอิทธิพลเหนือกว่าผู้นำที่เป็นทางการด้วย

สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ (2549 : 14) กล่าวว่า ภาวะการเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องของความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่ใช้อิทธิพลที่โน้มน้าวชักจูงเปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังกันทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ขององค์กรสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 15) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่า อะไรคือความสำคัญให้ภาพ

ความเป็นจริงขององค์การแก่ผู้อื่นช่วยให้มองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้
ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการต่างประเทศได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำดังนี้
เทอร์รี่ (Terry. 1960 : 293) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อำนาจ
อิทธิพลให้คนอื่นเกิดความพอใจที่จะทำงานเพื่อกลุ่ม และให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

ออร์คเวย์ ทิด (Ordway tead. 1970 : 20 ; อ้างอิงใน สมพร เมืองแป้น 2548 :
27)อธิบายว่า ภาวะผู้นำเป็นการกระทำที่มีอิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุ
เป้าหมายหรือเป็นศิลปะแห่งการกระทำของบุคคลเพื่อให้ได้รับสิ่งที่ต้องการและทำให้ผู้อื่นชื่นชอบ

เฮร์เซย์ และบลันชาร์ด (Hersey & Blandchard. 1974 : 68 ; อ้างอิงใน
มนัสนันท์ บุญรักษ์. 2549 : 32) เห็นว่าความเป็นผู้นำในกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงาน
ของบุคคลหรือกลุ่มคนที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดให้ ถ้าสถานการณ์
เปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำในรูปของกระบวนการใช้ก็ต้องเปลี่ยนตาม

แมคฟาร์แลนด์ (McFarland. 1979 : 303) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่
จะชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยความสะดวก หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อมุ่งให้จุดมุ่งหมายที่
กำหนดไว้

ชวาทซ์ (Schwartz. 1980 : 491 ; อ้างอิงใน อำไพ อินทรประเสริฐ. 2545 : 2)
ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะการชี้แนะลูกน้องหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วย

บาส (Bass. 1985 : 545 ; อ้างอิงใน ชนะ พงศ์สุวรรณ. 2548 : 20) ให้
ความหมายภาวะผู้นำ คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม
ต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการ
เปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า

มิทเชล และลาร์สัน (Mitchell & Larson. 1987 : 435) ให้ความหมายว่า
ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่มหรือ
จุดหมายขององค์การ

ยुक (Yukl. 1989 : 2) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมส่วนตัวของ
บุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal)

รอบบินส์ (Robbins. 1989 : 302) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

สต็อคคิลล์ (Stogdill. 1999 : 5) ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ว่าเป็นกิจกรรมของการสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม เพื่อก่อให้เกิดความพยายามให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะใช้อิทธิพลของผู้นำในการบังคับและโน้มน้าวจิตใจในการหลอมเหลวความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจความต้องการหรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ ไม่มีความขัดแย้งในองค์การอีกต่อไป ในขณะที่ขณะหนึ่งหรือในสถานการณ์ต่าง ๆ ร่วมกันปฏิบัติหน้าที่การทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

2. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งบริหารต่าง ๆ ในทุกระดับ ทุกองค์การต่างก็มีบทบาทของความเป็นผู้นำหรือภาวะการณ่เป็นผู้นำทั้งสิ้น ผู้นำที่มีความพร้อมที่จะรับมือกับภาวะเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งได้มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2547 : 34) ได้วิเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ 3 ประเด็น คือ

1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่า การจงใจและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องการประสบความสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติและมีผลต่อการปฏิบัติงานว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย
3. คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคน ไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แม้จะมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงใดก็ไม่อาจจะเติบโตก้าวหน้าได้

พิมพอร์ สดเคียม (2548 : 116) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียนเป็นที่แสดงถึงคุณภาพของโรงเรียนที่ดำเนินการ โดยผ่านเครือข่ายบุคคลและตามบทบาทหน้าที่ขององค์กร ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการริเริ่มโครงสร้าง กระบวนทัศน์ใหม่ และภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับคนอื่น เพื่อสร้างสมบูรณให้กับส่วนรวม มีการร่วมคิดและร่วมรับผิดชอบ เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่พยายามใช้เหตุผล เพื่อให้ผู้ตามยินยอมทำตามผลของการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นผลจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ

สราญรัตน์ จันทะมด (2549 : 15) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำใน 3 ประเด็น คือ

1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องการประสบผลสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานว่าจะดีหรือไม่ดี
3. คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร เพื่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ความอยู่รอด และความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรจึงมีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จนเกิดแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำมากมาย

จากความสำคัญของภาวะผู้นำ ที่นักวิชาการและนักบริหารได้กล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการพัฒนาองค์กร หรือโรงเรียนแสดงให้เห็นถึงความรู้ความสามารถของบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารหรือผู้นำในการริเริ่มโครงการ กระบวนทัศน์ใหม่หรือเป้าหมาย เพื่อทำให้องค์กรหรือโรงเรียนเปลี่ยนแปลงไปในทางที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. คุณลักษณะความเป็นผู้นำ

การบริหารและการจัดการศึกษาในปัจจุบัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำและมีลักษณะเฉพาะหลายอย่าง จึงจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ การที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยรูปแบบภาวะผู้นำและการเป็นผู้นำที่ดีซึ่ง

ลักษณะผู้นำที่ดีมีหลายอย่าง มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะหรือคุณสมบัติของความเป็นผู้นำที่ดีไว้อย่างน่าสนใจ นำเสนอได้ดังนี้

Barnard (1997 : 87 ; อ้างอิงใน ชัยวัฒน์ บุนนทริก. 2541 : 25) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ดี คือ

1. เป็นคนที่มีความรื่นรมย์และมีชีวิตชีวา
2. เป็นคนที่มีความสามารถในการตัดสินใจได้รวดเร็ว
3. มีความสามารถในการชักจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามได้
4. มีความรับผิดชอบต่อน้ำที่มากกว่าผู้อื่น
5. มีความฉลาดรอบรู้ ทนต่อเหตุการณ์ และปฏิภาณไหวพริบดี
6. มีความทรงจำดี
7. เป็นผู้มีความสามารถในการรับรู้เรื่องราวต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

Hoy and Miskel (2001 : 396-397) ได้แบ่งลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลออกเป็น 3 ลักษณะได้แก่ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางแรงจูงใจ และคุณลักษณะทางทักษะดังนี้

1. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ได้แก่ ความอดทนต่อภาวะกดดัน ความมั่นใจในตนเองความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์และการยึดมั่นในหลักคุณธรรม
2. คุณลักษณะทางแรงจูงใจ ได้แก่ มีแรงขับในการทำงานและมีแรงกระตุ้นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จและความต้องการในอำนาจ
3. คุณลักษณะทางทักษะ ประกอบด้วย ทักษะทางเทคนิค ทักษะระหว่างบุคคล ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด และทักษะทางการบริหาร

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 : 69) กล่าวว่า ผู้นำที่ดี ต้องมีลักษณะหลายอย่างประกอบกัน ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้ที่มีสติปัญญาดี ประกอบด้วย ความสามารถเชิงจินตนาการ ความสามารถในการสร้างสรรค์ มีวิจารณญาณ ความสามารถในการปรับตัวและมีความรอบรู้ในเหตุการณ์ต่าง ๆ
2. เป็นผู้ทำงานหนักอยู่เสมอ ต้องขยันทำงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา
3. กำเนิดถึงขวัญของกลุ่ม

4. เป็นผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะที่เหนือกว่าผู้ตาม เหนือกว่าทางความคิด ผลงาน สถานะองค์กร บุคลิกภาพ ความกล้าหาญ ดังนั้นผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่พัฒนาตนเองอยู่เสมอ

5. ผู้นำที่ดีต้องมีอารมณ์คงที่ คือมีความหนักแน่น ไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัวในการแก้ปัญหา ควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์วิกฤติได้

6. เป็นนักกลยุทธ์ ผู้นำที่ก้าวหน้าจะต้องเป็นผู้ที่มีกลยุทธ์ ความเป็นนักกลยุทธ์ จะช่วยให้ปฏิบัติการใด ๆ อย่างคล่องตัวและเคลื่อนไหวอยู่เสมอ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่

7. ต้องมีอำนาจ อำนาจเป็นของคู่กับผู้นำ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำในการที่จะชนะคู่แข่งหรือในกรณีที่ จะก่อให้เกิดการยอมรับนับถือและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำโดยคุณฐิ อำนาจอาจเกิดขึ้น โดยความสามารถในการสร้างความเชื่อถือและอาจเกิดจากการบังคับบัญชา โดยตรง

คุณสมบัติของผู้นำ (The Successful Leader) ควรมีดังนี้

S : Shoulders own responsibility ไม่ปิดสวระรับผิดชอบในหน้าที่หึ่งของตนเอง และของลูกน้อง

U : Understand his man ให้มีความสนใจและมีความเข้าใจลูกน้อง

P : Progresses เรียนรู้อยู่เสมอ รู้จักปรับปรุงตนเอง แก้ไขข้อบกพร่องไม่ทำตัวเป็น น้ำเต็มแก้ว เต็มอะไรไม่ได้อีกเลย

E : Enforces all regulations เป็นตัวอย่างที่ดี

R : Respects his men ยอมรับและเห็นความสำคัญของลูกน้องว่าเป็นทรัพยากรที่มี

คุณค่า

V : Visualizes problems รู้จักป้องกันปัญหา ไม่มองข้ามหึ่งเรื่ององงานไม่ปล่อย ให้เรื่องเล็กให้เป็นเรื่องใหญ่

I : Inspires confidence เสริมสร้างขวัญลูกน้องให้ดี ให้ลูกน้องเชื่อมั่นยอมรับ ความศรัทธา

S : Sells ideas สร้างความร่วมมือ สามารถจูงใจลูกน้องได้ขายความคิด

I : Intruded clearly สอนงานเป็น สั่งงานชัดเจน

O : Originated มีความคิดริเริ่ม กระตุ้นและเสริมสร้างบรรยากาศ ให้ลูกน้องได้มี
โอกาสริเริ่มสร้างสรรค์ด้วย

N : Notice performance ให้การยกย่องชมเชย หัวหน้าไม่ควรหวงก่ายกองชมเชย
ลูกน้อง ควรส่งเสริมและให้กำลังใจอยู่เสมอ

พิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2545 : 40) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดี ควรมี
ลักษณะหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญ ดังนี้

1. ความสามารถ (Capacity)
2. วิสัยทัศน์กว้างไกล (Vision)
3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity)
4. การประสบความสำเร็จ (Achievement)
5. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
6. การเข้าไปมีส่วนร่วม (Participation)
7. การมีตำแหน่งทางสังคม (Status)
8. การรู้และเข้าใจสถานการณ์ (Situation)
9. การมีความกล้าหาญ (Courage)
10. การมีคุณธรรม (High Moral integrity)
11. การก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)
12. การมีพลังก่อให้เกิดศรัทธา (Ability to Motivate Others)
13. การปรับปรุงงานเป็นระบบ (Project Orientation)

สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ (2545 : 257-258) ได้สรุปลักษณะที่สำคัญ
4 ประการ ซึ่งจำเป็นสำหรับภาวะการณ์เป็นผู้นำที่ดีที่มีประสิทธิผล ดังนี้

1. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) อันหมายถึง ความหลักแหลมในการ
วิเคราะห์ปัญหาหรือวิเคราะห์สัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ยุ่งยากซับซ้อน รวมตลอดถึง
ความสามารถในการรับรู้ (Perceive) ติดต่อดสื่อสาร และจูงใจบุคคลอื่นด้วย ผู้นำนั้นมีแนวโน้มที่
ฉลาดกว่าผู้ตามโดยเฉลี่ย แต่ระดับความเฉลียวฉลาดที่ต่างกันก็ไม่จำเป็นต้องมีมากนัก
2. การบรรลุมติภาวะทางสังคม (Social Maturity) ผู้นำมีแนวโน้มที่จะสนใจใน

เรื่องทั่ว ๆ ไปอย่างกว้างขวางและผู้นำต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ไม่ว่าวันไหนวันไหนอย่างไร ทั้งที่มีกิจกรรมต่าง ๆ มากมาย ผู้นำต้องทนต่อภาวะคับข้องใจได้สูง ไม่มีทัศนคติที่เป็นปฏิปักษ์ต่อสังคม พร้อมกันนั้นก็มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความเคารพตนเองอย่างสมควร

3. มีความภูมิใจภายในและมีแรงขับทางด้านความสำเร็จ (Inner Motivation and Achievement Drives) ผู้นำโดยทั่วไปมักจะมีแรงขับทางด้านความสำเร็จ โดยมุ่งสู่ความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นไปเป็นลำดับ ผู้นำมักจะตอบสนองแรงภูมิใจภายใน โดยมุ่งทำงานที่ได้รางวัลประเภทความพอใจในสิ่งซึ่งจับต้องไม่ได้ มากกว่าที่จะได้มาซึ่งรางวัลอันเป็นสิ่งภายนอกที่มักจับต้องไม่ได้

4. มีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Attitudes) บรรดาผู้นำที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับกันนั้นมักจะทำงานได้สำเร็จโดยอาศัยการพึ่งพากับบุคคลอื่นอันได้แก่ ผู้ตามหรือผู้ร่วมงาน ดังนั้น ผู้นำจึงสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสังคมและพัฒนาทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ให้สูงขึ้น

กวี วงศ์พูน (2550 : 127-128) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ดี มีดังนี้

1. มีการศึกษาดี
2. มีความเฉลียวฉลาด
3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
4. มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรและสังคม
5. มีจิตสำนึกที่จะกระทำความดี
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. มีความเพียรพยายาม
8. มีความรับผิดชอบ
9. มีความกล้า
10. มีความตื่นตัวและรอบรู้สถานการณ์รอบด้านตลอดเวลา
11. มีความสามารถในการปรับตัว ปรับอารมณ์
12. มีความสามารถในการพูด
13. มีอารมณ์ขัน
14. มีความสามารถทางด้านกีฬา

15. มีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมดี
16. มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างผลงานและมาตรฐานในการทำงาน
17. เป็นที่ฟังผู้อื่น
18. เป็นผู้มีความวินัยในตนเอง
19. เป็นผู้มีสุขภาพทางกายและทางใจดี
20. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์
21. มีความสามารถจัดหน่วยงานที่ดี
22. มีความสามารถในการตัดสินใจได้ดี
23. มีเหตุผล ฟังความคิดเห็นของคนอื่นและลูกน้อง
24. ส่งเสริมให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาที่มีความก้าวหน้า
25. เป็นผู้มีคุณธรรม
26. มีความเสียสละสูง
27. มีพรหมวิหาร 4 ในการทำงาน
28. มีบุคลิกลักษณะที่ดี
29. ไม่เคร่งกระเปียบเกินไป
30. มีใจคอหนักแน่น สุขุม รอบคอบ ไม่หุนหัน
31. มีความจริงใจ เปิดเผย เป็นคนตรง
32. มีเทคนิคในการยกย่องชมเชย
33. มีศักดิ์ศรี มีเกียรติ
34. เข้ากับทุกคนได้ทุกกลุ่ม ทุกสังคม
35. มีความพร้อมที่จะนำผู้อื่น
36. มีความรู้ในหน้าที่การงานดี
37. มีความสามารถจูงใจผู้อื่นได้ดี
38. มีความสามารถประเมินผลได้ดี
39. มีความสามารถสร้างความสามัคคีได้
40. เป็นผู้ที่เข้าใจตนเองและบังคับตนเองได้

41. เป็นผู้ไม่อวดโอ้ ทรงง ยะโสโอหัง
42. มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
43. มีความซื่อสัตย์ จงรักภักดี
44. มีความสุจริตต่อทุกคน
45. เป็นผู้ที่ไม่ดูถูกเหยียดหยามผู้อื่น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551 : 42) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลมี

ลักษณะดังนี้

1. เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ
2. เป็นผู้ที่มีความสามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็น

ผู้ได้บังคับบัญชา

3. การจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม การติดต่อสื่อสาร และมีอิทธิพลเหนือ

ผู้ได้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ของการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่

4. ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและของพนักงาน ซึ่งรวมถึงผู้นำที่

สามารถใช้อำนาจ อิทธิพลต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใด

กิจกรรมหนึ่งด้วย

5. ผู้นำยังเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มไปปฏิบัติงานต่าง ๆ

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากการศึกษาลักษณะผู้นำที่ดีที่นักวิชาการศึกษาได้กล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ว่าลักษณะเด่นที่ผู้นำหรือลักษณะที่ผู้นำที่ดีนั้น คือ ผู้นำต้องเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม สมาชิกทุกคนในกลุ่มให้การยอมรับในทุกด้าน โดยที่ผู้นำต้องแสดงความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการกระตุ้นสมาชิกในกลุ่มให้มุ่งสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กรและผู้นำต้องมีกลยุทธ์ที่หลากหลายในการนำพาองค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จ โดยสมาชิกทุกคนในองค์กร ได้มีส่วนร่วมในผลแห่งความสำเร็จนั้น

4. บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

ผู้บริหารสถานศึกษา ถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์กรหรือหน่วยงานในการเป็นผู้รับผิดชอบ ต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่มีความเฉลียวฉลาด บริหารงานเก่ง มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีกลยุทธ์ที่ดีเยี่ยมได้เปรียบกว่าองค์กรที่มี

ผู้นำที่มีความสามารถที่น้อยกว่า การพัฒนาตนเองของผู้นำทางการศึกษาจึงมีความจำเป็น โดยเฉพาะการเรียนรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง เพื่อจะได้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ เต็มกำลัง เต็มความสามารถ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะความอยู่รอดขององค์กรเป็นหน้าที่เบื้องต้นของนักบริหารที่ดี

การบริหารสถานศึกษาจะประสบผลสำเร็จได้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทของความเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ ให้เป็นที่ยอมรับของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ในหลายทัศนะ ดังนี้

พิชัย เสียงมจิตต์ (2545 : 10) ได้สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่สำคัญไว้ ดังนี้

1. เป็นนักบริหารที่ดี (Good Executive)
2. เป็นผู้วางนโยบาย (Policy Maker)
3. เป็นผู้วางแผน
4. เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)
5. เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก (External Group Representative)
6. เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา (Control of Internal Relationship)
7. เป็นผู้ให้คุณและโทษ (Purvey or Reward Punishment)
8. เป็นอนุญาโตตุลาการ (Arbitrator)
9. เป็นสัญลักษณ์ของสมาชิก (Group Symbol)
10. เป็นแบบอย่างที่ดี (Exemplar)
11. เป็นนักอุดมคติ (Ideologist)
12. เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานขององค์กร (Scrape Goat)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550 : 12-13) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหาร โดยแบ่งเป็นบทบาทหลัก 3 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นบทบาททางด้านพิธีการและสัญลักษณ์ของผู้บริหารแสดงออกถึงความสัมพันธ์ภายในองค์กรและระหว่างองค์กร โดยใช้ความรู้ทางด้านการเขียนและการพูดเป็นสำคัญ แยกออกเป็น 3 บทบาท ดังนี้

1.1 บทบาทในการเป็นตัวแทน

1.2 บทบาทในความเป็นผู้นำ

1.3 บทบาทในการติดต่อสื่อสาร

2. บทบาททางด้านสารสนเทศ เป็นบทบาทเกี่ยวกับการรับข้อมูล การให้ข้อมูลและประมวลวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อประโยชน์ขององค์กร โดยอาศัยความรู้ทางด้านข้อมูลเป็นสำคัญ

2.1 บทบาทในการติดตามรับข่าวสารข้อมูล

2.2 กระจายข้อมูล

3. บทบาทในการตัดสินใจ ผู้บริหารจะต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจตลอดเวลา แบ่งออกเป็น 4 บทบาท ดังนี้

3.1 ผู้ประกอบการ

3.2 ผู้แก้ไขความขัดแย้ง

3.3 ผู้สรรหาทรัพยากร

3.4 ผู้เจรจาต่อรอง

ธีระ รุญเจริญ (2550 : 30-34) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารไว้ ดังนี้

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ

2. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

3. การเป็นผู้อำนวยความสะดวก

4. การประสานความสัมพันธ์

5. การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร

6. การสร้างแรงจูงใจ

7. การประเมินผล

8. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา

9. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

10. การส่งเสริมเทคโนโลยี

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551 : 16) ได้สรุปบทบาทภาวะผู้นำที่ดีขององค์กร (Leadership Role) ควรมีลักษณะดังนี้

1. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead)

2. เป็นนักพูดที่ดี (Spokesperson)
3. เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator)
4. เป็นผู้สอนงาน (Coach)
5. เป็นผู้สร้างทีมงาน (Team Builder)
6. แสดงบทบาทการทำงานเป็นทีม (Team Player)
7. สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้ (Technical Problem Solver)
8. เป็นผู้นำประกอบการ (Entrepreneur)

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้นำ สรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องแสดงบทบาทหน้าที่สำคัญหลายประการ ทั้งหน้าที่ต่อตนเอง ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือต่อหน่วยงานทั้งยังต้องมีบทบาทเป็นนักวางแผน นโยบายหรือวางแผน เป็นผู้ประสานงาน เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้บริหารทรัพยากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ติดตามประเมินผล ตลอดจนเป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความสำคัญของภาวะผู้นำอยู่ที่การนำองค์กรอยู่รอดปลอดภัย และหากเป็นองค์กรเพื่อผลกำไร ก็จะเป็นไปเพื่อให้มีผลกำไรด้วยการค้าขายอย่างซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อสังคม มีคุณธรรมและจริยธรรม มิได้หวังเพื่อเอาผลกำไรมาแจกจ่ายลูกน้องและผู้ถือหุ้นแต่อย่างเดียว ผู้นำจึงมีความสำคัญที่เป็นเครื่องมีรับประกันและนำมาซึ่งความปลอดภัย ความเจริญ ความอยู่ดีกินดี ความสงบสุข เกียรติยศ ชื่อเสียงและความงอกงามของสังคมนั้น ๆ หรือโดยกลับกันหากภาวะผู้นำอ่อนแอและผิดพลาดก็จะนำภัยพิบัติ และล่มสลายมาสู่องค์กรนั้น ๆ ได้ (อนันต์ชัย พงศ์สุวรรณ. 2549 : 5) นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำในหลายรูปแบบและหลายลักษณะสามารถนำเสนอได้ดังนี้

ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory of Leadership)

การศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้นำ อธิบายถึงลักษณะและลักษณะที่มีอยู่อย่างถาวรของผู้นำ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำเองไม่ค่อยเอาใจใส่มากนัก ทฤษฎีนี้ได้เน้น ไปยังลักษณะทางกายภาพ (Physical Traits) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับรูปร่าง รูปทรง ส่วนสูง น้ำหนัก ความแข็งแรง หรือ

แม้แต่อายุ นิตย สัมมาพันธ์ (2546 : 33) ได้กล่าวว่า ประวัตกลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ (Leadership Traits) เริ่มต้นขึ้นระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 1 เมื่อนักจิตวิทยาในกองทัพของสหรัฐอเมริกาได้ทำการค้นหาวิธีการในการคัดเลือกนายทหาร การค้นคว้าดังกล่าวได้จุดประกายให้เกิดความกระตือรือร้นสนใจในการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ในเรื่องนี้อย่างจริงจังภายหลังจากที่สงครามโลกยุติลง นักวิจัยในยุคต้น ๆ จึงพยายามที่จะระบุลักษณะเด่นที่สำคัญ ๆ ซึ่งเป็นตัวแยกแยะระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leaders) ออกจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ (Non Leaders) สรุปได้ว่า ลักษณะเด่น (Traits) หมายถึง คุณภาพภายในตัวหรือคุณลักษณะ (Characteristics) ของแต่ละบุคคล ได้แก่

1. คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) เช่น ความสูง น้ำหนัก รูปร่างหน้าตา และพลังงาน
2. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personal Characteristics) เช่น ลักษณะข่ม (Dominance) ความเป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว หรือความเป็นผู้คิดริเริ่มอยู่เสมอ
3. ทักษะและความสามารถ (Skills and Abilities) เช่น สติปัญญา (Intelligence) ความสามารถทางเทคนิค
4. ลักษณะเด่นทางสังคม (Social Factors) เช่น เก่งคน เข้าสังคมเก่ง มีสถานภาพสูงทางเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น

บรรดานักวิจัยในยุคแรกพยายามศึกษาคุณลักษณะในแง่ลักษณะต่าง ๆ ทางกายภาพ ได้แก่ คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพและความสามารถของบุคคลที่เชื่อกันว่าน่าจะจำเป็นต่อการเป็นผู้นำ โดยธรรมชาติ (Natural Leaders) ได้มีการวิจัยนับร้อยเรื่องที่ศึกษาเกี่ยวกับด้านคุณลักษณะต่าง ๆ แต่พบว่าคุณลักษณะใดลักษณะหนึ่งเพียงอย่างเดียวที่สามารถก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพของผู้บริหารได้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548 : 146) เช่นเดียวกันที่ นิตย สัมมาพันธ์ (2546 : 34) ได้สรุปว่า ในช่วงทศวรรษที่ 1950-1959 บรรดานักวิจัยได้พากันละทิ้งแนวทางการศึกษาลักษณะเด่นนี้ เพราะเมื่อได้มีการทบทวนผลการวิจัยอย่างกว้างขวางและชัดเจนแล้วกลับพบว่า ไม่มีลักษณะเด่นใดแม้แต่ข้อเดียวที่สามารถแยกแยะผู้นำออกจากบุคคลธรรมดาได้เสนอในทุกกรณี

ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership Behaviors)

การทำความเข้าใจภาวะผู้นำอีกประการหนึ่งคือการเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้นำที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ บางครั้งคุณลักษณะและอุปนิสัยของผู้นำอาจส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้นำได้ (ศิริพงษ์ เสาภายน. 2548 : 127) ในช่วงปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยส่วนใหญ่หันเหการศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นด้านคุณลักษณะไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการหรือกิจกรรมของผู้นำที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจนซึ่งเรียกว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavior Theories Leadership) โดยมีการพิจารณาว่า พฤติกรรมใดบ้างที่ทำให้ผู้นำที่ประสบความสำเร็จแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบผลสำเร็จ และยึดเอาพฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จได้นั้น นำไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แล้วบรรลุผลได้เช่นกัน (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548 : 146)

การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ ได้มีนักวิจัยทำการศึกษาไว้อย่างน่าสนใจ คือ การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Studies) และการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) สามารถนำเสนอรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551 : 83-93) กล่าวว่า ความสำเร็จของการเป็นผู้นำ นอกจากจะขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่เหมาะสมแล้ว ยังขึ้นอยู่กับทักษะและทัศนคติด้วย พฤติกรรมและทัศนคติที่สำคัญและเหมาะสม จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำหน้าที่เป็นผู้นำที่ดี และนำสมาชิกในทีมให้สามารถนำตนเองได้ และยังเป็นระดับการป้อนกลับที่จะช่วยปรับปรุงทัศนคติและพฤติกรรมของภาวะผู้นำได้

การศึกษาประสิทธิภาพของพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) มีวัตถุประสงค์เพื่อพิสูจน์ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ต่อมาได้มีการศึกษาเพิ่มเติมโดยการสำรวจผู้ได้บังคับบัญชาในการที่จะนำมาอธิบายพฤติกรรมของผู้นำ โดยคัดเลือกเอาเฉพาะตัวอย่างที่ดีที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่สำคัญของภาวะผู้นำ การคัดเลือกตัวอย่างมาจากฝ่ายบริหาร ทั้งทางด้านทหารและพลเรือน ซึ่งแต่ละคนที่สำรวจนั้นจะถูกถามถึงพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา จากการวิเคราะห์ผลของการสำรวจชี้ให้เห็นว่าผู้ได้บังคับบัญชาให้ความสนใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 มิติ ดังนี้

1. ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration Structure) เป็นผู้นำที่มีการ

แสดงออกทางด้านพฤติกรรมที่ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับในความคิดเห็น มีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีความห่วงใยและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ ช่วยเหลือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีความเป็นมิตร และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ทุกเวลา มีการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเสมอภาค มีความสัมพันธ์ของการทำงานในรูปของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual Trust)

2. ผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure) เป็นลักษณะของผู้นำที่กำหนดบทบาทของตนเองเป็นหลักทั้งยังกำหนดบทบาทของพนักงานด้วย โดยมีพฤติกรรมสร้างสรรค์สูง ซึ่งจะเห็นได้จากความพิถีพิถันในการมอบหมายงาน และการคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด และสำเร็จตามกำหนดเวลาที่ต้องการ โดยเป็นผู้นำที่มีความสามารถและมีบทบาทต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการที่จะให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นทางการ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะพฤติกรรมผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ซึ่งเกิดขึ้นในเวลาใกล้เคียงกับการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ขอบเขตการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนก็เพื่อพิสูจน์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กระบวนการของกลุ่มและการจัดการทำงานของกลุ่ม ต่อมาได้มีการศึกษาเพิ่มเติมในแขนงของผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ โดยมีวัตถุประสงค์คือ การวัดผลผลิตของกลุ่มเพื่อใช้เป็นสาเหตุในการปฏิบัติงานของผู้บริหารว่า มีความสัมพันธ์ต่อความมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ เปรียบเทียบความมีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพของผู้บริหาร ซึ่งทำให้เกิดผลประโยชน์ที่แตกต่างกันในพฤติกรรมของการจัดการ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. พฤติกรรมการมุ่งความสำคัญที่งาน (Task-Oriented Attitudes and Behaviors) เป็นผู้นำซึ่งมุ่งความสำคัญที่ความสำเร็จของงาน ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลนั้นจะเห็นคุณค่าของเวลา และจะไม่ทำงานประเภทเดียวกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะมุ่งที่การทำงานเกี่ยวกับการวางแผน การกำหนดตารางเวลาการปฏิบัติงาน การประสานงานในกิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดหาวัตถุดิบที่จำเป็น การจัดหาเครื่องมือ และการให้ความช่วยเหลือทางด้านเทคนิคต่าง ๆ รู้จักใช้แนวทางในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน

2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์กับบุคคล (Relationship-Oriented Attitudes and

Behaviors) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจกับคน ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการทำงาน มักไม่มีการใช้มนุษยสัมพันธ์ จะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพของผู้บริหารแต่ละรายจะต้องขึ้นอยู่กับ การคำนึงถึงผู้อื่นด้วย โดยการให้การสนับสนุน และการให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา รูปแบบของพฤติกรรมที่มุ่งที่ความสัมพันธ์ มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ เนื่องจากเป็นพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจ ความมั่นใจ การแสดงความเป็นมิตร การให้ความสนใจเพื่อที่จะให้เข้าถึงปัญหาและการช่วยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ให้คำแนะนำที่ดีในการทำงาน การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ได้รับการยกย่องนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่ดีควรตั้งเป้าหมาย และให้แนวทางในการทำงานที่ถูกวิธี เพื่อให้การทำงานนั้นเป็นไปตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ จึงจะถือว่าเป็นลักษณะของผู้นำที่ดี

ทฤษฎีตารางการจัดการ (The Managerial Grid)

เบลกและมูตัน (Blake & Mouton. 1985 : 11) แห่ง University of Texas Studies ได้พัฒนาตารางการจัดการขึ้น พบว่าสามารถจำแนกพฤติกรรมผู้นำออกได้เป็น 2 แบบ คือ 1) แบบมุ่งคน (Concern for People) วัดความห่วงใยของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้มาตราวัด 1-9 (ต่ำถึงสูง) 2) แบบมุ่งผลผลิต (Concern for Production) วัดความห่วงใยของผู้นำที่ต้องการให้ งานสำเร็จหรือมุ่งงาน โดยใช้มาตราวัด 1-9 (ต่ำถึงสูง) ผลการวิจัยพบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุด คือ ผู้ที่มุ่งทั้งคนและมุ่งทั้งผลผลิตในระดับสูงสุดคือ 9,9 ตามมาตราวัด กล่าวคือให้ความสำคัญสูงสุดต่อลูกน้องและผลผลิตคือได้ทั้งน้ำใจคนและได้ทั้งงาน อนึ่ง ตารางการจัดการจำแนกภาวะผู้นำเป็น 5 แบบ คือ

1. แบบ 1,1 ผู้นำแบบไม่เอาการเอางาน (Impoverished Management) เป็นแบบสนใจคนและงานน้อยมาก
2. แบบ 9,1 ผู้นำแบบถืออำนาจ (Authority-Obedience) จะเน้นประสิทธิภาพการทำงานโดยไม่สนใจคน ถืออำนาจและมุ่งหวังว่าลูกน้องจะเชื่อฟังและทำตาม
3. แบบ 1,9 ผู้นำแบบนักเลงชาวบ้าน (Concern club Management) เป็นคนช่างคิดสบาย ๆ และเป็นมิตร สนใจผลผลิตน้อย
4. แบบ 5,5 ผู้นำแบบผู้จัดการองค์กร (Organization Man Management) จะ

สร้างสมดุลระหว่างงานกับความพึงพอใจของลูกน้องอันเป็นขวัญและกำลังใจ เป็นนัก
ประนีประนอม

5. แบบ 9,9 ผู้นำแบบผู้จัดการทีม (Team Management) มุ่งผลผลิตที่สูงด้วย
ความมุ่งมั่นของลูกน้อง สร้างความเชื่อถือเคารพนับถือกันและกัน และให้ตระหนักถึงการพึ่งพากัน
เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2544 : 85-90) ได้กล่าวว่าเฟดเลอร์เป็นบุคคลแรก
ที่นำเสนอทฤษฎีสถานการณ์ในการศึกษาภาวะผู้นำ ซึ่งเรียกว่าตัวแบบสถานการณ์ของภาวะผู้นำ
หลักสำคัญของตัวแบบนี้คือ ภาวะผู้นำถูกกำหนดโดยระบบแรงจูงใจของผู้นำการควบคุม
สถานการณ์ขึ้นอยู่กับบรรยากาศของกลุ่ม โครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่ง และ
ประสิทธิผลของกลุ่มขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของแบบผู้นำและการควบคุมสถานการณ์ โดยเฟดเลอร์
ได้เสนอว่า ความมีประสิทธิภาพของแบบผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งมีหลักการพื้นฐาน 3
ประการ คือ

1. แบบผู้นำถูกกำหนดโดยระบบการจูงใจของผู้นำซึ่งเข้าเครื่องมือ LGC (Least Preferred Co-worker Scale) แยกผู้นำออกเป็นแบบมุ่งคนหรือแบบมุ่งงาน
2. สถานการณ์ถูกกำหนดโดยบรรยากาศของกลุ่มหรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำหรือผู้ตามโครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ
3. ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของแบบผู้นำกับการควบคุม
สถานการณ์ซึ่งเป็นการพิจารณาว่าภาระงานของกลุ่มประสบความสำเร็จเพียงใด เฟดเลอร์เห็นว่าการเป็นผู้นำนั้น ผู้นำมุ่งทั้งการให้ความต้องการของบุคคลได้รับการตอบสนองและการมุ่งบรรลุเป้าหมายขององค์กร ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องของแบบภาวะผู้นำกับลักษณะของสถานการณ์ (Fiedler and Chemers, 1974 : 73) ในตัวแบบสถานการณ์ของเฟดเลอร์นั้นม็องค์ประกอบ 3 ประการ ที่กำหนดการควบคุมสถานการณ์ (Situational control) องค์ประกอบทั้งสามได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่ง (Hoy and Miskel, 1991 : 276)

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member Relations) หมายถึงสมาชิกของกลุ่มให้การยอมรับนับถือผู้นำมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือ คุณภาพของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและระดับของอำนาจอย่างไม่เป็นทางการที่ผู้นำมี

อยู่ ดังนั้น คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกจึงขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้นำ

2. โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง งานที่ต้องปฏิบัตินั้นมีเป้าหมายวิธีการและมาตรฐานในการปฏิบัติงานชัดเจนมากน้อยเพียงใด โครงสร้างของงานประกอบด้วย 4 มิติ คือ ความชัดเจนของเป้าหมาย จำนวนวิธีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ความเฉพาะเจาะจงของการแก้ปัญหาและความสามารถในการตรวจสอบการตัดสินใจ ดังนั้นเมื่อโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำย่อมสามารถควบคุมทิศทางของกลุ่มได้

3. อำนาจในตำแหน่ง (Position Power) หมายถึง อำนาจที่องค์กรให้แก่ผู้นำเพื่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จ นั่นคือ ระดับของการใช้อำนาจของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับปฏิบัติตาม อำนาจในตำแหน่งเป็นเครื่องแสดงว่าผู้นำสามารถให้คุณหรือให้โทษแก่สมาชิกในกลุ่มได้มากน้อยเพียงใด

มีหลักฐานที่แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกเป็นองค์ประกอบสำคัญที่บ่งชี้ว่าผู้นำมีอิทธิพลต่อกลุ่มมากน้อยเพียงใด โดยที่โครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่งมีความสำคัญรองลงมา (Fiedler, 1967 : 32-34) ผลสรุปของทฤษฎีนี้คือ ผู้นำแบบมุ่งงานเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการควบคุมของผู้นำสูงและต่ำ แต่ถ้าสถานการณ์ที่การควบคุมปานกลางจะเหมาะสมกับผู้นำแบบมุ่งคน (Hoy & Miskel, 1991 : 274-278) สำหรับแบบผู้นำตามสถานการณ์ของเฟลเดอร์นี้ สามารถนำไปใช้ในการคัดเลือกและฝึกอบรมผู้นำให้เหมาะสมกับองค์การไม่ว่าจะเป็นผู้นำแบบใดก็มีประสิทธิผลได้ ไม่ว่าแบบผู้นำสอดคล้องกับสถานการณ์ ผลของทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่าไม่มีแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดแบบเดียว หรือไม่มีแบบผู้นำใดใช้ได้กับทุก-สถานการณ์ (Hoy & Miskel, 1991 : 281-282)

ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายของเฮาส์ (House's Path-Goal Theory of Leadership)

วิเชียร วิทยอุดม (2549 : 438-439) ได้กล่าวถึงทฤษฎีของหนทางสู่เป้าหมายว่าเป็นผลงานของมาร์ติน อีแวนส์ และโรเบิร์ต เฮาส์ และเพื่อนร่วมงาน ทฤษฎีนี้เป็นผลเนื่องมาจากทฤษฎีของการจูงใจ โดยมาร์ติน อีแวนส์ เป็นผู้ริเริ่มทำการศึกษาโดยเอาทฤษฎีการคาดหวัง (Expectancy) มาศึกษาถึงพฤติกรรมผู้นำว่าอย่างไรที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้เข้าใจ เพื่อค้นหาทาง (Paths) พยายามในการทำงานของลูกจ้างให้ถึงเป้าหมาย (Goals) เป็นพื้นฐานของมุมมองที่

โรเบิร์ต เฮาส์ และนักคิดคนอื่น ๆ ได้นำเอาความคิดนี้ไปปรับปรุงและตั้งทฤษฎีใหม่ขึ้นที่เรียกว่า ทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมาย (Path Goal Theory) ซึ่งเป็นต้นฉบับอีกอันหนึ่งของความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ ทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมาย สามารถแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็น ทราบถึงความคาดหวัง การชี้แนะและกำหนดทิศทาง การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎระเบียบ และกระบวนการ

2. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leadership) เป็นพฤติกรรมที่กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย แสวงหาวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงาน เน้นความเป็นเลิศ แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้

3. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำ แสดงความห่วงใยสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสร้างบรรยากาศของความเป็นมิตรในการทำงานและแสดงความสนใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำ มุ่งปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบในการตัดสินใจ

จากทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายนี้ ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองให้สอดคล้อง กับสถานการณ์ และผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมในแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ (Hersey and Blanchard)

เฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1982 : 150) ได้กล่าวถึงทฤษฎี ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ว่าเป็นการศึกษาวิจัยในเรื่องพฤติกรรมที่จำเป็นในแต่ละสถานการณ์ ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นที่ผู้นำทำอะไรมากกว่าผู้นำเป็นอะไร โดยมีพื้นฐานความเชื่อว่าประสิทธิผลของผู้นำ ขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวุฒิภาวะของกลุ่มหรือของบุคคล ดังนั้นจึงเน้นวุฒิภาวะของกลุ่มหรือของผู้ตาม เป็นตัวแปรที่สำคัญของสถานการณ์ ซึ่งเป็นตัวกลาง ที่เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิผล ซึ่งภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตาม ทฤษฎีของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ

1. แบบสั่งการ (Telling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูง และมุ่งสัมพันธ์ต่ำ พฤติกรรมแบบนี้ผู้นำจะต้องให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงและนิเทศงานอย่างใกล้ชิด
2. แบบแนะนำ (Selling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูง และมุ่งสัมพันธ์สูง พฤติกรรมแบบนี้ ผู้นำยังต้องให้คำแนะนำและชี้แนะในระดับมากอยู่ ในสถานการณ์แบบนี้ผู้นำต้องอธิบายการตัดสินใจของตนเองและเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ซักถามเพื่อความกระจ่าง
3. แบบการมีส่วนร่วม (Participating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์สูง และมุ่งงานต่ำ พฤติกรรมแบบนี้ ผู้ตามต้องการการสนับสนุนเป็นอย่างมากและต้องการการชี้แนะเพียงเล็กน้อยในสถานการณ์แบบนี้ ผู้นำต้องให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็นและส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจ
4. แบบการมอบอำนาจ (Delegating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ และมุ่งงานต่ำ พฤติกรรมแบบนี้ ผู้นำแสดงพฤติกรรมชี้แนะและให้การสนับสนุนน้อยที่สุด โดยให้ผู้ตามรับผิดชอบในการตัดสินใจและรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเอง

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ผู้วิจัยได้กล่าวมาแล้วข้างต้น อาจสรุปได้ว่า ทฤษฎีด้านภาวะผู้นำมีความแตกต่างกันตามแนวความคิดและประสบการณ์ของนักวิชาการแต่ละสมัย โดยแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ มีข้อดีและข้อบกพร่องแตกต่างกันออกไป ไม่อาจหาข้อยุติได้ว่า ทฤษฎีใดถูกต้องมากที่สุด เพราะแต่ละทฤษฎีมีคุณประโยชน์ในแง่ใดแง่หนึ่งเสมอ ซึ่งผลจากการศึกษาข้อบกพร่องและการวิพากษ์วิจารณ์ทฤษฎีต่าง ๆ ของนักวิชาการได้ทำให้เกิดการพัฒนาต่อยอดความคิดที่มีผู้เสนอไว้แต่เดิม และพยายามศึกษาในเชิงลึกมากขึ้น ซึ่งเป็นผลดีต่อชนรุ่นหลังที่จะได้แนวคิดไปเป็นแนวปฏิบัติ เพื่อพัฒนาปรับปรุงต่อไป แต่สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะมุ่งศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leader) ซึ่งเป็นที่ยอมรับและสนใจอย่างกว้างขวาง และนักการศึกษาหลายท่านเห็นว่าเหมาะสมสำหรับการปรับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง สอดคล้องกับเบสส์ (Bass, 1982 : 27 ; อ้างอิงใน บัณฑิต แทนพิทักษ์, 2540 : 48) ได้กล่าวว่าในองค์การทางการศึกษาได้มีการนำแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ในการศึกษาวิจัยเป็นจำนวนมากและได้ข้อสรุปเป็นที่น่าพอใจเป็นอย่างยิ่งว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นแบบผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน แบบผู้นำนี้สามารถที่จะฝึกฝนพัฒนาและเรียนรู้ได้เช่นเดียวกัน กระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 2) ได้กล่าวว่าในช่วง

ทศวรรษที่ผ่านมา ได้มีการศึกษาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคการเปลี่ยนแปลงนี้ แนวคิดใหม่ที่ยอมรับในปัจจุบันคือ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลจากการวิจัยเชิงประจักษ์และการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับในองค์กรของต่างประเทศจำนวนมากพบว่า ผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ประสิทธิผลของงานในองค์กรสูงขึ้น แม้ว่าสภาพการณ์ขององค์กรจะมีข้อจำกัดเพียงใด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นที่น่าสนใจของนักวิชาการทางด้านการบริหารทั้งในวงการธุรกิจและวงการศึกษา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและสมมติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และเป็นผู้เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงาน

1. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้มีผู้ให้ความหมายไว้มากมาย นำเสนอได้ ดังนี้

ฉันทูพันธ์ เจริญนันท์ (2546 : 44) ได้ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กรหรือมาจากภายนอกองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลักที่จะใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้เกิดขึ้นและดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ปกติตัวแทนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอาจจะเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบหลายอย่างด้วยกันคือ อาจจะเป็นทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้อำนวยการความสะดวกในการเปลี่ยนแปลง ผู้เจรจาต่อรองระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ และเป็นที่ปรึกษาในเรื่องต่าง ๆ ของ

องค์การ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความต้องการของแต่ละองค์การ ว่าต้องการให้เขาแสดงบทบาทและหน้าที่ใดเป็นสำคัญ

ยูกา ริคไทย (2546 : 93) ได้ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า “ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ บุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหนึ่ง ๆ ขึ้น และอยู่ในฐานะที่ต้องทำงานร่วมกับกลุ่ม เพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการ”

กระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 7) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจการกระตุ้นทางปัญญาหรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

Bass (1999 : 11 ; อ้างอิงใน กระทรวงศึกษาธิการ. 2550 : 5) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจของตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence or charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุสิ่งการแห่งตน (Self actualization) ความรุ่งเรือง (Well being) ของสังคม องค์การและผู้อื่นนอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะชี้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้น

เบสส์และอาโวลิโอ (Bass & Avolio. 1994 : 2 ; อ้างอิงใน กระทรวงศึกษาธิการ. 2550 : 5) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์การมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพสูงขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสามารถของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้นและบ่อยครั้ง

มากกว่าที่พวกเขาจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

สรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้ว่าหมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดง ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นในการบริหารหรือการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ โดยจงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ของสถานศึกษา เกิดเป็นความภาคภูมิใจ ในตนเองผู้บริหารต้องแสดงวิสัยทัศน์ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความมุ่งมั่น และทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ กล่าวเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง สร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลายและสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

2. ความเป็นมาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ก่อนจะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมากก่อนคือทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) โดย Max Weber ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยา และนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในทศวรรษที่ 1980 นักจิตวิทยาและการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบมีบารมี เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและมีการฟื้นฟูองค์การต่าง ๆ อย่างมาก และผู้บริหารองค์การต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกามีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและความจำเป็นต้องการมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์การสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจ (Yukl & Fleet. 1992 : 173-187 ; อ้างอิงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543 : 16)

ภาวะผู้นำแบบมีบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้มีพรสวรรค์มี ความเป็นพิเศษเหนือกว่าคนทั่วไป (Muchinsky. 1997 : 374) ผู้ตามจะมีความเชื่อมั่นเคารพและบูชาในตัวผู้นำในลักษณะที่เป็นวีรบุรุษเหนือมนุษย์หรือเทพเจ้า House (House. 1977 ; อ้างอิงใน Muchinsky. 1997 : 374)

Bass (1985 : 35-51) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของภาวะผู้นำแบบมีบารมีและได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวอย่างบารมีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ตัวอย่างเช่น แบลล์เสนอว่าผู้นำแบบมีบารมี มักจะเกิดขึ้นในที่ที่การใช้อำนาจแบบปกติล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤตการณ์ และยังเป็นที่ยอมรับเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้นต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงของแบลล์

แบลล์และอาโวลีโอ (1991 : 7 ; อ้างอิงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543 : 17) ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) แทนคำว่า การสร้างบารมี (Charisma) ซึ่งหมายถึงการมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรม คือความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวที่ดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ซึ่งเหตุผลที่ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี เนื่องจาก 1) การสร้างบารมีเป็นตัวแทนของความหมายในการโฆษณา เช่น การฉลอง ซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวดหรือแสดงความตื่นเต้นเกินจริง 2) การสร้างบารมี มีความสัมพันธ์มากขึ้นไปกับการปกครองแบบเผด็จการและความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเทียม 3) สำหรับผู้วิจัยบางคน กล่าวว่าการสร้างบารมีคือการรวมภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล ทั้งนี้ในการฝึกอบรมและในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของแบลล์จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns เริ่มต้นจากการวิจัยเชิงพรรณนาในผู้นำทางการเมืองของ Burns (1978 : 29) ได้อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและในทางกลับกัน ผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบ ที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน ในทฤษฎีของ Burns ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่นในเรื่องของเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพและมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุก ๆ วัน” (Everyday selves) ไป “สู่ตัวตนที่ดีกว่า” (Better selves) Burns มีแนวคิดที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจมี

การแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กร ในทุกตำแหน่งซึ่งอาจเป็นผู้นำหรือผู้ตามหรืออาจจะเป็นเกี่ยวกับคนที่มียุทธพลเท่าเทียมกัน สูงกว่า หรือต่ำกว่าก็ได้ ซึ่ง Burns (1978 : 3) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามบรรลุจุดหมายที่แสดงออกถึงคำนิยาม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งในของผู้นำและผู้ตาม Burns เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึกของอุดมการณ์และยึดคำนิยามเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นภาวะผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้เกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างคำนิยามกับวิธีปฏิบัติสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม ตามลำดับความต้องการของมาสโลว์หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์กแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดหมายที่สูงขึ้น ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของ Burns มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบสส์

สำหรับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบสส์ (Bass, 1985 : 14-32) ได้พัฒนาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อจากเบิรน์ โดยมีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพองค์การและได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบมีบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) เบสส์ได้นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้นหรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตามหรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์การมากกว่าความสนใจของตนเอง (Self Interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ในตอนแรก เบสส์เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้ส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ เบสส์เห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ยังไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังต้องมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกันกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลจากการผสมผสานนี้ ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งผู้นำและสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิดเบสส์ให้นิยามภาวะผู้นำในทางที่กว้างกว่าเบอร์น โดยไม่ใช่แค่เพียงการใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้นแต่จะรวมการทำให้งานที่ผู้ตามมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และเบสส์ยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน เบสส์ยอมรับว่าผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่อาจจะใช้ในเวลาหรือสถานการณ์ที่ต่างกัน

ในตอนเริ่มของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบสส์ในปี ค.ศ. 1985 เบสส์ได้

เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามที่เบสส์วินิจฉัยว่าเป็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน สามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มเติมและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า สำหรับความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองแบบสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	- มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยน ความคิดเป็นแบบค่อยพัฒนาอยู่ ภายใต้สภาพการณ์ที่เป็นการ ตอบสนอง (Reactive)	- มุ่งความสัมพันธ์ ความคิดเป็น แบบเปลี่ยนโดยสิ้นเชิงเกิดจาก วิกฤติการณ์เป็นลักษณะการริเริ่ม (Proactive)
แรงจูงใจ	- รางวัล (ภายนอก)	- การเห็นคุณค่า (ภายใน)
อำนาจ	- ประเพณีปฏิบัติ	- ความมีบุคลิกภาพ
จุดเน้น	- เน้นผลที่ได้	- วิสัยทัศน์
ผู้นำ	- เน้นในกิจกรรม ซ้ำบทบาท ชัดเจนตระหนักในความ ต้องการ จัดการแบบวางเฉย	- เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอนและครู มี การกระจายอำนาจตัดสินใจ เข้าถึง ได้ง่าย เป็นตัวอย่างของคุณธรรม
ผู้ใต้บังคับบัญชา	- แสวงหาความมั่นคง เน้น ความต้องการของตนเอง	- ละเว้นประโยชน์ส่วนตนเพื่อ องค์กรและทำมากกว่าที่คาดหวัง

ที่มา : เบสส์ (Bass, 1985 : 33)

นอกจากนั้นแล้ว Bass ยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการหรือการแลกเปลี่ยน ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ร่วมงาน และผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำตกลงกันพูดคุยกันว่ามีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับ ถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการได้สำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดาพวกเขาจะมีวิธีปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่ผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่าที่เกี่ยวข้องกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 : 7-15)

หลังจากนั้นในปี ค.ศ. 1911 Bass and Avolio (Bass and Avolio 1990 : 114-122) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบโดยใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบและใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบ (Model of the full Range of Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เขาเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) สามารถนำเสนอรายละเอียดได้ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 : 8-15)

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการหรือที่เรียกว่า "4 I's" คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence of Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดล

สำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามจะประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการจะเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะอันนี้ คือ ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจ ในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนเองในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติหน้าที่ขององค์กร

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่มุ่งใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความมั่นใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และการกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของตนเอง ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมายผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะใช้โค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติดของผู้นำแสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำมีความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต

ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตามเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยเหลือให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ โดยผู้ตามจะไม่วินิจฉัยว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวัง ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการกำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่คุณตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรู้ว่าผู้ตามต้องการอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตามและจากนั้นจะแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ได้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารงานแบบวางเฉย (Management – by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม (Status quo) ไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ หรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐานการบริหารงานแบบวางเฉยแบ่งออกเป็น 2 แบบ

2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active management by Exception :

MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ผู้ต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2.2 การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive management by Exception :

MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐานหรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีผู้นำ (Non-leadership behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจะมีความสัมพันธ์กัน (Interco related) มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เพราะเป็นแนวคิดที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ แบบสส์ (Bass, 1997 : 133) ซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายขององค์ประกอบของพฤติกรรมทั้ง 4 ประการ ไว้ที่น่าสนใจ น่าเสนอได้ดังต่อไปนี้

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized influence of Charisma

Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็น โมเดล สำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามจะประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการจะเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะอันนี้ คือ ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าเขาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยม

ของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิถีทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจ ในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนเองในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติหน้าที่ขององค์กร (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550 : 9)

Bass (1985 : 43) ได้สอบถามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำด้านการทหาร อุตสาหกรรม และการศึกษา พบว่า ผู้นำมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย เป็นผู้ก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อการซึ่งเป็นผู้ซึ่งได้รับความเคารพนับถือจากทุกคน เป็นผู้ซึ่งมีพรสวรรค์พิเศษในการมองเห็นว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่แท้จริงและเป็นผู้มีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความศรัทธาในตัวผู้นำอย่างจริงใจและมีความภาคภูมิใจที่ได้อยู่ใกล้ชิดกับผู้นำและเชื่อว่าจะเป็นผู้ที่ป็นสัญลักษณ์ของการบรรลุความสำเร็จของผู้ตาม

Yukl (1994 : 317) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นรูปแบบอิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง (Formal Authority) หรือตามประเพณีแต่สังเกตได้จากการรับรู้ของผู้ตามว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษ ลักษณะดังกล่าวของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับและมีการเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพาพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมมีความสามารถ เฉลียวฉลาด เชื่อมมั่นในตนเอง แน่วแน่ในอุดมการณ์ คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของผู้อื่น ให้ความสำคัญกับค่านิยมที่ดี การกำหนดเป้าหมาย และแสดงจุดยืนที่ชัดเจน สร้างความมั่นใจว่าจะเอาชนะอุปสรรคปัญหา มีวิสัยทัศน์สามารถถ่ายทอดและให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และสามารถควบคุมอารมณ์ได้ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกเต็มใจ ภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย เกิดจิตสำนึกในการทุ่มเทและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM) หมายถึงการที่ผู้นำจะประพจน์ในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างความเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และการกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550 : 9)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 9) กล่าวว่า การคลใจ (Inspiration) มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความแสวงหาผู้นำจะคลใจผู้ตาม โดยกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนักและความเข้าใจและเห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้ Bass (1985 : 68-70) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมกรรมการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำไว้ดังนี้

1. เน้นปฏิบัติ (Action Orientation) ประกอบด้วยพฤติกรรม คือ
 - 1.1 กระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ
 - 1.2 ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครงาน การได้อาสาเป็นโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถและความรับผิดชอบและเมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง
 - 1.3 การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีแก้ปัญหของหน่วยงาน

1.4 การสร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิดและเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน

1.5 การใช้ระบบการบันทึกสั้น ๆ แทนการรายงานหรือการบันทึกแบบยาว ๆ (Lengthy Reports)

2. การสร้างความเชื่อมั่น (Confidence – Building) ความเชื่อมั่น เป็นแหล่งความเข้มแข็งทางอารมณ์เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเครียด ความยุ่งยากหรือเสี่ยงต่ออันตรายในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญและกำลังใจ และทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

3. การสร้างความเชื่อมั่นในจุดหมายที่เป็นอุดมการณ์ (Inspiring belief in “cause”) การสร้างความเชื่อใจในอุดมการณ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง การที่บุคคลจะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวหรือทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากลำบากได้นั้น บุคคลต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง มีคุณค่าควรแก่การเสียสละ

4. การใช้ Pygmalion effect (Making Use of the Pygmalion effect or selffulfilling prophocy) คือ การที่ผู้นำคาดหวังผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านดี บุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่าจะทำได้ดีกว่าผู้ซึ่งไม่ได้รับการคาดหวังหรือถูกคาดหวังว่าทำไม่ได้ บุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่าจะทำได้ดี จะพยายามทำอย่างดีเพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง การใช้ Pygmalion effect กับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นการส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเอง (Self esteem) ของผู้ใต้บังคับบัญชา Cohen (1990 : 58-60) กล่าวว่า ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจโดยอาจกระทำได้อดังนี้

1. การสร้างความเชื่อมั่น
2. การสร้างความเชื่อมั่นในเหตุผลที่กระทำให้ผู้ตามรับรู้ว่าสิ่งที่เขากระทำนั้นทำไปเพื่ออะไร

3. การสร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ตาม

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การที่ผู้บริหารมองเห็นโอกาสและมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการทำงาน กระตือรือร้นต่อภารกิจที่ต้องทำ ตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูง เพื่อกระตุ้นและท้าทายความสามารถของผู้ร่วมงาน ให้ความเชื่อมั่นในตัวผู้ร่วมงานว่าจะสามารถ

ทำงานที่มอบหมายได้สำเร็จ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีม สร้างค่านิยมในการทำงาน โดยให้คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานให้เกิดความสำเร็จ

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของตนเอง ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหา ร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมายผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหายด้วยตนเอง (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550 : 10)

วอร์ทแมน (Wortman. 1982 : 371-383 ; อ้างอิงใน Bass. 1985 : 99) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นการคิดค้นกลวิธีและมีส่วนร่วมในการแสดงออกถึงปัญหาในเรื่องตนเอง และผู้ตามโดยการวิเคราะห์ วางแผน การนำไปปฏิบัติ การแปลผล การประเมินผลงานการปฏิบัติ เช่นนี้แสดงให้เห็นบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในระดับที่สามารถมองเข้าใจ เกิดมโนทัศน์ และพูดให้ผู้ร่วมงานทราบถึงภาวะคุกคามที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ บอกจุดอ่อน จุดแข็ง และเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่ได้รับ

Bass (1985 : 91) ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นการใช้ปัญญาว่า หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไข โดยใช้ความคิด

จินตนาการ ความเชื่อ ค่านิยม มากกว่าการทำให้ผู้ตามเกิดความรอบคอบเกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจและมองปัญหาที่ประสพอยู่และแนวทางในการแก้ไขปัญหา รวมถึงการใช้ความคิดและการใช้ดุลพินิจก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ

สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ผู้ร่วมงานทราบถึงปัญหาและเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีป้องกันและแก้ปัญหา มีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและเรื่องที่น่าจะเป็นปัญหา โดยใช้วิธีการตั้งคำถาม ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุปัญหา โดยการใช้เหตุผลและหลักฐาน ผู้บริหารปรับปรุงวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ เสนอวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ให้กับผู้ร่วมงาน สนับสนุนผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นแล้ว และให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะใช้โค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติกของผู้นำแสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำมีความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม โอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยเหลือให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 : 10)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2543 : 11) กล่าวว่า การมุ่งหมายความหมายสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized consideration) เป็นการให้ความสนใจดูแลผู้ตามแต่ละอย่างใกล้ชิด โดยความเข้าใจและการร่วมเกี่ยวข้องกับและพัฒนาความต้องการของผู้ตาม ช่วยพัฒนาการเป็นผู้ตาม อีกทั้งยังเป็นการสื่อความหมายแบบสองทางซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ชัดเจนและสามารถคลอบคลุมเครือในบทบาทของผู้ตาม

Bass (1985 : 82-91) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นลักษณะที่สำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเน้นที่การจัดการแบบมีส่วนร่วมและให้ความสนใจกับการหาทางในการตอบสนองความต้องการทางด้านความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงานและอาชีพ พฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นความสามารถของผู้นำที่ทราบความต้องการที่แตกต่างกันของผู้ตาม ทราบจุดเด่นจุดด้อย และให้ความสนใจในความต้องการและความก้าวหน้าของผู้ตาม ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกสรุปได้ 3 ลักษณะคือ

1. การคำนึงถึงการพัฒนา (Development Orientation) โดยต้องการประเมินการปฏิบัติงานในปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคตเมื่อมีความรับผิดชอบมากขึ้น การปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างและมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล ให้ความช่วยเหลือเพิ่มเติมความสามารถและเสริมแรงจูงใจให้มากยิ่งขึ้นตามความต้องการขององค์กร เป็นแบบอย่างที่ดีให้ลูกน้องเลียนแบบ มีความเห็นอกเห็นใจ มีความเอื้ออาทรเป็นผู้ให้คำปรึกษา สังเกต และบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของลูกน้องและสนับสนุนให้ลูกน้องได้รับการฝึกอบรมทางด้านเทคนิค ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมต่อไปนี้

1.1 พฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา (Developmentally Oriented Behavior) ประกอบด้วย การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การสังเกตอย่างใกล้ชิด และบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและการส่งเสริมให้ผู้ตามเข้ารับการศึกษอบรมเพิ่มเติม

1.2 การมอบหมายงาน (Delegation) เป็นการให้โอกาสในการทำงานที่ท้าทายและให้ผู้ตามได้รับฝึมือเพิ่มขึ้น และยังเป็นวิธีการพัฒนาและยกระดับความสามารถและศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น

2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized orientation) ประกอบด้วย พฤติกรรมดังต่อไปนี้

2.1 ส่งเสริมการพบปะอย่างเป็นกันเอง (Promotion familiarly and contact) โดยมีการนิเทศแบบตรวจตราไปรอบ ๆ กับผู้ต่าทุกระดับชั้น มีการติดต่อกันแบบสองทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ผู้นำได้รับรู้ปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาในหน่วยงานก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น ตลอดจนได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ทำให้การตัดสินใจในการปฏิบัติงานถูกต้องมากขึ้น

2.2 การที่ผู้ตามแต่ละคนได้รับข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ (Fulfilling the individual subordinate's design for information) การที่ผู้นำให้ข้อมูลข่าวสารด้วยตนเอง ทำให้มีโอกาสสังเกตปฏิกิริยาและความสนใจของผู้ตามและเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ตามซักถามเพื่อทำความเข้าใจมากขึ้น นอกจากนี้ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกว่าเป็นคนในองค์กร

2.3 ให้ความสนใจในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละ (Attentions to differences among subordinates) การที่ผู้นำให้ความสนใจผู้ตามเป็นรายบุคคลทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกว่าคุณค่าได้รับการยอมรับจากผู้นำ ทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้ดีที่สุดและส่งผลให้ผู้นำได้รับการยอมรับจากผู้ตามด้วยเช่นกัน

2.4 ให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล (Individual counseling) ผู้ตามมีปัญหาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว และเรื่องการปฏิบัติงาน ผู้นำให้ความช่วยเหลือรับฟังปัญหา แสดงความเห็นใจ เข้าใจในความรู้สึกของผู้ตาม ให้ผู้ตามระบายปัญหาออกมา และให้คำแนะนำช่วยในการค้นหาทางเลือกที่ดีกว่าให้การเป็นที่ปรึกษา (Mentoring) การเป็นที่ปรึกษาเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ โดยใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ โดยใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง เพื่อพัฒนาผู้ตามให้สามารถดูแลตนเองได้ และสามารถจัดการกับงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยกระบวนการสอนแนะนำ และให้ความรู้ การเป็นที่ปรึกษาเป็นความรับผิดชอบของผู้นำในการที่จะพัฒนาผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำในอนาคต

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในการทำงาน โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล รับฟังความคิดเห็น ให้คำแนะนำ ส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเอง เป็นที่ปรึกษาคอยแนะนำวิธีการทำงาน ส่งเสริมสนับสนุน

ผู้ที่มีความสามารถพิเศษ ให้ความสนใจผู้ร่วมงานที่มีปัญหาและไม่ได้รับความสนใจจากกลุ่ม
เท่าที่ควรและปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความยุติธรรม

การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ตั้งอยู่ เลขที่ 354 หมู่ที่ 1
ถนนศรีโกสุม ตำบลหัวขวาง อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม มีพื้นที่ทั้งสิ้น 827.87 ตาราง
กิโลเมตรจัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 18 มกราคม 2551 โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 4
กุมภาพันธ์ 2551 มีอำเภอในเขตบริการ 4 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอโกสุมพิสัย อำเภอ
เชียงยืน อำเภอกุฉินารายณ์ และ อำเภอชื่นชม มีโรงเรียนในเขตพื้นที่ จำนวน 156 โรงเรียน จำแนกเป็น
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 147 โรงเรียน และโรงเรียนสังกัดสำนัก
บริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 9 โรงเรียน มีบุคลากรภายในสำนักงาน
เขตพื้นที่จำนวน 51 คน จำนวนข้าราชการครู 1,574 คน จำนวนนักเรียน 29,478 คน
จัดการศึกษา 3 ระดับ ประกอบด้วย ระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษาและ ระดับมัธยมศึกษา
ตอนต้น ดำเนินการจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น
พื้นฐาน

วิสัยทัศน์ (Vision)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 เป็นองค์กรขับเคลื่อน
การศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในสังกัด ให้เป็นหนึ่งในสิบของประเทศ ภายในปีการศึกษา
2556

พันธกิจ (Mission)

ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ประชากรวัยเรียนทุก
คนได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม นำความรู้ มีความสามารถตาม
มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพระดับสากล

เป้าประสงค์ (Goals)

1. ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาสู่ความเป็น

2. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาภาคบังคับ อย่างทั่วถึง และได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ

3. ครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมาตรฐานวิชาชีพ

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีความเข้มแข็ง และได้มาตรฐานเพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาภาคบังคับสู่ความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ (Strategies)

1. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมความเสมอภาคทางเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

2. ปกป้องคุ้มครองจรรยาบรรณ ความสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

3. ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงครอบคลุม ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

4. พัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ ให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ

5. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

6. สร้างขวัญ กำลังใจ ให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม

จุดเน้น

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 5 กลุ่มสาระวิชาหลัก เพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 5 (ภาษาไทย คณิต วิทยาศาสตร์ สังคม ภาษาอังกฤษ)

2. นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ทุกคน อ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็น

3. เด็กปฐมวัย ได้รับการเตรียมความพร้อมตามมาตรฐานการศึกษาปฐมวัย

4. เพิ่มศักยภาพนักเรียนในด้านภาษา ด้านคณิตศาสตร์ ด้านวิทยาศาสตร์และด้าน

เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

5. นักเรียนทุกคนมีความสำนึกในความรักชาติ ศาสนาและพระมหากษัตริย์

6. ประชากรวัยเรียนทุกคนเข้าถึงโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง ลดอัตราการออก

กลางคืน ศึกษาต่อและประกอบอาชีพ

7. ส่งเสริมการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยการขยายผลสถานศึกษาพอเพียงต้นแบบ
 8. นักเรียน ครูและสถาบันการศึกษาได้รับการพัฒนาเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน
 9. สถานศึกษาทุกแห่งผ่านการรับรองมาตรฐาน มีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งและผ่านการรับรองจากการประเมินคุณภาพภายนอก
 10. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผ่านการประเมินคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 11. โรงเรียนและแหล่งเรียนรู้ ได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน
- กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้านนโยบายผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3

กลยุทธ์ที่ 1 ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษามีอาชีพ

กลยุทธ์ที่ 2 โรงเรียน / แหล่งเรียนรู้มีคุณภาพได้มาตรฐาน

กลยุทธ์ที่ 3 สำนักงานเขตพื้นที่เป็นศูนย์กลางความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ที่ 4 การมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน

ค่านิยมองค์กร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ได้กำหนดค่านิยมองค์กร

ไว้ประกอบด้วย KKCC ดังนี้

K : การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

K : ผลงานคู่ความสามารถ (Keenness)

C : ประกาศความเป็นเลิศ (Copacity)

C : ชูเชิดสร้างผู้นำ “คุณภาพ” (Chief)

จากการศึกษาบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 มีหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการส่งเสริมให้โรงเรียนมีการวางระบบการประกันคุณภาพภายในอย่างเป็นระบบ และผ่านการรับรองจากการประเมินภายนอก

บริบทโรงเรียน

ในการคัดเลือกโรงเรียนกลุ่มผู้ร่วมวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้คัดเลือกโรงเรียนที่มีผลงานและ การบริหารจัดการดีเด่น ซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดีของ โรงเรียนต่าง ๆ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคามเขต 3 ดังต่อไปนี้

1. โรงเรียนบ้านเชียงยืน

โรงเรียนบ้านเชียงยืน ตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 เดือน เมษายน พ.ศ. 2460 ตรงกับวันอาทิตย์ ขึ้น 10 ค่ำ เดือน 5 ปี มะเส็ง รัตนโกสินทร์ศกที่ 136 ณ หมู่บ้านเชียงยืน ซึ่งขณะนั้นเป็นตำบล หนึ่งในอำเภอกันทรวิชัย ขุนเอกอาสา นายอำเภอเชียงยืน เป็นผู้ทำเรื่องราวขอจัดตั้ง โดยมีนายจรูญ เป็นศึกษาธิการจังหวัด ครั้งแรกที่ตั้งมีครูคนเดียวคือ นายปลั่ง รันเรือง อาศัยศาลาวัดกลางเป็น สถานที่เล่าเรียน ตั้งนามโรงเรียนว่า “โรงเรียนประชาบาล ตำบลเชียงยืน 1 (วัดกลาง)” นายปลั่ง รันเรือง เป็นครูใหญ่คนแรก จนถึงวันที่ 4 พฤศจิกายน 2480 เป็นเวลา 20 ปี

ต่อมามีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการประถมศึกษา พ.ศ. 2464 การเรียนการสอน จัดตามโครงการศึกษา 2464 อันเป็นผลมาจากพระราชกรณียกิจของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้า เจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 6) แบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับประถมศึกษาสามัญ สอน ป. 1-3 และระดับประถมศึกษาวิสามัญ สอนในระดับชั้น ป. 4-5 โรงเรียนบ้านเชียงยืน เปิดทำการสอนใน ระดับประถมศึกษาสามัญ ป. 1-3

ต่อมา พ.ศ. 2479 ประกาศใช้แผนการศึกษาชาติขึ้นใหม่ ระดับการศึกษายังคงเป็น เช่นเดิม แต่เพิ่มการสอนชั้น ป. 1-3 ถึง ป. 4, ระดับ ป. 4-5 เพิ่มขึ้นถึง ป. 5-6 โรงเรียนบ้านเชียง ยืน เปิดสอนถึงระดับ ป. 1-4 เท่านั้น

ต่อมามีการประกาศใช้แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2498 และในปี พ.ศ. 2501 เปิดทำการสอนระดับ มัธยมศึกษาสายสามัญ หลักสูตร 3 ปี คือ มัธยมศึกษาปีที่ 1-3 ต่อมา เปลี่ยนชื่อใหม่เป็น ระดับประถมศึกษาตอนปลาย เรียกชื่อเป็นชั้นประถมศึกษาปีที่ 5-7 โรงเรียนจึง เปิดทำการสอนตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-7

พ.ศ. 2498 เปิดทำการสอนชั้นเด็กเล็ก

พ.ศ. 2503 เปลี่ยนแปลงโครงสร้างการศึกษาใหม่ ให้โรงเรียนประถมศึกษาใหม่ ให้ โรงเรียนประถมศึกษาสอนตั้งแต่ ชั้น ป. 1-6 เด็กอายุย่างเข้าปีที่สิบห้า ศึกษาอยู่ในระดับนี้

พ.ศ. 2509 โรงเรียนได้ถูกโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

พ.ศ. 2523 โอนกลับมาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จนถึงปัจจุบัน

แรกตั้งโรงเรียนนักเรียนที่เข้าเรียนเป็นประชากรในท้องถิ่น แต่บางส่วนมาจากหมู่บ้านใกล้เคียง จนนักเรียนมีจำนวนเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ จึงได้แยกไปตั้งโรงเรียน ณ หมู่บ้านตนเอง เช่น

พ.ศ. 2481 แยกนักเรียนจากบ้านโคกสูง ไปตั้งโรงเรียนบ้านโคกสูง

พ.ศ. 2481 แยกนักเรียนจากบ้านสร้างแก้ว ไปตั้งโรงเรียนบ้านสร้างแก้ว

พ.ศ. 2483 แยกนักเรียนหญิงไปเรียนที่ศาลาวัดปัจฉิมเชียงยืน

พ.ศ. 2490 แยกนักเรียนจากบ้านหนองศิริราษฎร์ ไปตั้งโรงเรียนบ้านหนองศิริราษฎร์

แม้มีการแยกนักเรียนออกไปตั้งโรงเรียนตามหมู่บ้านของตนเองแล้ว แต่จำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้นทุกปี ทำให้สถานที่เรียนคับแคบ ไม่สะดวกต่อกิจกรรมของสงฆ์ด้วย พระสงฆ์และชาวบ้าน โดยการสนับสนุนของขุนเชียงยืน (นายเพิ่ม แสงอาวูช) กำนันตำบลเชียงยืน ได้พิจารณาเห็นว่าบริเวณดินด้านตะวันตกของหมู่บ้าน มีความเหมาะสม จึงพร้อมใจกันใช้เป็นที่ตั้งโรงเรียนมาจนถึงปัจจุบัน

พ.ศ. 2486 กระทรวงศึกษาธิการได้อนุมัติให้ใช้เงินศึกษาพลีเป็นทุนสมทบสร้างอาคารเรียน ซึ่งมีนายคุณ รัตน์บุรมย์ ครูใหญ่และขุนเชียงยืน กำนันตำบลเชียงยืนเป็นหัวแรงสำคัญชักชวนพ่อค้าประชาชนสร้างอาคารเรียนและได้รับแรงสนับสนุนจากนาย วีระ อินทร ศึกษาธิการอำเภอ นายทิพย์ กฤษณมานิต นายอำเภอร่วมใจกันสร้าง อาคารเรียน 1 หลัง แบบ ป.1 ขนาด 3 ห้องเรียน ใช้เงินก่อสร้าง 800 บาท เมื่อก่อสร้างเสร็จเรียบร้อยได้เปลี่ยนนามโรงเรียนว่า “โรงเรียนประชาบาลตำบลเชียงยืน 1 (รัฐราษฎร์อุทิศ)” ในสมัยนายฉลอง สุตรสุวรรณ นายอำเภอเชียงยืน ได้เปลี่ยนนามโรงเรียนใหม่ว่า “โรงเรียนประชาบาลตำบลเชียงยืน 1 (เชียงยืนวิทยา) และเมื่อปี พ.ศ. 2493 กระทรวงศึกษาธิการ ได้สั่งเปลี่ยนนามใหม่ว่า “โรงเรียนบ้านเชียงยืน (เชียงยืนวิทยา)”

จนมาถึง วันที่ 1 ตุลาคม 2523 ได้โอนไปสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ตามพระราชบัญญัติ การโอนการศึกษาประชาบาล พ.ศ. 2523 และเปิดทำการสอน ระดับ อนุบาล 1-2 ประถมศึกษาปีที่ 1-6

พ.ศ. 2532 ได้รับรางวัลพระราชทานโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ ปีการศึกษา 2539 เปิดทำการเรียนการสอน ระดับ มัธยมศึกษาตอนต้น (ม. 1-ม. 3) โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ วันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 ได้เปลี่ยนสังกัดเป็น

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จนถึงวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2552 ได้เปลี่ยนสังกัดเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 3 จนถึงปัจจุบัน

โรงเรียนบ้านเชียงยืน ตั้งอยู่เลขที่ 297 ถนน ขอนแก่น – ยางตลาด ตำบลเชียงยืน อำเภอเชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม มีเนื้อที่ 29 ไร่ 1 งาน 30 ตารางวา มีเขตบริการทั้งหมด 15 หมู่บ้าน จำนวนข้าราชการครู 70 คน จำนวนนักเรียน 1,368 คน เปิดสอนตั้งแต่ ระดับชั้นอนุบาลปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

วิสัยทัศน์ (Vision)

มีคุณธรรม ล้ำเลิศวิชาการ ตูมมาตรฐานการศึกษาชาติ

พันธกิจ (Mission)

1. พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาโดยท้องถิ่นมีส่วนร่วม
2. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. พัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น กระบวนการเรียนรู้ มุ่งเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ และการประกันคุณภาพการศึกษา
4. ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีคุณธรรม จริยธรรม รู้จักตนเอง มีทัศนคติและกระบวนการคิดวิเคราะห์ที่เหมาะสมกับวุฒิภาวะ
5. สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ
6. ส่งเสริมการปกครองระบอบประชาธิปไตย การอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น
7. ระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาโรงเรียน โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วม

เป้าประสงค์ (Goals)

1. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและด้านคุณธรรม จริยธรรม ได้มาตรฐานการศึกษา
2. นักเรียนเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข
3. สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่นมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย

4. สถานศึกษานำเทคโนโลยีมาใช้ประกอบการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. มีวิจัยในชั้นเรียนและนำผลการวิจัยมาปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน
6. มีความตระหนักและเห็นคุณค่าในมรดกทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น
7. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ
8. ครู-ผู้บริหารมีศักยภาพและสมรรถนะต่อการจัดการศึกษา ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
9. มีการระดมทรัพยากรมาใช้ในการบริหารจัดการในโรงเรียน
10. ชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนและร่วมสนับสนุนการจัดการศึกษา
11. สถานศึกษาริหารทุนและทรัพยากรทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ (Strategies)

1. ยกผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
2. ส่งเสริมให้นักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตาม

หลักสูตร

3. ชุมชนมีบทบาทในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและบริหารจัดการ โรงเรียน
4. จัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศตาม

แนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

2. โรงเรียนบ้านจานโนนสูง

โรงเรียนบ้านจาน ตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2464 โดยมีขุนเอกอาษา นายอำเภอ โคราช ออกมาประชุมราษฎรที่มีบ้านใกล้เคียงกันได้แก่ บ้านจาน บ้านเสือเต่า บ้านโนนสูง บ้านโนนพิมาย บ้านหนองกง บ้านผือ และบ้านส้มกบ รวม 7 หมู่บ้านว่าจะตั้งโรงเรียนที่หมู่บ้านใดและจะใช้ชื่อว่าอย่างไร ในที่สุดที่ประชุมได้ตกลงตั้งโรงเรียนที่บ้านจาน โดยตั้งชื่อว่า โรงเรียนประชาบาลตำบลเชียงยืน 2 มีนักเรียนมาเข้าเรียนครั้งแรก 126 คน และได้แต่งตั้งนายส่อม ไชยสงค์ เป็นครูใหญ่ นายส่วย บุตรโพธิ์เป็นครูน้อย ดำเนินการสอนอยู่ที่ศาลาวัดบ้านจาน

ต่อมาในปี พ.ศ. 2482 ทางราชการได้จัดสรรงบประมาณมาให้สร้างอาคารเรียนเป็นจำนวนเงิน 600 บาท ในที่ดินของนายไม ก้นทำ บริจาคที่ดินให้โรงเรียนใช้แรงงานราษฎรทำการก่อสร้างอาคารเรียนตามแบบ ป.1 เสร็จใน พ.ศ. 2484 และได้ย้ายนักเรียนมาเรียนในที่แห่งใหม่ที่สร้างขึ้น

ต่อมาในปี 2513 อาคารเรียนได้ถูกวาทภัยทำลายเสียหายใช้การไม่ได้ ทางโรงเรียนจึงได้รายงานของงบประมาณสร้างอาคารเรียนหลังใหม่ได้งบประมาณ 150,000 บาท แบบ ป.1 ขนาด 5 ห้องเรียนสร้างเสร็จ พ.ศ. 2514 เมื่อปี พ.ศ. 2515 ทางราชการได้จัดสรรงบประมาณสร้างอาคารเรียนหลังที่ 2 โดยได้งบประมาณ 90,000 บาท แบบ ป. 1 ขนาด 3 ห้องเรียนสร้างเสร็จปี 2515 และในปีนี้ทางโรงเรียนได้ประชุมชาวบ้านเกี่ยวกับที่ดินของโรงเรียนไม่อยู่ติดกับถนนใหญ่การไปมาของนักเรียนลำบาก จึงได้ตกลงแลกเปลี่ยนที่ดินกับนายลวย โพธิ์ศรี เพื่อให้ที่ดินโรงเรียนติดกับถนนใหญ่ตามแนวถนน

ในปี 2521 โรงเรียนได้รับงบประมาณสร้างอาคารเรียนเพิ่มอีกหนึ่งหลัง ตามแบบ ป.1 ฉ สูง ขนาด 4 ห้องเรียน สร้างเสร็จ พ.ศ. 2522 และในปีเดียวกันได้งบประมาณสร้างบ้านพักครู 2 หลัง ปีการศึกษา 2521 โรงเรียนได้เปิดการศึกษาภาคบังคับกับ ป. 1-6

ในปี พ.ศ. 2528 ทางโรงเรียนได้ประชุมชาวบ้านเพื่อเปลี่ยนชื่อเพิ่มชื่อโรงเรียนจากเดิมโรงเรียนบ้านจานเพิ่มเป็นโรงเรียนบ้านจานโนนสูง ในปีปัจจุบัน (อนุมัติเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2528) วันที่ 24 ธันวาคม 2528 อาคารเรียน แบบ ป.1 ฉ สูง ที่สร้างเมื่อปี 2521 ถูกอัคคีไฟเผาไหม้ไปทั้งหมดหลัง เวลา ประมาณ 17.00 น.

ในปี พ.ศ. 2529 ได้รับงบประมาณจากทางราชการสร้างอาคารเรียน แบบ สปช. 105/26 ขนาด 6 ห้องเรียน ในปี พ.ศ. 2532 ได้รับจัดสรรงบประมาณสร้างอาคารเอนกประสงค์ แบบ สปช. 205/26 และในปี 2537 ได้รับงบประมาณสร้างอาคารเรียน แบบ สปช. 105/25 ขนาด 6 ห้องเรียน ในปี พ.ศ. 2551 ได้รับงบประมาณก่อสร้างอาคารเรียน แบบสปช. 105/29 จำนวน 4 ห้องเรียน ได้ทุนโล่ง

โรงเรียนบ้านจานโนนสูง ตั้งอยู่ ณ บ้านโนนสูง หมู่ที่ 4 ตำบลเสือเต่า อำเภอเขียงยืน จังหวัดมหาสารคาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ให้บริการทางการศึกษา 5 หมู่บ้าน คือ บ้านโนนสูง หมู่ที่ 4 และบ้านจาน หมู่ที่ 1, 11, 13, 16 จำนวนประชากรทั้ง 5 หมู่บ้าน ประมาณ 2,700 คน ประชากรส่วนใหญ่ นับถือศาสนาพุทธ มีขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรม เหมือนกันกับชาวอีสานทั่วไป และประกอบอาชีพเกษตรกรรม ได้แก่ การทำนา

ทำไว้ อาศัยน้ำฝนในการทำนา ปีใดฝนแล้งและราคาสินค้าทางการเกษตรตกต่ำมักจะขาดทุนจึงทำให้ประชากรมีฐานะค่อนข้างยากจน

ปัจจุบันโรงเรียนบ้านจานโนนสูง จัดการเรียนการสอน 3 ระดับ คือ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษาปีที่ 1-6 และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ปีที่ 1-3

วิสัยทัศน์ (Vision)

ภายในปีการศึกษา 2556 โรงเรียนจานโนนสูง เป็นผู้นำทางการศึกษาสามารถเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยผู้เรียนสามารถพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพ จัดบรรยากาศในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนการสอน นักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรม มีความรู้ มีทักษะวิชาชีพและเทคโนโลยี มีพละนาบัยสมบูรณ์และอยู่ร่วมกับสังคมได้อย่างสันติสุข

พันธกิจ (Mission)

1. จัดการศึกษา 3 ระดับ คือ ระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น
2. จัดการเรียนการสอน 3 ภาษา ได้แก่ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ภาษาจีนกลาง
3. จัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นเลิศทางปัญญา ส่งเสริมจุดเด่น พัฒนาจุดด้อย โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
4. จัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน และท้องถิ่นโดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจแบบพอเพียง
5. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
6. จัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี นวัตกรรม เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต
7. ผลิตนักเรียนเพื่อนำสังคมสู่คุณธรรม จริยธรรม มีทักษะในการดำเนินชีวิต สามารถนำประสบการณ์การเรียนรู้ ไปใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างมีความสุข
8. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษา
9. ส่งเสริมและพัฒนาครูให้ตระหนักในความรับผิดชอบต่อหน้าที่
10. จัดระดับการบริหารในโรงเรียนทุกด้านให้เป็นที่ยอมรับ และประทับใจแก่ผู้รับบริการ

เป้าประสงค์ (Goals)

1. นักเรียนเรียนรู้อย่างมีความสุขภายใต้สิ่งแวดล้อมที่ดี

2. นักเรียนมีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานหลักสูตร และมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับดีขึ้นไป

3. นักเรียนมีความสามารถใช้สื่อเทคโนโลยี ใช้ชีวิตอย่างพอเพียงได้ระดับดีขึ้นไป

4. ครูและผู้บริหารเป็นมืออาชีพ มีคุณธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครูและมีความรู้ ความสามารถในการสอนและการบริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดระดับดีขึ้นไป

5. ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนา ตามธรรมชาติอย่างเต็มศักยภาพ

6. ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและภาคีเครือข่ายผู้เกี่ยวข้อง ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนานักเรียนให้เป็นสมาชิกที่ดีของชุมชน สามารถดำรงตนอยู่ในสังคม ได้อย่างมีความสุขระดับดีขึ้นไป

7. โรงเรียนได้รับการรับรองตามโครงการ 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝันและได้รับการ รับรองจากการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม

8. พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) โดยเน้นกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา บุคลากรภายใน โรงเรียน ชุมชน และทุกภาคส่วนใน การบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)

กลยุทธ์ (Strategies)

1. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม นำความรู้ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

2. ยกกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ

3. พัฒนาหลักสูตร สื่อ นวัตกรรมการเรียนรู้และการประกันคุณภาพภายใน

4. พัฒนาศักยภาพครูและผู้บริหารสู่มาตรฐานวิชาชีพครูและเป็นมืออาชีพ

5. พัฒนาระบบการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)

6. การจัดการทรัพยากรและจัดสิ่งแวดล้อมภายในเพื่อการศึกษา

7. พัฒนาและส่งเสริมการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญแบบมี

ส่วนร่วม

8. สร้างความเสมอภาคและเพิ่ม โอกาสเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

9. พัฒนาปัจจัยการให้บริการทางการศึกษาและพัฒนาสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสารเพื่อการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต

10. การจัดการศึกษาปฐมวัยที่มีคุณภาพ

3. โรงเรียนบ้านวังยาววิทยายน

โรงเรียนบ้านวังยาววิทยายน ตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2465 โดยมีนายอำเภอ โกลุสมพิสัยคือหลวงภูมิพิทักษ์เขต เป็นผู้ดำเนินการจัดตั้ง ซึ่งแยกออกจากตำบลแพง มาที่ศาลาวัด มีชื่อว่าโรงเรียนประชาบาลตำบลแพง 4 มี นายเกตุ ประทุมรัตน์ เป็น ครูใหญ่ คนแรก ในปี พ.ศ. 2482 ได้รับงบประมาณ 600 บาท มาก่อตั้งอาคารเรียนบนที่ดินในปัจจุบัน ในเนื้อที่ 16 ไร่ 3 งาน 30 ตารางวา ซึ่งชาวบ้านขอให้ ชาวบ้านคณะครู ร่วมก่อสร้างอาคารเรียนเสร็จในปี พ.ศ. 2483 และย้ายนักเรียนมาเรียนที่นี้พร้อมตั้งชื่อว่า โรงเรียนบ้านวังยาววิทยายน ตั้งอยู่บนที่ราบสูง ตั้งอยู่ทางทิศตะวันตกของจังหวัดมหาสารคาม ห่างจากตัวจังหวัด 52 กิโลเมตร ห่างจากอำเภอโกลุสมพิสัย 24 กิโลเมตร มีอาณาเขต ดังนี้ ทิศเหนือติดต่อกับพื้นที่เกษตรกรรมทิศตะวันออกติดต่อกับบ้านวังยาว หมู่ที่ 1 ทิศใต้ติดต่อกับสถานีอนามัยตำบลวังยาว ทิศตะวันตกติดต่อกับบ้าน ขอนขว้าง หมู่ที่ 3

ลักษณะภูมิประเทศพื้นที่เป็นที่ราบสูง เป็นคลื่น ลุ่ม ๆ ดอน ๆ ไม่มีภูเขา ส่วนมากเป็น ดินทราย แห้งแล้ง ชาวบ้านเรียกว่า ขาโลก จนได้ฉายาว่า ดินแดนวังทรายทอง พื้นที่บางส่วน จะเป็นเนินสูง สลับกับที่ลุ่มเหมือนลูกคลื่น

การปกครอง ตั้งอยู่ที่บ้านวังยาว หมู่ที่ 1 ตำบล วังยาว อำเภอ โกลุสมพิสัย จังหวัด มหาสารคาม มีชุมชนในเขตบริการ 8 หมู่บ้าน

โรงเรียนบ้านวังยาววิทยายน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 3 มีภารกิจหลักสำคัญ 2 ประการ คือ

1. จัดการศึกษาระดับปฐมวัย ให้ได้รับการพัฒนาทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา ตามศักยภาพตามวัย มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความพร้อมในการเข้าเรียนระดับ ประถมศึกษา

2. จัดการศึกษาภาคบังคับ ตั้งแต่ช่วงชั้นที่ 1-3 ให้เด็กได้รับการศึกษาจนจบการศึกษา ภาคบังคับ 9 ปี ตามเกณฑ์บังคับในเขตบริการอย่างทั่วถึง เสมอภาค และมีคุณภาพการศึกษาตาม มาตรฐาน ให้ได้รับการศึกษาจนจบหลักสูตร มีความรู้ ทักษะ เจตคติ และลักษณะอันพึงประสงค์ ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร สามารถศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น หรือประกอบอาชีพได้

วิสัยทัศน์ (Vision)

โรงเรียนดี เทคโนโลยีเด่น เน้นคุณธรรม ผู้นำจัดการเรียนร่วม

พันธกิจ (Mission)

1. จัดการศึกษาให้ได้มาตรฐาน โดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความสมดุลทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดีงาม และความรับผิดชอบต่อสังคม
2. จัดบรรยากาศแหล่งเรียนรู้ควบคู่กับการส่งเสริมการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ
3. จัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาส โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
4. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์
5. พัฒนาระบบบริหารจัดการ โดยใช้กระบวนการจิตตปัญญาศึกษา และการมีส่วนร่วม
6. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในและระบบช่วยเหลือนักเรียน
7. พัฒนาคูเป็นครูมืออาชีพ

เป้าประสงค์ (Goals)

1. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ควบคู่คุณภาพอนามัยได้มาตรฐานการศึกษา
2. นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตามหลักสูตรสถานศึกษา (เน้นมีวินัย ใฝ่รู้ใฝ่เรียน รักความเป็นไทย จิตสาธารณะ)
3. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ทั้งถึงและเสมอภาค
4. ครู บุคลากรทางการศึกษามีศักยภาพและสมรรถนะต่อการจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
5. โรงเรียนบริหารทรัพยากรทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ จัดบรรยากาศแหล่งเรียนรู้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ สร้างความพึงพอใจแก่ชุมชน

กลยุทธ์ (Strategies)

1. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา โดยเน้นยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนทุกระดับ
2. ปูกลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์
3. พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษา ระบบประกันคุณภาพภายใน โดยใช้กระบวนการจิตตปัญญาศึกษาและการมีส่วนร่วม
4. พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีทักษะในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน

5. ขยายโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง และเสมอภาค เน้นส่งเสริมการจัดการศึกษา สำหรับเด็กด้อยโอกาสโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

6. ระดมทรัพยากรเพื่อจัดบรรยากาศแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้พร้อมส่งเสริมการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและเทคโนโลยีทางการศึกษา

จากการศึกษาริบทโรงเรียนของกลุ่มผู้ร่วมวิจัยทั้ง 3 แห่ง ถือได้ว่าเป็นโรงเรียนที่มีระบบบริหารจัดการที่ดี มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง และเป็นที่ยอมรับ สามารถแบบอย่างที่ดีได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยในประเทศ ดังนี้

สราญรัตน์ จันทะมล (2549 : 98) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน ผู้บริหารมีระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกมากกว่าด้านอื่น คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกน้อยกว่าด้านอื่น คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ ๆ อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา ผู้บริหารช่วยให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุมและผู้บริหารสนับสนุนผู้ร่วมงานให้คิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นแล้วด้วยวิธีการใหม่ ๆ อยู่ในระดับปานกลาง และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารเป็นที่เล็งคอยแนะนำวิธีการทำงาน

ทิพวรรณ โอบคสัง (2549 : 102) ได้ศึกษา พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 กลุ่มตัวอย่างคือ ครู จำนวน 333 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู โดยภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นชาวปัญญา และการคำนึงถึงเอกบุคคล อยู่ในระดับมาก 2) ความผูกพัน

ต่อสถานศึกษาของครู โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ความศรัทธา ความจงรักภักดีและความทุ่มเทอยู่ในระดับมาก 3) พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิวัฒน์ เจนเขียวชาญ (2549 : 101) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม อยู่ในระดับมากเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานและตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหารมีความแตกต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านได้ผลดังนี้ ด้านสร้างวิสัยทัศน์ ผู้บริหารดีเด่นมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนเป็นระยะเวลาไม่เกิน 15 ปี มีภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้บริหารดีเด่นที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนเป็นระยะเวลาเกิน 15 ปีขึ้นไป ด้านระดมความร่วมมือผูกพัน ผู้บริหารดีเด่นที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนเป็นระยะเวลาไม่เกิน 15 ปี มีภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้บริหารดีเด่นที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนเป็นระยะเวลาเกิน 15 ปีขึ้นไป และด้านสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารดีเด่นมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนเป็นระยะเวลาไม่เกิน 15 ปี มีภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้บริหารดีเด่นที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนเป็นระยะเวลาเกิน 15 ปีขึ้นไป และผู้บริหารดีเด่นที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้บริหารดีเด่นที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี

ไพศาล แสสนขบุญเรือง (2549 : 98) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีระดับพฤติกรรมมาก ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพโดยภาพรวมการปฏิบัติสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะเห็นว่าทุกข้อที่มีระดับพฤติกรรมมาก โดยด้านการกำหนดนโยบายมุ่งสู่การปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุดมีค่าเฉลี่ยสูงสุด การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึง

ความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก ส่วนด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์ระดับสูง

บุญมี ก่อบุญ (2550 : 99) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 อยู่ในระดับมาก ผู้บริหาร ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 เมื่อพิจารณาตามสถานภาพ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์ในฐานะเอกบุคคลและด้านการดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล ผู้บริหารโรงเรียนกับครูผู้สอนมีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ส่วนองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 โดยรวมมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกในทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วรัถัญญาพิไล แกระหัน (2550 : 94) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร

สุรชิน วิเศษตา (2551 : 97) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 4 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์การทำงาน และขนาด โรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 4 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งหน้าที่ที่ต่างกัน และที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน และที่ปฏิบัติหน้าที่ใน โรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่บุคลากรทางการศึกษามีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นสูงกว่าข้าราชการครู

พนิชฐา สิทธิจินดา (2552 : 94) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร ผลการวิจัย พบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร โดยภาพรวมและรายด้านในระดับมาก

2. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุบลราชธานี โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่ขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุบลราชธานี โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการกระตุ้น ทางปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการกระตุ้นทางปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลการประเมินคุณภาพนอกรอบสองแตกต่าง มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุบลราชธานี โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิขยา มีเพียร (2552 : 98) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่ามากเป็นอันดับแรก คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามลำดับ และพิจารณาจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน รองลงมาคือ ความสัมฤทธิ์ผลการทำงาน ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ด้านภาระของงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานด้านการปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแล ด้านนโยบายและการบริหารองค์กร ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน และด้านสภาพ

ของการทำงานตามลำดับ มีเพียงด้านเงินเดือนเพียงด้านเดียวที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับปานกลาง

2. งานวิจัยต่างประเทศ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยต่างประเทศ ดังนี้

King (1990 : 98) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนผู้บริหารการศึกษาจำนวน 208 คนระดับอนุบาล – มัธยมศึกษาและระดับมหาวิทยาลัย ใช้เครื่องมือ MLQ ของบาส ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายความพึงพอใจและความสำเร็จได้เหนือกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และพบในผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยมากกว่าอนุบาล – มัธยมศึกษา

Podsakoff (1990 : 87 ; อ้างอิงใน สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์. 2554 : 345-346) ได้วิเคราะห์ผลการวิจัยของบุคคลต่าง ๆ เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักที่สำคัญมีอย่างน้อย 6 ประการดังนี้

1. บ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งหมายในการระบุโอกาสใหม่ๆขององค์กรพร้อมกับพัฒนาสร้างความชัดเจนและสร้างแรงคลใจแก่ผู้ตามให้ผูกพันต่อวิสัยทัศน์ในอนาคตของตน

2. แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำในการแสดงแบบอย่างของการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้อื่นเอาเยี่ยงอย่างปฏิบัติตาม โดยให้สอดคล้องกับค่านิยมและหลักการของผู้นำ

3. กระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายรวมกันของกลุ่ม ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันขึ้นในสมาชิกกลุ่ม เพื่อร่วมกันทำงานจนบรรลุเป้าหมาย

4. กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการคาดหวังความเป็นเลิศของผลงานในแง่คุณภาพหรือผลงานสูง

5. ให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นว่าให้การนับถือผู้ตามโดยความเอื้ออาทรต่อความรู้สึกและความต้องการของผู้ตามแต่ละคน

6. กระตุ้นการใช้ปัญญา ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างความท้าทายและกระตุ้นผู้ตามให้มองปัญหาและงานเดิมด้วยมุมมองและวิธีการใหม่ที่เหมาะสม

Felton (1995 : A) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา กับความพึงพอใจในงานของครู ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารมี ความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจในงานของครู ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารมี ความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครูและพบว่าผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าผู้บริหารใน โรงเรียนมัธยมศึกษา

Bass (1997 : 130-139 ; อ้างอิงใน ปรีชา ทัศนละไม. 2549 : 61) ได้ศึกษาและ รวบรวมผลงานวิจัยที่พิสูจน์ยืนยันถึงความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับชั้น (Hierarchy of correlations) ระหว่างภาวะผู้นำแบบต่างๆและผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายาม และความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) การบริหาร แบบวางเฉย (Management -- by-exception) แบบเชิงรุก (MBE-A) และแบบเชิงรับ (MBE-P) และ การปล่อยตามสบาย (Laissez - faire) ตามลำดับผลการศึกษานี้พบในสหรัฐอเมริกา อินเดีย สเปน สิงคโปร์ ญี่ปุ่น จีน ออสเตรเลีย แคนาดา นิวซีแลนด์ อิตาลี สวีเดน และเยอรมัน

Dinham and Stephen (2005 : 338-356) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำที่มีต่อผลผลิตทางการศึกษา เกิดจากผู้อำนวยการที่ได้รับการฝึกฝนภาวะผู้นำ มาจากบทบาทของ ครูใหญ่ รองครูใหญ่ หัวหน้ากลุ่มสาระวิชาและครูผู้สอนในแต่ละกลุ่ม และเกิดจากความฝึกฝน เป็นมืออาชีพ

Gitten, Brian E (2009 : 32) ได้ศึกษาเรื่องความเข้าใจในการใช้ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงในบทบาทหัวหน้าภาควิชา ด้านวิชาการในมหาวิทยาลัยต่างๆของรัฐเวอร์จิเนียโดย มุ่งเน้นการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเรื่องวิสัยทัศน์ อิทธิพลการปรับตัว การกระตุ้น การปรับตัวของมนุษย์ และคุณค่าในการปรับตัว จากหัวหน้าภาควิชา และสมาชิกผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าและสมาชิก มีความเข้าใจในการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างความเข้าใจของสมาชิกกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าภาควิชาในด้าน วิชาการ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ พอสรุปได้ว่า ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและใช้ภาวะผู้นำได้อย่าง

เหมาะสม และเป็นไปตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่ดีจะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานภายในสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน เพราะจะมีความสามารถในการใช้อิทธิพลโน้มน้าวใจบุคลากรในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ตระหนักถึงความเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของงาน เกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร นำพาให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและเกิดการพัฒนาในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีการกระจายอำนาจ หรือการเสริมสร้างพลังใจ เป็นผู้มีคุณธรรม และมีการกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำด้วย สามารถทำให้ประสิทธิผลขององค์กรสูงขึ้น แม้ว่าสภาพการณ์ขององค์กรจะมีข้อจำกัดต่าง ๆ เพียงใด



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY