

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนต่าง ๆ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
2. หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 4.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
  - 4.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
  - 4.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
  - 4.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
5. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

มีผู้ให้คำจำกัดความของคำว่า การบริหาร (Administration) ไว้มากมายและแตกต่างกันไปตามแนวทางที่นักบริหารแต่ละคนได้ศึกษาไว้ เช่น เจริญผล สุวรรณโชติ (2542 : 232) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการของสังคมอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นกับกลุ่มคนกลุ่มหนึ่ง ที่เข้ามาร่วมกันเพื่อกระทำกิจกรรมอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างเพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายตามที่ได้กำหนดไว้ สอดคล้องกับวิโรจน์ สารรัตนะ (2546 : 1) ที่กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ในทำนองเดียวกันเฮอร์เชย์, แบลนชาร์ด และจอห์นสัน (Hersey,

Blanchard, and Johnson ; อ้างถึงในจันทรานี สงวนนาม. 2545 : 11) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของบุคคลและกลุ่มบุคคล สำหรับธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 18) กล่าวว่า การบริหารเป็นงานของหัวหน้าหรือผู้นำที่จะต้องกระทำเพื่อให้กลุ่มต่าง ๆ ที่มีคนหมู่มากมาอยู่ร่วมกันและร่วมกันทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จนสำเร็จผลและได้ ประสิทธิภาพ การบริหารเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ขององค์การที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จของการทำกิจกรรมอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย

จันทรานี สงวนนาม (2545 : 26) กล่าวว่า เพื่อความอยู่รอดขององค์การ การเรียนรู้เรื่อง การบริหารองค์การจะช่วยให้องค์การสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายของงาน บุคลากร ตลอดจนการดำเนินงาน ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2543 : 3) ที่ กล่าวว่า การบริหารมีความสำคัญในฐานะที่เป็นวิชาชีพ (Professional) ผู้บริหารที่หวังผลในการ บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้หลักการทฤษฎีทางการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ทันต่อความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการสมัยใหม่ ในทำนองเดียวกันกับ ที่ นงลักษณ์ วิรัชชัย (2545 : 29) ได้กล่าวไว้ว่า การปฏิรูปสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ ก็ต่อเมื่อผู้บริหารมีคุณลักษณะต่อไปนี้ คือ มีความสามารถทางการบริหาร มีภาวะผู้นำ และมี วิสัยทัศน์

อัจฉรา สังข์สุวรรณ (2540 : 54) ได้กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการต่าง ๆ ซึ่ง ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุมเพื่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ โดยใช้กำลังคนและทรัพยากรที่มีอยู่ ซึ่งสามารถแบ่งการบริหารได้ 3 ประการ ตามความหมายดังนี้

1. การบริหารในความหมาย “กระบวนการต่าง ๆ” การบริหารเป็นกระบวนการ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยการใช้ทรัพยากรทางการบริหารในการ กระทำกิจกรรมร่วมกัน ผ่านกระบวนการบริหารที่เป็นระบบ
2. การบริหารเป็นเรื่องของ “คนและกลุ่มคน” ในองค์การ คนและกลุ่มคน หมายถึง การทำงานร่วมกันของคนและกลุ่มคนในองค์กร โดยมีคนกลุ่มหนึ่ง หรือคนหนึ่งเป็นผู้นำที่ต้อง ใช้ศิลปะการบังคับบัญชาและการใช้ทรัพยากรกำลังคนให้เกิดประ โยชน์สูงสุด
3. การบริหารเป็นศาสตร์และศิลป์ กล่าวคือ การบริหารจะมีหลักการแนวคิดทฤษฎี ที่แน่นอน สามารถถ่ายทอดต่อ ๆ ไปได้โดยหลักการเหล่านี้มีความเป็นปรนัยที่นักบริหาร หรือ นักศึกษาวิชาบริหารสามารถยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานบริหาร แต่เป็นที่ทราบกันแล้ว

ว่าสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การจะไม่อยู่กับที่ตลอด อัจฉรา สังข์สุวรรณ (2540 : 57) ได้กล่าวถึงทฤษฎีการบริหารไว้ ดังนี้

### 1. หลักการบริหารตามแนวคิดของ Taylor สรุปได้ดังนี้

1.1 พัฒนารูปวิธีการทำงาน โดยใช้วิธีการทำงานวิธีที่ดีที่สุด (One best way) แทนกฎเกณฑ์ ที่ไม่แน่นอน โดยการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อช่วยให้การทำงานสามารถลุล่วงความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์การค้นหาวีธีที่ดีที่สุดจะต้องมาจากการวิเคราะห์ และทดลองแบบวิทยาศาสตร์ มีการกำหนดมาตรฐานของงาน การจ่ายผลตอบแทนจะจ่ายตามผลผลิต จ่ายตามความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งถือว่าเป็นการจ่ายแบบจูงใจ

1.2 การคัดเลือกและจัดบุคคลเข้าทำงานอย่างมีหลักเกณฑ์และเหมาะสม มอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของเขา จัดการฝึกอบรม เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน

1.3 เน้นการปฏิบัติงานเพื่อทำให้ได้ผลผลิตที่มากที่สุดแทนการจำกัดผลผลิต

1.4 เน้นการประสานงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับคนงาน โดยต้องเป็นความร่วมมือระหว่างกันอย่างมีตรรกภาพ และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

### 2. ทฤษฎีการบริหารของ Henri Fayol

Fayol เป็นผู้ที่หนึ่งที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในฐานะเป็นผู้บุกเบิกแนวทางการบริหาร โดยรวบรวมเป็นทฤษฎีองค์การแบบดั้งเดิม เขาเชื่อว่าการปฏิบัติทางการบริหารที่ดี จะมี แบบแผนเฉพาะอย่าง ที่สามารถระบุและวิเคราะห์ได้ตามความเห็นนี้เขาจึงได้เขียนหลักการบริหารขึ้นมา Fayol เป็นวิศวกรชาวฝรั่งเศสทำงานในบริษัทเหมืองแร่ ต่อมาได้ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการบริษัท Fayol ในฐานะที่เป็นผู้บริหารเขาจะเลือกใช้วิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสม และวิธีการบริหารที่เหมาะสมนั้น ผลที่เกิดขึ้นจะให้ความพอใจ เขานำการสอนและการเรียนรู้ โดยเขาเห็นว่าการบริหารสามารถสอนกันได้ และได้พยายามพิสูจน์ให้เห็นว่าเมื่อหลักการและวิธีการบริหารของเขาถูกนำไปประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมแล้ว จะทำให้ความแน่ใจในความสำเร็จ Fayol แบ่งงานด้านอุตสาหกรรมออกเป็น 6 ประเภท คือ เทคนิค(การผลิต) การพาณิชย์ (การซื้อ การขาย การแลกเปลี่ยน) การเงิน (การจัดหาและการใช้เงินทุน) การรักษาความปลอดภัย (การป้องกันทรัพย์สิน และบุคคล) การบัญชี (รวมทั้งสถิติด้วย) และการบริหาร (การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน และ การควบคุม) กิจกรรมต่าง ๆ ที่เน้นเป็นพิเศษ คือ การบริหาร เขามีความเห็นว่าคุณสมบัติพิเศษ อาทิจำนวน

มีสุขภาพอนามัยดี มีสติปัญญาดี มีจริยธรรมมีการศึกษา มีความสามารถ และมีเทคนิควิธีการในการบริหาร รวมทั้งต้องมีประสบการณ์ในการทำงาน

### 3. หน้าที่การบริหาร

อัญญา สังข์สุวรรณ (2540 : 67) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของการบริหารไว้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่การบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม สรุปได้ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นการเลือกวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ นโยบายและขั้นตอนเพื่อการบรรลุตามแผนที่วางไว้
2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างของหน้าที่ การงานหรือกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การแบ่งงานให้ผู้ปฏิบัติแต่ละคน การมอบหมายอำนาจหน้าที่การประสานงานของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ การสร้างระบบข้อมูล ข่าวสารและการติดต่อสื่อสาร
3. การสั่งการ (Commanding) เป็นการให้คำแนะนำ และเกี่ยวข้องกับ ความเป็นผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา
4. การประสานงาน (Coordinating) เป็นการประสานการทำงานของกลุ่ม คนที่แตกต่างกันเพื่อให้ทุกคนทำงาน ได้ตรงตามเป้าหมายร่วมกันขององค์การ
5. การควบคุม (Controlling) เป็นการวัดผลการตรวจสอบเพื่อความ ถูกต้อง

กล่าวโดยสรุป การบริหารมีความสำคัญเพราะเป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม ซึ่งมีบุคคลและหรือกลุ่มบุคคลร่วมกันดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นั้น ผู้บริหารองค์การจะต้องมีความรู้เรื่องการบริหารเป็นอย่างดี

### หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากความหมายและความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาดังกล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่า งานการบริหารสถานศึกษานั้นเป็นงานที่มีขอบเขตกว้างขวาง แต่ถ้าพิจารณาถึง ขอบข่ายหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่ระบุไว้ในมาตรา 39 ว่าให้กระทรวงกระจายอำนาจ

การบริหารและจัดการศึกษา งานการบริหารวิชาการ งานการบริหารงบประมาณ งานการบริหารงานบุคคล งานการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

กล่าวโดยสรุป การบริหารสถานศึกษาเป็นงานที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบ ซึ่งมีทั้งงานหลัก และงานสนับสนุนงานหลัก คือ งานการบริหารวิชาการ ส่วนงานอื่นเป็นงานสนับสนุนซึ่งเมื่อพิจารณาแล้ว พอจะสรุปงานบริหารสถานศึกษาได้เป็น 4 ด้าน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ซึ่งแต่ละงานมีรายละเอียดดังนี้

### 1. การบริหารวิชาการ

การบริหารสถานศึกษาตามบทบาท ภาระหน้าที่และงานของผู้บริหารสถานศึกษานั้น การบริหารวิชาการถือเป็นงานหลัก เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของผู้เรียนทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ ส่วนงานอื่น ๆ ถือเป็นงานที่มีความสำคัญรองลงมาและเป็นงานสนับสนุน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547 : 163) จันทรานี สงวนนาม (2545 : 143)

1.1 ความหมายของการบริหารวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดผลตามเป้าหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2547 : 163, จันทรานี สงวนนาม. 2545 : 142, ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2544 : 2)

1.2 ความสำคัญของการบริหารวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษา และเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารสถานศึกษาไม่ว่าสถานศึกษาจะเป็นประเภทใด มาตรฐาน และคุณภาพของการบริหารสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานด้านการบริหารวิชาการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2547 : 163, จันทรานี สงวนนาม. 2545 : 143) จากการศึกษาของสมิธและคนอื่น ๆ (Edward W. Smith and others ; อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2544 : 1) ได้จัดลำดับความสำคัญ ของงานวิชาการไว้เป็นอันดับแรก จากงานอื่น ๆ ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยให้น้ำหนักถึง ร้อยละ 40

1.3 ขอบข่ายของการบริหารวิชาการเมื่อพิจารณาขอบข่ายของการบริหารวิชาการ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 3) กล่าวไว้ว่า การบริหารวิชาการจะประกอบด้วยงานต่อไปนี้ คือ การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารวิชาการ การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียน

การสอน การบริหารจัดการเกี่ยวกับการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล ส่วน จันทรานี สงวนนาม (2545 : 145) กล่าวถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารวิชาการไว้ว่า ควร ประกอบด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้ คือ หลักสูตรและการบริหารหลักสูตร การวิจัยในชั้นเรียน การสอนซ่อมเสริม การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การนิเทศภายในสถานศึกษา และ การประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับกระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 33 - 38) กำหนดขอบข่ายงาน ด้านการบริหารวิชาการไว้ 12 งาน ประกอบด้วย

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ประกอบด้วย

1.1 การศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544

สาระแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ

1.2 นิเทศการใช้หลักสูตร

1.3 ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร

1.4 ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วย

2.1 ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรม ให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน

2.2 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

3. การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียนรู้ ประกอบด้วย

3.1 กำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผล และประเมินผลของสถานศึกษา

3.2 พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

3.3 ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผล และประเมินผลการเรียนการสอน โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง

4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย

4.1 ส่งเสริมให้ครูศึกษา วิเคราะห์ วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้

4.2 ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนการเผยแพร่ ผลงานการวิจัย หรือพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และงานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงาน และสถาบันอื่น

## 5. การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้

5.1 สํารวจแหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา  
ทั้งในสถานศึกษาชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่การศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง

5.2 ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูใช้แหล่งการเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา  
ในการจัดการเรียนรู้

## 6. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ประกอบด้วย

6.1 ส่งเสริมให้ครูผลิต และพัฒนาสื่อ นวัตกรรมการเรียนการสอน

6.2 ประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อ และนวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อ  
การศึกษา

## 7. การนิเทศการศึกษา ประกอบด้วย

7.1 การจัดระบบนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา

7.2 ประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา

## 8. การแนะแนวการศึกษา ประกอบด้วย

8.1 การจัดระบบการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในสถานศึกษา  
โดยเชื่อมโยงกับกระบวนการเรียนการสอน

8.2 ดำเนินการแนะแนวการศึกษาโดยความร่วมมือของผู้ปฏิบัติการสอน  
ทุกคนในสถานศึกษา

## 9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย

9.1 จัดระบบโครงสร้างองค์กรให้รองรับการจัดระบบการประกันคุณภาพ  
ภายในสถานศึกษา

9.2 กำหนดเกณฑ์การประเมินเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษาตาม  
มาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัดของกระทรวงศึกษาธิการ เป้าหมายความสำเร็จของเขตพื้นที่  
การศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ  
การศึกษา

## 10. การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน ประกอบด้วย

10.1 การศึกษาสำรวจความต้องการสนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน

10.2 ส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชน ท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม  
ทางวิชาการของสถานศึกษาและส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างบุคคล  
ครอบครัว ชุมชนและท้องถิ่น

11. ประสานความร่วมมือช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา  
ของรัฐ

12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุติธรรม  
หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

กล่าวโดยสรุป ขอบข่ายของการบริหารวิชาการ ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ ๆ  
ดังนี้ คือ

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ประกอบด้วย สถานศึกษาร่วมกับชุมชนจัดทำ  
หลักสูตรสถานศึกษา การติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ประกอบด้วย การส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการ  
เรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน  
การส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสม
3. การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียนรู้ ประกอบด้วย การร่วมกับ  
ชุมชนกำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผล การเรียนของสถานศึกษา  
มีเครื่องมือวัดและประเมินผลการเรียนอย่างหลากหลาย และเหมาะสมกับผู้เรียน ส่งเสริมให้ครู  
ดำเนินการวัดผล และประเมินผลการเรียนการสอน โดยใช้วิธีการที่หลากหลายและเหมาะสม  
กับผู้เรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย ส่งเสริมให้ครูทำการวิจัยใน  
ชั้นเรียนเผยแพร่ผลงานการวิจัย
5. การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูใช้แหล่งการ  
เรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษาในการจัดกระบวนการเรียนรู้
6. การนิเทศการศึกษาประกอบด้วย การจัดระบบและกระบวนการนิเทศการศึกษา  
ในสถานศึกษาแนวทางการศึกษาโดยความร่วมมือของผู้ปฏิบัติการสอนทุกคน ใน  
สถานศึกษา
7. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย  
การวางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้บรรลุผล  
สำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา

## 2. การบริหารงบประมาณ

เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่า การบริหารงบประมาณมีส่วนสำคัญที่จะทำให้  
การบริหารสถานศึกษาบรรลุผลตามเป้าหมาย และในทำนองเดียวกันการบริหารงบประมาณ



จะสัมฤทธิ์ผล ได้ก็ด้วยการที่มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นเพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จตามเจตนารมณ์ที่ตั้งไว้ ก็ควรที่จะมีระบบการบริหารงบประมาณ ที่มี ประสิทธิภาพ และผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอไว้พอสังเขป ดังนี้

## 2.1 ความหมายของการบริหาร

การบริหารงบประมาณ หมายถึง การจัดทำแผนการ ใช้ทรัพยากรการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเงิน ซึ่งแสดงออกในรูปตัวเลข ไม่ว่าจะ เป็นงบประมาณของรัฐบาลหรือธุรกิจเอกชนก็ตาม (ประพันธ์ สุริหาร. 2542 : 47) นอกจากนี้ ณรงค์ สัจพันธ์ (2537 : 23) กล่าวว่า งบประมาณหมายถึง แผนเบ็ดเสร็จซึ่งแสดงออกในรูปตัวเงิน แสดงโครงการดำเนินงานทั้งหมดในระยะเวลาหนึ่งแผนนี้จะรวมถึงการกะประมาณบริหารกิจกรรม โครงการและค่าใช้จ่าย สำหรับ อีสท์แมน และคนอื่น ๆ (Eastman and others. 1971 : 43 – 45) กล่าวว่า การจัดทำงบประมาณเป็นเครื่องมือในการบริหารที่เกี่ยวกับการวางแผนหรือกำหนดแผนงานที่วางไว้

## 2.2 ความสำคัญของการบริหารงบประมาณ

จากสาระบัญญัติในหมวด 8 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 60 และ 61 ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบการบริหารจัดการงบประมาณของประเทศไทยเป็นอย่างมาก กล่าวคือ การจัดสรรงบประมาณทางการศึกษา แต่เดิมจนถึงปัจจุบันนี้เป็นการจัดสรรให้กับหน่วยงานที่จัดการศึกษาตามแผนงาน โครงการและหมวดเงิน ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้จัดสรรแก่ผู้เรียนเป็นรายบุคคลอย่างเหมาะสมและเท่าเทียมกัน โดยจัดสรรเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป มิใช่รายหมวดเหมือนเดิม และยังกำหนดไว้ด้วยว่าให้จัดเงินสมทบแก่ ผู้เรียนที่มีความจำเป็นพิเศษ ตลอดจนจัดสรรเงินอุดหนุนการศึกษาที่จัดโดยบุคคล ครอบครัว ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ ในสังคมอีกด้วย ซึ่งแต่เดิมไม่เคยจัดสรรให้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543 : 59)

จะเห็นว่าระบบบริหารจัดการงบประมาณที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 เป็นเรื่องที่มีความสำคัญ และเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่ให้มีการกระจายอำนาจการศึกษาไปยังเขตพื้นที่การศึกษา โดยการกระจายอำนาจดังกล่าวต้องรวมทั้งเรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรและงบประมาณการเงิน เพราะมิเช่นนั้นการกระจายอำนาจจะไม่มี

ประโยชน์ การกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณให้มีการจัดสรรค่าใช้จ่ายรายหัวตรงไปยังสถานศึกษา จะเป็นการกระจายอำนาจให้สถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจเรื่องการบริหารงบประมาณ โดยรัฐจัดสรรเงินอุดหนุน (Block Grant) ให้เป็นค่าใช้จ่ายรายบุคคลตามจำนวนนักเรียน สถานศึกษาจะมีอำนาจและอิสระในการใช้เงินมาก และถ้ามีเงินเหลือสถานศึกษาก็สามารถเก็บงบประมาณและทรัพยากรไว้ใช้ต่อไปได้ (รุ่ง แก้วแดง. 2546 : 127)

### 2.3 ขอบข่ายการบริหารงบประมาณ

จะเห็นได้ว่างานการบริหารงบประมาณนั้นเป็นงานที่มีความสำคัญ และมีกระบวนการและแนวปฏิบัติที่ค่อนข้างจะยุ่งยากซับซ้อน ผลการปฏิบัติงานด้านนี้จะกระทบกระเทือนต่อสถานศึกษาและผู้บริหารเอง เพราะการเงินเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงาน การดำเนินงานบริหารงบประมาณนั้นมีขอบข่าย การดำเนินงานเกี่ยวกับ 1. เงินนอกงบประมาณ 2. เงินงบประมาณ 3. เงินรายได้แผ่นดิน 4. รายงาน 5. การรับเงิน 6. การจ่ายเงิน 7. การเก็บรักษาเงิน 8. การควบคุมและการตรวจสอบ และ 9. การประเมินผลการใช้จ่ายเงินตามแผนการใช้จ่าย ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547 : 225) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงบประมาณไว้ ประกอบด้วย 1. การบริหารงานการเงิน 2. การบริหารงานการบัญชี 3. การบริหารงานพัสดุ และ 4. การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สำหรับกระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 39) กำหนดขอบข่ายการบริหารงบประมาณไว้ 7 งาน ประกอบด้วย

1. การจัดทำและเสนอของงบประมาณ ประกอบด้วย
  - 1.1 การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา
  - 1.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์ หรือแผนพัฒนาการศึกษา
  - 1.3 การกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดความสำเร็จ
2. การจัดสรรงบประมาณ ประกอบด้วย
  - 2.1 การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา
  - 2.2 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ
  - 2.3 จัดทำแผนการใช้งบประมาณรายไตรมาส
  - 2.4 เสนอแผนการใช้งบประมาณรายไตรมาส
3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย
  - 3.1 การตรวจสอบติดตามการใช้งบการเงินและผลการดำเนินงาน

- 3.2 จัดทำแผนการกำกับตรวจสอบติดตามและป้องกันความเสี่ยง
- 3.3 การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
- 3.4 ประเมินแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา และจัดทำรายงานประจำปี

#### 4. การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา

- 4.1 การจัดการทรัพยากร
- 4.2 ประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานทราบรายการสินทรัพย์ของสถานศึกษา
- 4.3 การจัดหารายได้และผลประโยชน์
- 4.4 วิเคราะห์ศักยภาพของสถานศึกษาที่ดำเนินการจัดหารายได้ และสินทรัพย์และจัดทำทะเบียนข้อมูล

#### 5. การบริหารการเงิน

#### 6. การบริหารบัญชี

7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ โดยจัดทำระเบียบการใช้ทรัพย์สินที่เกิดจากการจัดหาของสถานศึกษา ด้วยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกล่าวโดยสรุป ขอบข่ายของการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ ๆ ดังนี้ คือ

7.1 การจัดทำและเสนอของบประมาณ โดยการศึกษา วิเคราะห์การจัดและพัฒนาระบบบริหารงบประมาณของสถานศึกษาตามกรอบทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษาและตามความต้องการของสถานศึกษา การจัดทำแผนกลยุทธ์ หรือแผนพัฒนาการศึกษา การกำหนดกลยุทธ์และมีแผนกลยุทธ์ในการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา การกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารงบประมาณ โดยจัดทำเป็นสารสนเทศ

7.2 การจัดสรรงบประมาณ โดยการจัดทำแผนการใช้งบประมาณรายไตรมาส โดยกำหนดปฏิทินงานรายเดือนให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ แล้วสรุปแยกเป็นรายไตรมาสอย่างถูกต้องและเป็นปัจจุบัน

7.3 การตรวจสอบติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงิน และผลการดำเนินงาน โดยการจัดทำแผนการกำกับตรวจสอบติดตามและป้องกันความเสี่ยง สำหรับโครงการที่มีความเสี่ยงสูงและปฏิบัติตามแผนที่กำหนด และการประเมินแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา และจัดทำรายงานประจำปีการศึกษา

7.4 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา โดยประชาสัมพันธ์  
ให้หน่วยงานทราบรายการสินทรัพย์ของสถานศึกษาเพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกัน และการวิเคราะห์  
ศักยภาพของสถานศึกษาที่ดำเนินการจัดหารายได้และสินทรัพย์ และจัดทำทะเบียนข้อมูล

7.5 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ โดยการจัดทำระเบียบการใช้สินทรัพย์ที่  
เกิดจากการจัดหาของสถานศึกษาด้วยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 3. การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษา  
สามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา และการที่จะบริหารงานบุคคลให้เกิด  
ความคล่องตัว อีสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครู  
และบุคลากรทางการศึกษาได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนว  
ทางการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างดี ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาและได้นำเสนอไว้พอสังเขป ดังนี้

#### 3.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการในการบริหารกำลังคนของ  
องค์กรผ่านทางกรวางนโยบาย กฎ ระเบียบ และขั้นตอนการทำงาน เป็นงานที่เกี่ยวกับสมาชิก  
ที่ปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานทั้งในด้านปริมาณ  
คุณภาพ และระยะเวลาที่เหมาะสม โดยการจับบุคลากรเข้าทำงานจะเป็นส่วนหนึ่งในการ  
บริหารงานบุคคล ซึ่งจะประกอบด้วยงานที่สำคัญ ๆ คือ การสรรหา การคัดเลือก ค่าตอบแทน  
และสิ่งจูงใจ การประเมินผล การปฏิบัติงานการเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย เพื่อจัดคนให้  
เหมาะสมกับความต้องการของงาน (ณัฐพันธ์ เชนรนนัน และฉัตยาพร เสมอใจ, 2547 : 152)  
สำหรับธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 247) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจของ  
ผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคลากร  
ขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ

นิโกร (Nigro, 1959 : 4) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ ศิลปะในการ  
เลือกสรรคนใหม่ และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากรเหล่านั้นมากที่สุดกล่าวโดยสรุป การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการ  
ปฏิบัติงานตามภารกิจของสถานศึกษาที่เกี่ยวกับบุคคลผ่านทางกรวางนโยบาย กฎ ระเบียบ  
และขั้นตอนการทำงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน  
ภายในองค์กรนั้น ๆ

### 3.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547 : 234) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า การบริหารงานบุคคลคือ ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานโดยตรง ผู้บริหารที่ดี คือ ผู้ที่ใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคลให้ทุกคนร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพสูงสุด สอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 51) ที่กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่เป้าหมายสูงสุดของการมีความรับผิดชอบในการบริหารงานบุคคลนี้ก็คือเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนสำหรับผู้เรียนเป็นสำคัญกล่าวโดยสรุป การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญ เพราะเป็นภารกิจที่ผู้บริหารจะใช้เวลาและความรู้ความสามารถในการบริหารให้ทุกคนร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว โดยที่เป้าหมายสูงสุดของการมีความรับผิดชอบในการบริหารงานบุคคลนี้ก็คือเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนสำหรับผู้เรียนเป็นสำคัญ

### 3.3 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล

สถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องเกี่ยวข้องกับการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและความต้องการของสถานศึกษา โดยอาจเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ลดตำแหน่ง หรือให้ออกจากงาน ขณะเดียวกันก็ต้องฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่องานทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ฟลิปโป (Flippo. 1970 : 1 - 2) ให้ความเห็นว่า การบริหารงานบุคคล คือการวางแผนการจัดหน่วยงาน การอำนวยการ และการควบคุมการปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคลากรในการทำงาน ซึ่ง ได้แก่ การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคคล การให้ค่าตอบแทน การประสานประโยชน์ และการธำรงรักษาไว้ ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547 : 236) กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคลไว้ 6 งาน ประกอบด้วย การวางแผนกำลังคน การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การธำรงรักษา และการให้พ้นจากงาน สำหรับกระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 38 - 40) ได้กำหนดขอบข่ายภาระงานในการบริหารงานบุคคลไว้ ประกอบด้วยงาน 5 งาน ได้แก่

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ประกอบด้วย

- 1.1 การวิเคราะห์ภารกิจและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของสถานศึกษา
- 1.2 การจัดทำภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 1.3 แจกภาระงาน มาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพเกณฑ์การประเมินผลงานแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ก่อนมีการมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติงาน
2. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ประกอบด้วย
  - 2.1 ดำเนินการสอบแข่งขัน สอบคัดเลือก และคัดเลือกในกรณีจำเป็น หรือมีเหตุพิเศษในตำแหน่งครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นในสถานศึกษา
  - 2.2 สถานศึกษาดำเนินการบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งวิทยฐานะและให้ได้รับเงินเดือนตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด
  - 2.3 จัดทำทะเบียนประวัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย
  - 3.1 กำหนดหลักสูตรการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา
  - 3.2 ดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามที่กำหนดหลักสูตรไว้
  - 3.3 การพิจารณาความดีความชอบ
  - 3.4 การจัดสวัสดิการและเสริมสร้างขวัญ กำลังใจให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา

#### 4. วินัยและการรักษาวินัย

#### 5. การออกจากราชการ

สรุปได้ว่า ขอบข่ายการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคลนั้นมีภาระงานที่สำคัญ ๆ ที่สถานศึกษาควรปฏิบัติ ประกอบด้วย

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง โดยมีการวิเคราะห์ภารกิจและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของสถานศึกษามีการจัดทำภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และแจกภาระงาน มาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ เกณฑ์การประเมินผลงานแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาก่อนมีการมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติงาน

2. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง โดยมีการดำเนินการสอบแข่งขัน สอบคัดเลือก และคัดเลือกในกรณีจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษในตำแหน่งครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นในสถานศึกษา มีการดำเนินการบรรจุแต่งตั้ง และมีการจัดทำทะเบียนประวัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ โดยมีการกำหนดหลักสูตรการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา มีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามที่กำหนดหลักสูตรไว้ มีการดำเนินการพิจารณาความดีความชอบ และมีการจัดสวัสดิการและเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา

#### 4. การบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบบริหารองค์การ ให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางการบริหารงานการบริหารทั่วไปไว้พอสังเขป ดังนี้

##### 4.1 ความหมายของงานการบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบบริหารองค์การ ให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 64) สำหรับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547 : 197) กล่าวว่า งานการบริหารทั่วไป หมายถึง งานการบริหารสถานศึกษาอื่น ๆ ที่สนับสนุนการบริหารวิชาการงบประมาณ การบริหารงานบุคคล ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

กล่าวโดยสรุป การบริหารทั่วไป หมายถึง การบริหารงานอื่น ๆ เพื่อส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการบริหารงานวิชาการ งบประมาณและ การบริหารงานบุคคล ให้บรรลุเป้าหมายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

##### 4.2 ความสำคัญของงานการบริหารทั่วไป

งานการบริหารงานทั่วไปของสถานศึกษา มีความสำคัญเนื่องจากเป็นงานที่ให้บริการสนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยความสะดวก ให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ยังเป็นงานการ

ประชาสัมพันธุ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เต็มใจ สรัทธาและให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 64) นอกจากนี้ งานการบริหารงานทั่วไปของสถานศึกษา เป็นส่วนหนึ่งของการกระจายอำนาจทางการศึกษาตามมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งกำหนดให้งานการบริหารทั่วไปเป็นกิจกรรมสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาที่เกี่ยวกับงานการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัวสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวโดยสรุป การบริหารทั่วไป มีความสำคัญเนื่องจากเป็นกิจกรรมสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาที่เกี่ยวกับการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัวสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4.3 ขอบข่ายของงานการบริหารทั่วไป

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 38 - 40) ได้กำหนดขอบข่ายภาระงานในการบริหารทั่วไปไว้ ดังนี้

1. การดำเนินงานธุรการ ประกอบด้วย
  - 1.1 การวิเคราะห์สภาพงานธุรการของสถานศึกษาและระเบียบกฎหมาย แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง
  - 1.2 การวางแผนออกแบบงานธุรการ ลดขั้นตอนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ
  - 1.3 จัดบุคลากรรับผิดชอบงานธุรการและพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานธุรการตามที่ระบบกำหนดไว้
  - 1.4 ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงงานธุรการของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ
2. งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การดำเนินงานด้านธุรการในการจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน ประกอบด้วย การประสานงานกับชุมชนและท้องถิ่นในการสำรวจข้อมูล จำนวนนักเรียนที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษาในเขตบริการของสถานศึกษา
4. การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ ประกอบด้วย



- 4.1 ดำรงระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 4.2 จัดระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษาเพื่อใช้ในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับระบบฐานข้อมูลของเขตพื้นที่การศึกษา
- 4.3 นำเสนอและเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร การบริการ และการประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษาแก่สาธารณชน
- 4.4 จัดระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยงกับสถานศึกษาอื่นกับเขตพื้นที่การศึกษาและส่วนกลาง
5. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ ติดตามผลการประชาสัมพันธ์ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา แล้วนำผลที่ได้รับไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้เหมาะสม
6. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กรศึกษา วิเคราะห์ ข้อมูลสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาองค์กรของสถานศึกษา
7. การจัดระบบควบคุมภายใน ประกอบด้วย การวางแผนการ จัดระบบการควบคุมภายในสถานศึกษาและปฏิบัติตามแผนอย่างเป็นระบบ
8. งานบริการสาธารณะ ประกอบด้วย
  - 8.1 มีการจัดระบบข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษาเพื่อให้บริการสาธารณะ
  - 8.2 สถานศึกษาประเมินความพึงพอใจงานบริการสาธารณะจากผู้มาขอรับบริการ
9. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ประกอบด้วย
  - 9.1 ระดมจัดหาเทคโนโลยีเพื่อให้บริการงานการศึกษาด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา
  - 9.2 ติดตามประเมินการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาเพื่อให้เกิดการใช้อย่างคุ้มค่าและเหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้
10. การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไป ประกอบด้วย การจัดระบบส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ บุคคล และการบริหารทั่วไป
11. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
12. การบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
13. การรับนักเรียน

14. การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย

15. การส่งเสริมกิจการนักเรียน

16. การประชาสัมพันธ์

17. งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

กล่าวโดยสรุป การบริหารทั่วไป เป็นการดำเนินกิจกรรมสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาที่เกี่ยวกับงานวิชาการ งบประมาณ และงานบุคคล ให้เกิดความคล่องตัว สามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีขอบข่ายภารกิจงานที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. การดำเนินงานธุรการ มีการวิเคราะห์สภาพงานธุรการของสถานศึกษา และระเบียบกฎหมาย แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง มีการวางแผนออกแบบงานธุรการลดขั้นตอนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ มีการจัดบุคลากรรับผิดชอบงานธุรการและพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานธุรการตามที่ระบบกำหนดไว้ มีการติดตามประเมินผลและปรับปรุงงานธุรการของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

2. งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีการดำเนินงานด้านธุรการในการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน มีการประสานงานกับชุมชนและท้องถิ่นในการสำรวจข้อมูลจำนวนนักเรียนที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษาในเขตบริการของสถานศึกษา

4. การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ มีการสำรวจระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ มีการจัดระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษาเพื่อใช้ในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับระบบฐานข้อมูลของเขตพื้นที่การศึกษา มีการนำเสนอและเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารการบริการและการประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษาแก่สาธารณชน มีการจัดระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยงกับสถานศึกษาอื่น กับเขตพื้นที่การศึกษาและส่วนกลาง

5. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการติดตามผลการประชาสัมพันธ์ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาแล้วนำผลที่ได้รับไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้เหมาะสม

6. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กรมีการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล สภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาองค์กรของสถานศึกษา

7. การจักระบบควบคุมภายใน มีการวางแผนการจักระบบการควบคุมภายในสถานศึกษา และปฏิบัติตามแผนอย่างเป็นระบบ

8. งานบริการสาธารณะ มีการจักระบบข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษาเพื่อให้บริการสาธารณะ มีการประเมินความพึงพอใจงานบริการสาธารณะจากผู้มาขอรับบริการ

9. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มีการระดมจัดหาเทคโนโลยีเพื่อให้บริการงานการศึกษาด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา มีการติดตามประเมินการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อให้เกิดการใช้อย่างคุ้มค่าและเหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้

10. การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคลและบริหารทั่วไป มีการจักระบบส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการบริหารงานวิชาการงบประมาณ บุคคล และการบริหารทั่วไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่ให้มีการกระจายอำนาจทั้ง 4 ด้านสู่สถานศึกษาก็เพื่อเป้าหมายสูงสุด คือคุณภาพผู้เรียน ดังนั้น การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเข้าใจในเป้าหมายนี้และใช้อำนาจที่ได้รับมอบมาให้เกิดคุณภาพในผู้เรียนให้ได้

กล่าวโดยสรุปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่ให้มีการกระจายอำนาจทั้ง 4 ด้านสู่สถานศึกษาก็เพื่อเป้าหมายสูงสุด คือ คุณภาพผู้เรียน ดังนั้น การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเข้าใจในเป้าหมายนี้และใช้อำนาจที่ได้รับมอบมาให้เกิดคุณภาพในผู้เรียนให้ได้

## หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### 1. ความหมายของผู้นำ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ ดังนี้

สมชาย กิจยรรยง (2544 : 20) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

จารุวรรณ หลักคำพันธ์ (2547 : 10) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่ม หรือได้รับเลือกตั้งให้นำสมาชิกในกลุ่มประพฤติปฏิบัติภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุตาม เป้าหมายที่วางไว้ โดยที่ผู้นำมีทักษะในการจูงใจ หรือโน้มน้าวจิตใจสมาชิกให้เห็นด้วย

สุเทพ พงศ์ศรีพัฒน์ (2548 : 4) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจโดยการ เลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลหรือบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถ ที่จะจูงใจหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลัง เพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

สุพรรณิ มาตรโพธิ์ (2549 : 10) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับยกย่องให้เป็น หัวหน้าอาจเป็นบุคคลที่ได้รับมอบหมายโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งให้นำกลุ่มมีอิทธิพลต่อ สมาชิกและกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม มีบทบาทสำคัญในการนำกลุ่มให้สามารถดำเนินงานจน บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

อารีย์ บุญเชิด (2549 : 10) กล่าวว่า ผู้นำคือ บุคคลที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่มหรือ องค์การจะ โดยวิธีการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งก็ได้ให้มีอิทธิพลเหนือบุคคล สามารถใช้อิทธิพลใน การจูงใจให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การหรือสถาบัน

คำสิงห์ โชติประเดิม (2550 : 15) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่ม หรือได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งให้นำสมาชิกในกลุ่มประพฤติปฏิบัติภารกิจอย่างใดอย่าง หนึ่งให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้โดยที่ผู้นำมีทักษะในการจูงใจหรือโน้มน้าวจิตใจสมาชิกให้เห็น ด้วยและทำตามอย่างเต็มใจ

ธัมมฤทธิ มั่นคอนเครือ (2550 : 14) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีความสามารถ ใช้อิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามผู้นำอาจไม่ใช่ผู้บริหารเท่านั้น ผู้นำจึงหมายถึงใครก็ได้ ที่มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจให้ผู้คนมาร่วมงานกัน เข้าใจตรงกันในการพัฒนา หน่วยงานไปในทิศทางที่เหมาะสม มีความมุ่งหมาย ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค มีความ พยายามต่อการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายของผู้นำที่ได้กล่าวมานั้นพอสรุปได้ว่า ผู้นำหมายถึง ผู้ที่ได้รับ มอบหมายจากกลุ่มหรือองค์การให้เป็นหัวหน้า โดยวิธีเลือกตั้งหรือเลือกแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลหรือบทบาทเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม สามารถโน้มน้าวจิตใจ ให้สมาชิกในกลุ่มประพฤติปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ

## 2. ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายท่าน ขอยกตัวอย่างบางท่าน ดังนี้

มัลลิกา ตันสอน (2545 : 165) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มที่มีอิทธิพลที่จะโน้มน้าวชักจูงบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตาม เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

จารุวรรณ หลักคำพันธ์ (2547 : 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลของตนในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การใช้ศิลปะในการจูงใจให้สมาชิกของกลุ่มร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อสมาชิกในกลุ่ม โดยมุ่งที่ประสิทธิผลของงานและสมาชิกพึงพอใจในผลสัมฤทธิ์ของงานด้วย

อารีย์ บุญเชิด (2549 : 25) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือความสามารถหรือศิลปะหรืออิทธิพลหรือกระบวนการในการชักจูงให้ผู้อื่นในกลุ่มร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การหรือของตนอย่างมีประสิทธิภาพ

กำลัง์ โชติประเดิม (2550 : 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลของกลุ่มในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การใช้ศิลปะในการจูงใจให้สมาชิกของกลุ่มร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อสมาชิกในกลุ่ม โดยมุ่งที่ประสิทธิผลของงานและสมาชิกพึงพอใจในผลสัมฤทธิ์ของงานด้วย

สัมฤทธิ์ มั่นคอนเครือ (2550 : 16) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือความสามารถของผู้บริหารในการใช้อำนาจ อิทธิพลการจูงใจและโน้มน้าวจิตใจของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้ปฏิบัติกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

มอร์เฟท (Morphet. 1982 : 9 ; อ้างอิงจาก สัมฤทธิ์ มั่นคอนเครือ. 2550 : 16) กล่าวว่าภาวะผู้นำหมายถึง การใช้อิทธิพลพฤติกรรมความเชื่อ และเป้าหมายของผู้นำในองค์การนั้น เพื่อบรรลุเป้าหมายให้บุคคลอื่นร่วมมือกันปฏิบัติงาน

กิบสัน และคณะ (Gibson and Other. 1997 : 272) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำคือการพยายามใช้อิทธิพลในการชักจูงผู้อื่นเพื่อบรรลุความสำเร็จในเป้าหมาย

ยุกส์ (Yokl. 2001 : 2) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการโดยการอาศัยการใช้อิทธิพลและการใช้อำนาจหน้าที่โดยบุคคลเหนือผู้อื่น เพื่อชี้แนะหรือนำทาง จากความหมายของภาวะผู้นำที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถของผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือการใช้อำนาจในการจูงใจและโน้มน้าวจิตใจ

ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ ภายใต้การศึกษาความเป็นผู้นำโดยทั่วไปทฤษฎีความเป็นผู้นำจะมุ่งที่เป้าหมายอย่างเดียวกันคือ การระบอบองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ ซึ่งวิธีการศึกษาความเป็นผู้นำที่สำคัญ 3 อย่าง ที่ถูกนำเสนอ คือ ทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ วิธีการศึกษาแต่ละอย่างจะมีแนวทางที่แตกต่างกันต่อการทำความเข้าใจการคาดคะเนความสำเร็จของการเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership) (สมยศ นาวิการ. 2540 : 159) ซึ่งเป็นแนวคิดของเจมส์ แมคเกรเกอร์ เบอร์นส์ (Burns) และเป็นผู้บัญญัติคำว่า Transformational leadership ได้รับรางวัลพูลิเซอร์แห่งปี 1978 (Tichy & Devanna. 1986 : 2) Transformational leadership เป็นแนวความคิดที่ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลาย จนได้ถูกนำไปกล่าวถึงในหนังสือหลายเล่มและได้มีการแปลในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ได้แก่ ผู้นำแห่งการปรับเปลี่ยน ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นต้น

1. ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait theories) การศึกษาภาวะผู้นำในแนวคิดนี้การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคลว่าจะเหมาะสมเป็นผู้นำหรือไม่ คุณลักษณะของผู้นำชนิดนี้อาจจะมาจากพันธุกรรมหรือสิ่งแวดล้อมก็ได้ มีผู้พยายามจะศึกษาคุณลักษณะผู้นำทางกาย ซึ่ง อริสโตเติล (Aristotle) เชื่อว่าความเป็นผู้นำเริ่มมาแต่กำเนิด จึงเกิดทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The great man theory) และเชื่อกันมาจนถึงปี ค.ศ. 1950 ความเชื่อเรื่องความเป็นผู้นำโดยคุณลักษณะนี้พยายามจำแนกผู้นำออกเป็น ผู้มีลักษณะทางกาย หรือทางจิตวิทยาของผู้นำนั้น เกี่ยวข้องหรือพยายามอธิบายพฤติกรรมผู้นำนั้น ดังนั้นผู้ที่มีความเชื่อตามแนวคิดนี้จึงพยายามที่จะแยกคุณลักษณะโดยวิเคราะห์ประวัติบุคคลสำคัญ ซึ่งพบว่าบุคคลสำคัญ ๆ มีพฤติกรรมเป็นผู้นำที่เกิดจากคุณลักษณะส่วนมาก โดยคุณลักษณะของผู้นำนั้นจากจำแนกเป็น 3 ลักษณะ คือ ลักษณะทางกาย พบว่าผู้นำเป็นหัวหน้ามักจะมีคามสูง และน้ำหนักมากกว่าคนปกติโดยเฉลี่ย ลักษณะทางสติปัญญามีความสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำ ลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการปรับตัว การมีลักษณะเด่น การเป็นคนเปิดเผย ไม่เก็บตัวและความสามารถในการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น คุณลักษณะดังกล่าวมักพบในผู้นำมากกว่าคนปกติ (ชร สุนทรายุทธ. 2542 : 98 – 99)

การวิจัยความเป็นผู้นำเริ่มแรกส่วนใหญ่จะพยายามเปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะของบุคคลที่กลายเป็นผู้นำและบุคคลที่เป็นผู้ตามและระบุคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สมมุติฐานที่รองรับของนักวิจัยคุณลักษณะดูเหมือนว่าผู้นำจะเป็นโดยกำเนิดไม่ใช่ถูกสร้างขึ้น แม้ว่าผลลัพธ์ของการค้นหาคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อการระบุคุณลักษณะเด่นของผู้นำ รายการคุณลักษณะที่สำคัญของความเป็นผู้นำมีอยู่อย่างไม่จบสิ้น และได้เพิ่มมากขึ้นทุกที โดยไม่ได้แสดงให้เห็นเลยว่าเราจะมีกลุ่มของคุณลักษณะที่แน่นอน ที่สามารถแบ่งแยกระหว่างผู้นำที่บรรลุความสำเร็จและไม่บรรลุความสำเร็จ แม้ว่าคุณลักษณะเช่น บุคลิกภาพจะปรากฏเป็นปัจจัยที่สำคัญ บุคลิกภาพจะเป็นเพียงส่วนน้อยของปัจจัยหลายอย่างที่มีส่วนช่วยต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ วิธีการศึกษาเชิงคุณลักษณะได้สูญเสียความนิยมไป แม้ว่านักวิจัยบางคนจะยังค้นหาคุณลักษณะของความเป็นผู้นำอยู่ ข้อสรุปเบื้องต้นของการศึกษาเหล่านี้จะขึ้นอยู่กับว่าผู้นำ โหม้เพียงที่จะมีสติปัญญา ความไว้วางใจ สถานภาพทางสังคม เศรษฐกิจและความสูงกว่าผู้ตามของพวกเขา แต่ผลลัพธ์ของการศึกษาเหล่านี้จะไม่แน่นอน ข้อบกพร่องที่สำคัญของทฤษฎีเชิงคุณลักษณะคือ เราจะไม่มีคุณลักษณะ ของผู้นำที่ถูกค้นพบว่าเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของกุ่ม (สมยศ นาวิการ. 2540 : 166)

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral theories) ในระหว่างปี 2493 ความไม่พอใจกับวิธีการศึกษาความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะได้ทำให้นักพฤติกรรมศาสตร์มุ่งความสนใจของพวกเขาไปสู่พฤติกรรมของผู้นำที่เกิดขึ้นจริง รากฐานของวิธีการศึกษาเชิงสไตล์ความเป็นผู้นำ คือ ความเชื่อมั่นว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะใช้สไตล์บางอย่างเพื่อนำบุคคลและกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการภายใต้ข้อบกพร่องบางอย่างของการศึกษาเชิงคุณลักษณะนักวิจัยได้หันเหไปพิจารณาพฤติกรรมหรือการกระทำที่แบ่งแยกระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพเหมือนกับทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีพฤติกรรมเหล่านี้จะถูกมองว่าเป็นการประยุกต์ใช้ได้โดยทั่วไปโดยไม่คำนึงถึงสถานการณ์ที่ผู้นำได้เผชิญอยู่

ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมจะเกี่ยวข้องกับวิธีทางที่บุคคลและพวกเขาจะใช้อำนาจที่มีอยู่อย่างไร พฤติกรรมเหล่านี้จะถูกเรียกว่าสไตล์ความเป็นผู้นำ สไตล์ความเป็นผู้นำ คือแบบแผนของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นประจำของผู้นำ แม้ความเป็นผู้นำทุกอย่างจะเกี่ยวกับการใช้อำนาจเพื่อที่จะมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้นำอาจจะแตกต่างกันภายใน สไตล์ ที่พวกเขาใช้เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่ต้องการปัจจัยสองอย่างที่ถูกเน้นภายในการศึกษาความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมคือการมุ่งงานและการมุ่งคน การมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำจะมุ่งการทำงานให้สำเร็จด้วยการกระทำบางอย่าง เช่น การมอบหมายงานการแบ่งงานกันทำ การตัดสินใจและ

ประเมินผลงาน การมุ่งคน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการเปิดรับและความเป็นมิตรและการให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา การศึกษาเชิงพฤติกรรมจะประกอบด้วยการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอว่า มหาวิทยาลัยมิชิแกน มหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโฮไอและตาข่ายการบริหารของ เบลคและมูตัน (สมยศ นาวิการ. 2540 : 167)

ทฤษฎีและการวิจัยมีการใช้หลายกรอบแนวความคิด การศึกษาครั้งแรกได้ถูกดำเนินการโดยมหาวิทยาลัยไอโอว่า ในปี พ.ศ. 2481 ของเกร์ท เลวิน , โรนัลด์ ลิปปีตต์ และราล์ฟไวท์ (Lewin, Lippitt.&White) นักวิจัยได้ศึกษาทดลองภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ

1. แบบเผด็จการ (Autocratic) เป็นลักษณะของการควบคุมกิจกรรมของกลุ่มและตัดสินใจโดยผู้นำ

2. แบบประชาธิปไตย (Democrati) เป็นแบบที่เน้นการมีส่วนร่วมของกลุ่มและกฎเกณฑ์ที่สำคัญ

3. แบบตามสบาย (Laissez faire) ผู้นำมีส่วนเกี่ยวข้องน้อยมากในทุกกิจกรรม ผลการวิจัยได้ผลว่าภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยได้ผลในกระบวนการกลุ่มดีกว่าแบบอื่น ๆ แต่อย่างไรก็ตาม กลุ่มตัวอย่าง เด็กวัยรุ่นยี่สิบคนที่ถูกใช้และขอบเขตในการวิจัยที่แคบจึงจำกัดการประยุกต์ใช้ข้อมูลที่ค่อนข้างมากที่นอกเหนือไปจากตัวอย่างที่ศึกษา แต่กระนั้น การศึกษาความเป็นผู้นำของไอโอว่าจะนำมาซึ่งยุคของพฤติกรรม แทนที่จะเป็นคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่ได้รับความสนใจภายในการวิจัย (สมยศ นาวิการ. 2540 : 168)

ผลงานวิจัยที่แพร่หลายต่อมาได้แก่ การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโฮไอ นักวิจัยแห่งรัฐไอโฮไอ ได้พบว่า พฤติกรรมของผู้นำสามารถอธิบายในแง่ของมิติสองมิติ คือ การมุ่งคนและการมุ่งงาน การมุ่งคน (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการสร้างควมไว้วางใจร่วมกัน การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง การเคารพต่อความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและการให้ความสำคัญกับความรู้สึกของพวกเขา ส่วนการมุ่งงาน (Initiating structure) นั้น หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งระบุงานและความรับผิดชอบที่เจาะจงของสมาชิกองค์กรให้ชัดเจน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การประสานกิจกรรมของพนักงานและการมุ่งความสำคัญของกำหนดการ ผู้นำอาจจะมีสไตล์ผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งภายในสี่แบบคือ การมุ่งงานสูง / การมุ่งคนต่ำ การมุ่งงานสูง / การมุ่งคนสูง การมุ่งงานต่ำ / การมุ่งคนต่ำ หรือ การมุ่งงานต่ำ/การมุ่งคนสูงและผลการวิจัยพบว่าสไตล์ผู้นำแบบอื่น แต่กระนั้นการวิจัยอย่างอื่นได้พบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพอาจจะมุ่งคนสูงและมุ่งงานต่ำได้หรือ



มุ่งคนต่ำและมุ่งงานสูง ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ดังนี้สไตล์ การมุ่งงานสูง/ มุ่งคนสูง อาจจะไม่ดีที่เสมอไป (สมยศ นาวิการ. 2540 : 172-173)

เบลคและมูตัน (Blake & Mouton. 2541 : 24 ; อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ. 2540 : 181) จากมหาวิทยาลัยเท็กซัสได้วิเคราะห์ข้อบกพร่องบางอย่างของการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนและมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอและได้ประยุกต์ใช้ข้อสรุปจากการวิจัยของพวกเขาเอง ด้วยการพัฒนาระบบการบริหาร (The managerial grid) ขึ้นมาหรือตารางความเป็นผู้นำ ตารางการบริหารจะระบุมิติสองของพฤติกรรมความเป็นผู้นำว่าเป็นการมุ่งคนและการมุ่งงาน การมุ่งงานของผู้บริหารจะถูกประเมินตามมาตราส่วนเก้าคะแนน 9 จะหมายถึงการมุ่งงานสูงมากและ 1 จะหมายถึง การมุ่งงานต่ำมา ผู้บริหารที่มุ่งงานสูงจะมุ่งผลสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมาย มิติที่สอง คือ การมุ่งคน ที่ถูกประเมินตามมาตราส่วนเก้าคะแนนด้วย 9 จะหมายถึง การมุ่งคนสูงมากและ 1 จะมุ่งคนต่ำกว่า ผู้บริหารที่ มุ่งคนสูงจุดหลักเสี่ยงความขัดแย้งและพยายามสร้าง ความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เบลคและมูตันเสนอแนะว่าตำแหน่ง 9,9 (มุมขวาบนของตารางความเป็นผู้นำ) จะเป็นสไตล์ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด นั่นคือผู้บริหารที่มุ่งทั้งงานสูงและคนสูงพร้อมกัน ไปจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด รูปแบบหรือ สไตล์การบริหารในตารางความเป็นผู้นำสามารถอธิบายได้ ดังนี้ คือ การบริหารสไตล์ 1,1 (Impoverished management) คือ การบริหารแบบปล่อยตามสบาย มุ่งงานต่ำและมุ่งคนต่ำ การบริการสไตล์ 1,9 คือ การบริหารแบบสโมสร(Country club management) มุ่งคนสูง แต่มุ่งคนต่ำ การบริหารสไตล์ 5,5 คือ การบริการแบบเดินสายกลาง (Middle of the road management) มุ่งทั้งงานและคนปานกลางและการบริหารสไตล์ 9,9 คือ การบริการแบบประชาธิปไตยหรือทีมงาน (Team or democratic amazement) มุ่งทั้งงานสูงและคนสูง

ดังนั้น ข้อสรุปที่สำคัญของทฤษฎีเชิงพฤติกรรมคือ สไตล์ความเป็นผู้นำ ยิ่งมุ่งคนสูงเท่าไรจะทำให้ผู้บังคับบัญชายิ่งพอใจขึ้นเท่านั้น ข้อสรุปที่ว่าสไตล์ความเป็นผู้นำแบบไหนจะทำให้ผลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงที่สุดยังไม่แน่ชัด แต่หลักฐานบางอย่างชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่มุ่งทั้งงานสูงและคนสูงจะทำให้ผลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงที่สุด เหตุผลอย่างหนึ่งของการขาดความสัมพันธ์ที่ชัดเจนระหว่างสไตล์ความเป็นผู้นำและผลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะเป็นไปได้ว่า ผู้นำไม่ใช่สไตล์ความเป็นผู้นำแบบเดียวอย่างสม่ำเสมอ หลักฐานคือ ผู้นำอาจจะปรับสไตล์ความเป็นผู้นำตามความต้องการของสถานการณ์ที่ได้เผชิญอยู่เหตุผลประการที่สอง คือ การขาดผลลัพธ์ที่ลงความเห็นแน่นอนได้

ว่าสไตลส์ความเป็นผู้นำแบบไหนจะมีประสิทธิ โดยทั่วไปพื้นที่ที่จะพยายามระบุสไตลส์ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เราควรจะเข้าใจสไตลส์ความเป็นผู้นำแบบไหนเหมาะสมที่สุดกับองค์กรงานและผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละประเภท (สมยศ นาวิกาน. 2540 : 184)

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational theories) การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ได้เริ่มสนใจกันตั้งแต่ปีทศวรรษที่ 1960 – 1980 เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ วิธีที่ดีที่สุด (Best way) เหมาะสมกับความต้องการของสภาพการณ์ต่าง ๆ มีการศึกษากันหลายแนวทาง โดยการนำเอาพฤติกรรมผู้นำดั้งเดิม 3 แบบหรือมิตติพฤติกรรมผู้นำ 2 มิตติ จากการศึกษาตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำดังกล่าวมาศึกษากับสภาพการณ์เฉพาะที่กำหนดในแต่ละทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler contingency theory) ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard's situational theory) ทฤษฎีเส้นทาง เป้าหมายของเฮาส์ (House's path goal theory) ทฤษฎีที่สถานการณ์ตัดสินใจของ วรูมและเยตัน (Vroom and Yetton's normative decision theory) เป็นต้น การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ดังกล่าวกำหนดสภาพการณ์ในแต่ละทฤษฎีแตกต่างกัน ส่วนแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้แบบผู้นำแตกต่างกันตามสภาพการณ์ของแต่ละทฤษฎีนั้น ๆ ดังเช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์แบบผู้นำแตกต่างกันตามสภาพการณ์ของแต่ละทฤษฎีนั้น ๆ ดังเช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟีดเลอร์ให้ความสำคัญของสภาพการณ์การควบคุม (Situational control) 3 สถานการณ์ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โครงสร้างงาน อำนาจตามตำแหน่ง ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่มีภาวะการมุ่งใจในด้านการงาน (Task motivated) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในสภาพการณ์ด้านการควบคุมสูงและในสภาพการณ์ควบคุมต่ำ ส่วนผู้นำที่มีภาวะผู้นำ การมุ่งใจในด้านการงาน (Task motivated) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในสภาพการณ์ด้านการควบคุมสูงและในสภาพการณ์ควบคุมต่ำ ส่วนผู้นำที่มีภาวะผู้นำการมุ่งใจในด้านการความสัมพันธ์ (Relationship motivated) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในการสภาพการณ์ควบคุมปานกลาง เป็นต้น (Arnold & Feldman. 1986 : 80)

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational theory) เนื่องจากความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรดังนั้น ความเป็นผู้นำจะเป็นจุดรวมของการวิจัยและการสร้างทฤษฎีขึ้นมาอย่างไม่ขาดสาย นักวิจัยจะดำเนินการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงและขยายทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะพฤติกรรมและสถานการณ์ออกไปอีก นอกจากนี้ นักวิจัยกำลังพิจารณาอย่างใกล้ชิดกับบทบาทของความ

เป็นผู้นำทางการบริหารภายในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงมากขึ้นทุกขณะ ดังนั้นจึงมีทฤษฎีความเป็นผู้นำใหม่ปรากฏขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง วิธีการศึกษาความเป็นผู้นำที่ดึงดูดความสนใจอย่างมากในช่วงเวลานี้คือ แนวความคิดของการเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป หรือความเป็นผู้นำโดยวิสัยทัศน์และบารมี (Transformational leadership : Leadership through vision and charisma) และยังถูกเรียกอีกหลายชื่อ เช่น ความเป็นผู้นำเชิงบันดาลใจ ความเป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์ เป็นต้น (สมยศ นาวิกาน. 2540 : 213)

แนวความคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นภายหลังจากที่มีทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี (Charismatic leadership) โดย แมกซ์ เวเบอร์ (Max weber) ได้เป็นผู้คิดค้นเมื่อปี ค.ศ. 1920 ผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 ซึ่งถือเป็นผลงานที่ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในปี ค.ศ. 1980 นักวิจัยด้านจิตวิทยาและการจัดการได้แสดงความสนใจอย่างต่อเนื่องต่อภาวะผู้นำแบบบารมีนี้ เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรปรวนและมีการฟื้นฟูองค์กรต่าง ๆ อย่างมากมายและผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกามีการยอมรับกันว่ามีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสถานะที่มีการแข่งขันสูง

ภาวะผู้นำแบบบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีพรสวรรค์ มีความเป็นพิเศษและเหนือคนทั่วไป ผู้ตามจะมีความเชื่อมั่นเคารพและบูชาในตัวผู้นำในลักษณะที่เป็นวีรบุรุษเหนือมนุษย์หรือเป็นเทพ เฮาส์ (House. 1977 : 201 , cited in Muchinsky. 1977 : 374) ได้เสนอทฤษฎีที่เชื่อว่าผู้นำแบบบารมี มีพฤติกรรมอย่างไร โดยระบุตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำแบบบารมีว่าจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับอย่างปราศจากคำถามของผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟังด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมีนี้ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีความพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีต้องมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและมีความตั้งใจสูง พฤติกรรมของผู้นำแบบบารมีจะประกอบด้วยลักษณะ 4 ประการดังนี้

1. การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ
2. ประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์เพื่อสร้างความผูกพัน
3. สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอยู่สูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม

ในผู้ตาม

4. แสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ตาม เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม นอกจากนี้ผู้นำแบบมีบารมีจะมีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตทำให้ผู้ตามมีชีวิตที่ดี และมีความหมายมากขึ้นและผู้นำจะสร้างตัวอย่างในพฤติกรรมของตนเองเพื่อเป็น โมเดลทาง พฤติกรรมให้กับผู้ตามและหากมีความจำเป็นผู้นำจะแสดงออกเพื่อกระตุ้นจูงในผู้ตามตามความเหมาะสม

แบสส์ (Bass, 1985 : 35-51) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมีและได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย เช่น แบสส์ เสนอว่า ผู้นำแบบมีบารมีมักจะเกิดขึ้นในที่ ที่การให้อำนาจในปกคลุมเหลือในการจัดการกับวิกฤตการณ์และยังเป็นสิ่งที่สงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบมีบารมี ดังนั้น ต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบสส์ และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1991 : 34 ; อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543 : 17) ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) แทนคำว่าสร้างบารมี (Charisma) ซึ่งหมายถึงการ มีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุด ของจริยธรรม คือ ความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวที่ดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ซึ่งเหตุผลที่ใช้คำว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แทนคำว่าสร้างบารมีเนื่องจากการสร้างบารมีเป็นตัวแทนของความหมายในการโฆษณา เช่น การฉลองซึ่งมีลักษณะเป็นการ โอ้อวด หรือ แสดงความตื่นเต้นเกินจริง การสร้างบารมีมีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการและความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม สำหรับผู้วิจัยบางคนกล่าวว่า การสร้างบารมี คือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดตั้งแต่การสร้าง แรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้น ในการฝึกอบรมและในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของ แบสส์ (Bass) จึงใช้คำว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่าสร้างบารมี

คอนเกอร์ และ คานันโก (Conger & Kanungo, 1987 , cited in Yukl & Fleet, 1992 : 175) ได้เสนอทฤษฎีผู้นำแบบมีบารมีโดยยึดตามสมมุติฐานที่ว่าบารมีนั้นเป็นปรากฏการณ์แบบการส่งเสริม คือ ผู้ตามจะเป็นผู้สร้างคุณลักษณะพิเศษให้กับผู้นำ โดยมาจากการสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและผลจากพฤติกรรมเหล่านั้นประกอบด้วย ลักษณะดังนี้

1. การกระตุ้นแนวความคิดที่มีความแตกต่างจากแนวความคิดเดิมอย่างมาก แต่อยู่ในอัตราที่ผู้ตามยังสามารถรับได้
2. การนำตัวเข้าแลกหรือเสี่ยงกับการสูญเสียสถานการณ์เงินหรือสมาชิกในองค์กรเพื่อแนวคิดที่ตนมุ่งหวัง

3. ดำเนินการในทางที่ปกติมักไม่ทำกันเพื่อจะบรรลุในแนวความคิดที่มีสำหรับคุณลักษณะที่พิเศษที่เพิ่มขึ้นของผู้นำประกอบด้วย

3.1 ความมั่นใจในตนเอง

3.2 ทักษะในการจัดการในการสร้างความประทับใจ

3.3 ความสามารถในการคิดประเมินสถานการณ์ และ โอกาสรวมทั้ง

ข้อจำกัด

3.4 มีความรู้สึกไวต่อสังคมและมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy)

ในความต้องการและในค่านิยมของผู้ตาม ผู้นำแบบมีบารมีมักจะเกิดขึ้นเมื่อมีวิกฤตการณ์ที่ต้องการ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ หรือ ผู้ตาม ไม่พอใจในสถานะเดิม อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะไม่มีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นก็ตาม ผู้นำแบบนี้มักจะแสดงสิ่งต่าง ๆ ที่เหนือธรรมดาในการจัดการเรื่องต่าง ๆ

นอกจากนั้น คอนเกอร์ (Conger, 1989 : 230 , cited in Muchinsky, 1997 : 374-375) ได้อธิบายว่าภาวะผู้นำแบบมีบารมีอาจจะมีลักษณะบารมีหรือบุคลิกภาพพิเศษเชิงลบ เช่น ผู้นำจะทำโครงการขนาดใหญ่เพื่อโฆษณาตนเองเกินจริง เนื่องจากผู้นำประเมินตนเองสูงเกินไป และการไม่ยินดีที่จะหารือ หรือ ยอมรับคำแนะนำจากผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะล้มเหลวในการสร้างผู้สืบทอดที่มีความสามารถและมักจะทำให้ลูกน้องอ่อนแอและคอยพึ่งพาผู้นำและอาจบ่อนทำลายหรือ ขจัดผู้ที่มีศักยภาพที่จะสืบทอดเป็นผู้นำ

เบสส์และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1988 ; อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543 : 22-24) ได้พัฒนาและทดสอบมโนทัศน์ของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง พบข้อสังเกตว่าผู้นำที่เลื่อยขามีแนวโน้มที่จะตอบสนองภายหลังจะเกิดปัญหาขึ้น ทำให้ประสิทธิภาพน้อยกว่าผู้นำที่มีความกระตือรือร้น พวกเขาเน้นที่ปฏิกิริยาของผู้ตามต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันและพบเจ็ดปัจจัยพื้นฐานของรูปแบบภาวะผู้นำ ซึ่งเพิ่มเติมจาก Burus โดยเฉพาะปัจจัยที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงมี 4 ปัจจัย คือ

1. การสร้างบารมี (Charisma)
2. การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล (Individualized consideration)
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation)
4. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation)

ส่วนสามปัจจัยที่เหลือเป็นปัจจัยเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยน สองปัจจัย คือ การให้รางวัลตามสถานภาพและการบริหารด้วยข้อยกเว้นและมีปัจจัยที่ไม่ใช่ภาวะผู้นำ มีหนึ่งปัจจัย

คือ ลักษณะแบบตามสบาย ชาลูนชัย อาจิณสมาจาร (2550 : 84-90) ได้รวบรวมลักษณะและพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำที่จะประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ และคุณลักษณะพฤติกรรมที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง เช่น

1. ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีความเฉลียวฉลาดปรับตัวเก่ง มีความเพียรพยายาม ร่างกายแข็งแรง กระตือรือร้น เป็นคนทำงานหนัก เชื่อมั่นในตนเอง ไหวพริบ ความอดทน ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น พลังงานสูง หรือ ไฟแรง ความคิดสร้างสรรค์ แสวงหาโอกาส ความคิดริเริ่ม ความรู้ภูมิปัญญาและบูรณาการส่วนบุคคล
2. ผู้นำที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้อำนาจ โดยการมอบอำนาจให้ผู้อื่นเป็นผู้เรียนรู้ตลอดไป กำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในหน่วยงาน เชื่อมั่นและให้เกียรติแก่ ผู้ร่วมงาน รู้จักตนเองเป็นอย่างดี กล้าเสี่ยงและยอมรับการสูญเสีย มีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคล วิสัยทัศน์ให้ความเป็นจริง มุ่งเน้นพัฒนางาน ไปสู่อุณหาค
3. ผู้นำที่ก่อนให้เกิดความแตกต่าง จะต้องมีการกิจที่น่าสนใจ เป็นนักคิดที่ยิ่งใหญ่ มีจริยธรรมสูง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ลึกไว เป็นนักเสี่ยง เป็นนักตัดสินใจ ใช้อำนาจอย่างชาญฉลาด สื่อความหมายอย่าง มีประสิทธิผล สร้างทีมงาน กล้าหาญและมีความผูกพัน
4. ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะนำสิ่งที่ที่ดีที่สุดของผู้อื่น ออกมาโดยหวังสิ่งที่ดีที่สุดจากผู้ติดตามของตนเอง ศึกษาความต้องการของผู้อื่นอย่างละเอียด จัดตั้งมาตรฐานที่สูงสำหรับความเป็นเลิศ ใช้แบบสนับสนุนความสำเร็จ ยอมและให้การยอมรับกับผลสัมฤทธิ์และใช้การผสมผสานกับของการส่งเสริมแรงทั้งหมด ทางบวกและทางลบ
5. กุญแจแห่งความสำเร็จได้แก่ยอมรับความรับผิดชอบส่วนบุคคลพัฒนาโครงสร้างอิทธิพลของการคิดมากกว่าการควบคุมผลลัพธ์หลักเลี้ยงกลุ่มคนที่ไม่ทำงานบริหาร พนักงานเป็นรายบุคคล เน้นจุดมุ่งหมายแทนที่จะเป็นคัวปัญหาเป็นหัวหน้าพร้อมกับเป็นพี่เลี้ยง ฝึกอบรมคนของตนเองให้อภัยในความผิดพลาดหรือเป็นการเรียนรู้มิใช่ยอมรับเฉพาะที่ปฏิบัติงานดีเยี่ยมและไม่พยายามใช้เล่ห์เหลี่ยมกับคน
6. การปฏิบัติภาวะผู้นำ ได้แก่ ทำทายกระบวนการ โน้มน้าวใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วมสนับสนุนให้ผู้อื่นกระทำ ให้แม่แบบของแนวทางและสนับสนุนทางด้านจิตใจ

7. ความผูกพันภาวะผู้นำในอนาคต ได้รับการสนับสนุนจากบุคคลอื่น ๆ สนับสนุน ความร่วมมือ ทำให้ผู้อื่นเข้มแข็ง ทำตัวเองให้เป็นตัวอย่างและยอมรับในการทำคุณประโยชน์ของบุคคล

นอกจากนี้ยังมีเทคนิคมากมายที่จะใช้สนับสนุนกระบวนการแต่อย่างไรก็ตามความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง จะขึ้นอยู่กับทัศนคติและค่านิยมและทักษะของผู้นำเป็นสำคัญผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในการศึกษามีคุณลักษณะดังนี้ (เสาวนิตเสาวนิต 2542 : 119)

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. เป็นผู้เสียสละ สุขุมรอบคอบ
3. เชื้อใจต่อความรู้สึกร่วมกันของทีมงาน
4. รู้ถึงค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรที่มีต่อการทำงาน
5. ยืดหยุ่นและพร้อมที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์
6. มีทักษะทางความคิดและรู้แนวคิดในแต่ละด้านรวมทั้งสิ่งจำเป็นต่าง ๆ ใน

การวิเคราะห์ปัญหา

7. มีสัญชาติญาณที่สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ

ตามทฤษฎีการบริหาร ปัจจัยนำเข้าที่นำมาใช้ในกระบวนการดำเนินงานให้เกิดผลผลิตหรือปัจจัยนำออกมีอยู่ 4 ประเภท ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการบริหาร (Management) คน บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่สำคัญมากประการหนึ่งของการดำเนินงานทุกประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนที่มีความรู้มีทักษะหรือมีความสามารถ เป็นทรัพยากรที่หายากสมควรที่จะทะนุบำรุงเอาไว้ให้ดี

ฉะนั้น การสร้างหรือพัฒนาคนของหน่วยงานหรือองค์กร จึงถือว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพในการทำหน้าที่เป็นหัวหน้างานเป็นผู้บริหาร ซึ่งจะนำองค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

การที่จะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่หรือเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ผู้นั้นจะต้องบริหาร 3 ปัจจัยได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันได้แก่ การบริหารตนเอง การบริหารคน การบริหารงาน โดยเฉพาะในเรื่องการบริหารตน เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องมีและสร้างภาวะผู้นำพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาให้เป็นผู้นำที่พึงประสงค์ ปรับใช้แนวคิดทฤษฎีการเป็นผู้นำมาใช้ในสิ่งแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสร้างความเจริญให้กับองค์กรและประเทศชาติต่อไป

ผู้นำเป็นผู้ที่มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือคนอื่นและนำบุคคลเหล่านั้นไป โดยได้รับความไว้วางใจและเชื่อมั่นอย่างเต็มที่พร้อมทั้งให้ความเคารพนับถือให้ความร่วมมือและให้ความมั่นใจในตัวผู้นำอย่างจริงจัง ภาวะผู้นำเป็นศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในสภาพการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายให้ร่วมใจกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้มนุษย์ทุกคนมีภาวะผู้นำมาตั้งแต่เกิดและได้รับการปรุงแต่งโดยการอบรมสั่งสอน ทางการศึกษาทำให้เกิดภาวะผู้นำพื้นฐานขึ้นในตัวเอง แวดล้อมต่าง ๆ สามารถทำให้ภาวะผู้นำพื้นฐานนั้นแปรเปลี่ยนไปได้อีกไม่ว่าจะทางดีขึ้นหรือเลวลงและภาวะผู้นำสามารถพัฒนาขึ้นได้ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแยกได้หลายแนวคิด แต่แนวคิดที่สำคัญคือผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมและผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำการแบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะพฤติกรรมมีหลายวิธีตามลักษณะต่าง ๆ เช่น ลักษณะการปฏิบัติงาน ลักษณะของพฤติกรรม ลักษณะการบริหารและทฤษฎี 3 มิติ ของเรียดิน ฯลฯ คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่ดี จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงาน

### ผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรม

การแบ่งประเภทของผู้นำตามแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำได้แบ่งประเภทผู้นำได้หลายวิธี แบ่งแยกตามลักษณะที่เป็นเชิงพฤติกรรมต่าง ๆ ได้ ดังนี้

การแบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะของการปฏิบัติงาน มีดังนี้

ผู้นำตามกฎหมาย ได้แก่ ผู้นำที่เกิดขึ้นตามกฎหมาย หรือระเบียบที่กำหนด เช่น นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง ฯลฯ โดยกฎหมายกำหนดคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งเอาไว้

ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว เป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษมีบุคลิกลักษณะหรือความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ซึ่งเป็นได้ทั้งในทางที่ดีหรือเลว เช่น หัวหน้านักเลง หัวหน้าทีมกีฬา เป็นต้น

ผู้นำในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ เช่น พระมหากษัตริย์เป็นผู้นำของพระราชวงศ์หรือของประเทศชาติที่มีพระมหากษัตริย์เป็นผู้นำ

การแบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะพฤติกรรม

จอห์น ฟลานานแกน (John C. Flanagan. 1999 : 69-72) ได้ศึกษาลักษณะพฤติกรรมของหัวหน้า และได้แบ่งผู้นำตามลักษณะออกได้เป็น 3 ประเภท คือ



1. ผู้นำที่มุ่งแต่งงานเป็นสำคัญ มีลักษณะพฤติกรรมแสดงออกเป็นเผด็จการ
  2. ผู้นำที่ตระหนักถึงผลงานและความพอใจของทุกฝ่าย เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบประชาธิปไตย
  3. ผู้นำที่ดีว่าประสิทธิภาพของการทำงานสูงได้เนื่องจากน้ำใจ ผู้นำประเภทนี้ถือว่าน้ำใจใจสิ่งตอบแทน เป็นสิ่งสำคัญที่กระตุ้นให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง
- การแบ่งประเภทผู้นำตามลักษณะการบริหารงาน

ลิปปีทท์ (Lippitt) แบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะของการบริหารงานเป็น 3 ประเภทได้แก่

ผู้นำแบบเผด็จการ (The autocratic style) เป็นผู้กำหนดและวางนโยบาย ตลอดจนวัตถุประสงค์ของการทำงาน โครงการต่าง ๆ แล้วมอบงานให้บุคลากรที่จะรับงาน ไปปฏิบัติมาสอบถามความสมัครใจหรือหารือขอความคิดเห็น ผู้นำแบบเผด็จการจะชมหรือวิจารณ์หรือตำหนิใครก็ตาม จะชมหรือวิจารณ์หรือตำหนิโดยตัวบุคคล มิใช่โดยตำแหน่งและจะแยกตนเองออกห่างจากบุคลากรอื่น ๆ ทุกคนในหน่วยงานจะวางตนเป็นเอกเทศยากที่บุคลากรผู้ใดจะเข้าพบหาได้โดยสะดวกบรรดาการตัดสินใจสั่งการทุกชนิดจะทำไปโดยลำพังเกือบจะหาการตัดสินใจสั่งการเพราะบุคลากรอื่นสนับสนุนให้ทำหรือเป็นความต้องการเช่นนั้น ของบุคลากรอื่นไม่ได้โดยผู้นำแบบเผด็จการเป็นผู้บัญชางานบุคลากรอื่นทำได้อย่างเดียว คือ ปฏิบัติการตามบัญชาและไม่มีทางเลือกหรือทางออกใด ๆ ทั้งสิ้น

ผู้นำแบบประชาธิปไตย (The democratic leader) เป็นผู้ออกคำสั่ง ประกาศ นโยบายและวัตถุประสงค์ของโครงสร้างต่าง ๆ ก็จริง แต่บรรดาคำสั่ง นโยบายและวัตถุประสงค์ที่ผู้นำแบบประชาธิปไตยสั่งไปนั้นส่วนแล้วแต่กำหนดขึ้นจากบุคลากรทุกคนร่วมกันทุกคนจนเป็นที่พอใจ ผู้นำแบบประชาธิปไตยจึงสั่งการตามนั้นบุคลากรมีสิทธิแม้กระทั่งจะเลือกงานอย่างใดที่เห็นว่าเหมาะสมกับความถนัดและความสามารถของตน หรือแม้เลือกบุคลากรอื่นที่ควรคิดว่าน่าจะร่วมกันทำงานได้ดีในขณะเดียวกันก็ได้ รวมความว่าบุคลากรทุกคนมีส่วนวินิจฉัยในการแบ่งและมอบหมายงาน ผู้นำแบบนี้เวลาจะดำรงตำแหน่งผู้นำมิใช่ทำไปตามอำเภอใจหรือตามความพอใจส่วนตัวของตนเองและเมื่อมีงานใดผู้นำประเภทนี้จะเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการและร่วมรับผิดชอบด้วยเสมอ

ผู้นำแบบตามสบายหรือแบบเสรี (The Laissez-faire or anarchic leader) มอบอำนาจเต็มและเสรีภาพอย่างกว้างขวางในการวินิจฉัยสั่งการ กำหนดคน นโยบาย กำหนดวัตถุประสงค์ ตลอดจนแบ่งงานและกำหนดคนทำงานให้แก่บุคลากรอื่นทั้งหมด โดยตนเอง

ไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับเลย ผู้นำประเภทนี้เพียงแต่สนับสนุนโดยการจัดหาวัสดุต่าง ๆ เพื่อให้  
 ความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงานเท่านั้นส่วนตนเอง จะนั่งอยู่ห่าง ๆ จะเข้าร่วมก็ต่อเมื่อบุคลากร  
 เรียกร้องหรือเชิญให้มาเท่านั้น น้อยครั้งที่ผู้นำแบบตามสบายจะแสดงความคิดเห็นใด ๆ ออกมา  
 ไม่ชอบคำหยาบ ไม่ชอบชม การปฏิบัติงานใด ๆ ของผู้ใดทั้งสิ้นและจะไม่ขัดขวางหากมีใครเสนอ  
 อะไรมา มักยอมอนุมัติเรื่อยไปโดยไม่ค่อยพิจารณาเหตุผลใด ๆ

แบ่งตามลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกและพฤติกรรมการทำงาน

เก็ดเซลส์กับกูบา (Getzels กับ Guba. 1995 : 80 - 82) แบ่งผู้นำออกเป็น  
 3 ชนิด ตามลักษณะของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก (Role behavior) ในการบริหารหน่วยงาน  
 ผู้นำดังกล่าวทั้ง 3 ชนิด คือ

1. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (The nomothetic leader) คือผู้นำที่ถือเอา  
 วัตถุประสงค์ ระเบียบกฎเกณฑ์และผลประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานเป็นสำคัญ แม้  
 จะต้องทำลายน้ำใจคน หรือผู้อื่นให้เดือดร้อนเป็นสิ่งสำคัญ สถาบันหรือหน่วยงานก่อนเสมอ
2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (The idiographic leader) คือผู้นำที่อาศัยความ  
 คิดเห็นและการตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางสั่งการ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็น  
 ราย ๆ ไป ไม่ว่าจะทำการใดคำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความสุขความ  
 เดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งใด หากมีอะไรขัดต่อระเบียบอยู่บ้างก็ไม่สนใจ หาก  
 พิจารณาว่าเหมาะสมกับบุคคลนั้นบุคคลนี้ก็จะสั่งการทันที คือถือว่าการคบหาส่วนตัวสำคัญ  
 กว่าตำแหน่ง
3. ผู้นำที่ประสานประโยชน์ (The transactional leader) คือผู้นำที่พิจารณา  
 ทั้งประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานและประโยชน์ของบุคคล ทั้ง 2 อย่างพร้อม ๆ กันแล้ว  
 อะลุ่มอล่วยไม่ทำให้ฝ่ายใดต้องเสียหายมากเกินไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมในเรื่องทุกเรื่อง  
 ประโยชน์ของหน่วยงานก็ได้ ประโยชน์ของบุคคลก็ได้ พร้อม ๆ กันไป

การแบ่งประเภทผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ ของเร็ดคิน

วิลเลียม เร็ดคิน (William J. Reddin. 1998 : 45) กล่าวว่า โดยธรรมชาติมนุษย์มี  
 ลักษณะผู้นำพื้นฐานอยู่ในตัวเอง 4 แบบคือ

แบบเอาเกณฑ์      แบบเอางาน      แบบสัมพันธ์      แบบประสาน

สัมพันธ์	ประสาน
เอาเกณฑ์	เอางาน

## แผนภาพที่ 2 แสดงลักษณะผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ

1. แบบเอาเกณฑ์ (Separated) เป็นแบบของนักอนุรักษนิยม ชอบของเก่า ยึดตัวเองเป็นที่ตั้งจึงไม่เอาใคร อดทน เก็บตัว เจ้าระเบียบ จึงเป็นคนยึดถือและต้องทำอะไรตามกฎเกณฑ์ มีความระมัดระวังในการทำงานมากเนื่องจากกลัวผิด ไม่อยากทำงานร่วมกับผู้อื่น เพราะกลัวว่าถ้าคนอื่นทำผิดตัวเองจะต้องผิดด้วย เพื่อไม่ให้มีความผิดก็เลยไม่ทำงานหรือทำงานให้น้อยที่สุดเท่าที่จำเป็นเท่านั้น และยังเป็นคนที่ไม่เอาเพื่อนเอาฝูงหรือจัดว่าเป็นคนที่ไม่เอาไหน เพราะไม่เอาทั้งงานและคนนับเป็น ลักษณะผู้นำที่ต่ำที่สุด
2. แบบเอางาน (Dedicated) เป็นแบบของคนที่เอาการเอางาน ยึดถืองานเป็นหลักใหญ่ในใจมุ่งมั่นในงานมาก ขยัน มั่นใจ กล้าทำ มีความคิดริเริ่ม ชอบกำหนดงานให้ผู้อื่น ไม่คิดถึงจิตใจของผู้อื่นจึงไม่เอาใคร ไม่มีเพื่อน สรุปว่าเป็นคนเอาการเอางานแต่ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ นั่นก็คือ เน้นที่งานมากกว่าคน
3. แบบสัมพันธ์ (Related) เป็นลักษณะคนที่เน้นมนุษยสัมพันธ์เป็นหลักในการทำงาน เอาใจคนทุกระดับไม่ต้องการให้ใครเกลียด จึงมีนิสัยเป็นกันเองและเป็นมิตรกับคนทุกคนยอมรับผู้อื่นเห็นใจคนอื่นไม่อวดตัวทำอะไรไม่อยากให้กระทบกระเทือนใจใครให้ความสำคัญเรื่องสัมพันธ์ภาพกับบุคคลมากกว่าเรื่องงานนั่นก็คือบุคคลประเภทที่เน้นที่คนมากกว่างานถ้าจะต้องเลือกระหว่างคนกับงาน ผู้นำประเภทนี้จะเลือกเอาคนไว้ก่อนงานมาทีหลัง
4. แบบประสาน (Integrated) เป็นลักษณะของคนให้ความสำคัญแก่งานและคนไปพร้อม ๆ กัน เท่า ๆ กัน โดยถือว่าคนเรามีมิตรสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจกันทำงานก็จะได้ผลงานที่ดี มีประสิทธิภาพสูง ผู้นำประเภทนี้จะมีศิลปะการจูงใจสูงพยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในงานทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

จัดเป็น ผู้นำแบบอุดมคติลักษณะผู้นำพื้นฐานทั้ง 4 แบบนี้จะอยู่ในตัวบุคคลทั้งที่ยังเป็นมนุษย์ ดิบ หรือเป็นมนุษย์ดิบ ๆ สุก ๆ ที่ไม่มีสิ่งหล่อหุ้มเลยลักษณะผู้นำพื้นฐานของแต่ละคนอาจจะ เปลี่ยนไปเองจากแบบหนึ่งไปเป็นอีกแบบหนึ่ง หรือขยายไปใช้อีกแบบหนึ่งพร้อม ๆ กัน หรือ อาจจะหดกลับมาเป็นแบบเดิมของตนก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกรอบรมบ่มนิสัยสถานการณ์และ สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งหล่อหุ้มร่างกายทั้ง 2 ชั้นที่กล่าวมาแล้วและที่สำคัญที่สุดคือความ ตั้งใจของผู้คนที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงลักษณะผู้นำของตนเองมีมากน้อยแค่ไหน

เมื่อเรามองตัวเองหรือได้รับคำบอกเล่าจากผู้อื่น ทำให้รู้ตัวว่าเราเป็นคน ที่มีลักษณะประเภทใด ถ้าต้องการจะเปลี่ยนหรือขยายแบบของลักษณะผู้นำไปเป็นประเภทอื่น ก็ย่อมจะทำได้ เช่น เรารู้ตัวว่าเป็นคนเอาพวกพ้อง เห็นแก่พรรคพวกมากเกินไป ทำให้ไม่ได้ งาน เราก็ต้องปรับปรุงตัวเราให้เอาการเอางานให้มากขึ้น คือ เพิ่ม TO และลด RO โดยลดการ เห็นแก่พรรคพวกเพื่อนฝูงลงมาให้เหลือน้อยลง หรือถ้าเรารู้ตัวว่าเป็นคนประเภทเอาเกณฑ์ อยากจะเปลี่ยนแปลงตัวเองให้ดีขึ้นเป็นประเภทประสาน เราก็ต้องปรับปรุงตัวเองเพิ่มทั้ง TO และ RO คือทำตัวเองให้มีมนุษยสัมพันธ์ ให้มากขึ้นทั้งกับผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ได้บังคับบัญชาและต้องทำตัวให้เป็นคนเอาการเอางานมากขึ้นหรือศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ให้มากขึ้น

ลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ นอกจากแบบพื้นฐานที่กล่าวมาแล้วยังแบ่งแยกออกตาม ประสิทธิภาพได้ดังนี้

ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มี 4 แบบ คือ

ผู้ทำงานตามสั่ง (Bureaucrat) เป็นลักษณะผู้นำที่เปลี่ยนแบบดีขึ้นจากแบบเอา เกณฑ์ เป็นคนเข้มงวด ถือว่าเป็นความสำคัญที่จะต้องทำงานตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและคำสั่ง อย่างเคร่งครัด ถูกต้อง ไม่จำเป็นที่จะต้องมีความคิดเห็นใหม่ ๆ จึงไม่กระตุ้นให้เกิดผลผลิต ใหม่ ๆ พยายามดำเนินงานตามแบบเก่าที่เคยปฏิบัติมาแล้วทั้งสิ้น สนใจในการทำงานแต่ไม่ สนใจความสำเร็จของงานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานจึงไม่มีการวางแผนงานระยะยาว คน ลักษณะนี้ถ้าเป็นทหารหรือข้าราชการจะประสบความสำเร็จ เขามักจะมีคติประจำใจว่า จงทำ ตามกฎข้อบังคับ แล้วจะไม่ทำอะไรผิดเลย จงมาดูกันเถอะว่า ครั้งก่อนเราทำอย่างไร องค์กร ที่ดี คือ องค์กรที่มีระเบียบปฏิบัติทุกอย่างพร้อมมูล

นักพัฒนา (Developer) เป็นนักบริหารที่เปลี่ยนแปลงมาจากแบบสัมพันธ์ซึ่งมุ่ง ที่ตัวคนเป็นหลัก เขาจึงมุ่งพัฒนาคนรู้วิธีช่วยขงใจและพัฒนาบุคคล วิธีสอนคนธรรมดาให้เป็น หัวหน้าบางครั้งผู้ที่ถูกเขาพัฒนายังไม่รู้ตัว เข้าทำนอง ปิดทองหลังพระ แต่พอเขาย้ายไปแล้วทุก

คนจะรู้สึกเสียดายเขา หัวหน้าประเภทนี้บางคนถือว่าการทำงานเป็นเรื่องธรรมดาเหมือนกับการเล่นหรือพักผ่อน มักใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาและมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบงานใหม่ ๆ กระตุ้นให้เขาเป็นตัวของตัวเอง ควบคุมตัวเอง รู้จักรับผิดชอบ ขยันและมีความคิดสร้างสรรค์ ฉะนั้นลูกน้องมักจะรักและได้ผลงานดีตลอดมา

ผู้เผด็จการที่มีศิลป์ (Benevolent autocrat) เปลี่ยนมาจากแบบเอางาน มีความมั่นใจในตัวเองมาก มีความชำนาญในด้านการสั่งงานอย่างมีศิลป์ ผู้รับคำสั่งปฏิบัติตามโดยไม่มีข้อข้องใจ ทำให้ผลงานดีมีประสิทธิภาพ เป็นลักษณะของผู้เผด็จการแต่มุ่งมโนมีศิลปะ มักเป็นผู้ทะเยอทะยาน พยายามจะไต่เต้าขึ้นมาจนถึงเป็นนักบริหารระดับสูง เพราะเป็นคนที่ยพยายามปรับปรุงตัวเองโดยอาศัยความรู้ พยายามฝึกฝนหาความชำนาญให้แก่ตัวเองอยู่เสมอ เป็นคนที่รู้จักดูระเบียบข้อบังคับและงานในหน้าที่เป็นอย่างดี จึงทำงานสำเร็จเป็นส่วนมาก บุคคลประเภทนี้มักพบมากในวงการอุตสาหกรรม

นักบริหาร (Executive) เปลี่ยนมาจากแบบประสาน เป็นลักษณะของหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพ ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีทำงานโดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง รู้จักใช้ความสามารถของลูกน้องให้เป็นประโยชน์มากที่สุด มีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาดีมากไม่ใช้อำนาจกดขี่บังคับ พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน ปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีความคิดริเริ่มและความร่วมมืออยู่เสมอ ทุ่มเทให้เต็มที่ ขยันและให้เกียรติลูกน้องไม่แย่งเอาผลงานหรือความดีความชอบของลูกน้องมาเป็นของตนตรงกันข้ามจะต้องแสดงให้ผู้บังคับบัญชาและผู้อื่นทราบด้วยว่า ผลงานที่ดีชิ้นนั้นเป็นของใคร นอกจากการให้คุณแล้ว การให้โทษลูกน้องก็เป็นเรื่องสำคัญ เมื่อทำผิดก็ต้องลงโทษ จะต้องลงโทษผู้กระทำความผิดอย่างสมเหตุสมผล ไม่ใช้อารมณ์และจะต้องยุติธรรมถ้าเป็นเช่นนี้แล้ว ทุกคนจะมีขวัญกับกำลังใจในการทำงาน รักหน่วยงานและผู้บังคับบัญชา มีความสามัคคีและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานร่วมกัน

ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำเปลี่ยนแบบมาจากลักษณะผู้นำพื้นฐานในทิศทางต่ำลง มี 4 ประเภทเช่นเดียวกัน คือ

ผู้หนีงาน (Deserter) เป็นลักษณะผู้นำที่เปลี่ยนมาจากแบบเอาเกณฑ์ในทางเลวลง บริหารงานแบบขาดความสนใจ ไม่เน้นทั้งค่านานาและคนมักหนีงาน บางทีจัดขบวนการทำงานของคนอื่นหัวหน้างานชนิดนี้มีอยู่มาก มักคิดว่าไม่ได้รับความยุติธรรมก็เลยละเลยงานในหน้าที่ให้มากที่สุดหรือไม่ทำอะไรเลย ทำให้เสียงานมักทำให้ทุกสิ่งยุ่งยาก เลยจุดให้ผู้อื่นจะทำงาน ให้ได้ผลเพียงเท่าที่ป้องกันไม่ให้คนอื่นมารบกวนเท่านั้นและจะไม่

เกี่ยวข้องกับงานอื่นทั้งสิ้น ไม่ช่วยใคร พยายามนำตัวไปพัวพันกับเรื่องของคนอื่นให้น้อยที่สุด เขามักจะมีความคิดว่า เมื่อทำครั้งแรกไม่สำเร็จ ก็จงเลิกทำมันเสียเลย ผมชอบตำแหน่งนี้ แต่ไม่ชอบการทำงาน มันเป็นนโยบายขององค์การผมไม่มีความเห็น จงคิดดูซิ มันจะต้องมีวิธีการทำงานที่ยากกว่านี้ ผมชอบทำงานจริง ๆ แต่ชอบนั่งดูมากกว่า ถ้าหนึ่งงานไม่ได้ก็ทนทำมันไป

โดยธรรมชาติไม่มีหัวหน้างานคนใดจะเป็นคนเช่นนี้มาก่อนมักเกิดขึ้นเพราะองค์การหรือหัวหน้าชั้นเหนือเป็นเหตุแต่เมื่อหัวหน้าคนใดเกิดลักษณะนี้ขึ้นก็มักจะแก้ได้ยาก เพราะฉะนั้นในฐานะที่เราเป็นหัวหน้าชั้นสูง ต้องหาทางป้องกันไม่ให้หัวหน้างานชนิดนี้เกิดขึ้นในหน่วยงานของเราได้

นักบุญ (Missionary) เปลี่ยนมาจากแบบสัมพันธ์ เป็นลักษณะหัวหน้างาน ที่ใจบุญ นึกถึงคนมากกว่างาน ถือว่าความสัมพันธ์อันดีต่อกันในระหว่างผู้ร่วมงานสำคัญกว่า ผลผลิตของงานเขาปรารถนาเป็น คนดี โดยไม่ได้แย่งหรือคัดค้านการกระทำผิดใด ๆ เรียกว่าเป็นคนประเภท ขอรับกระผม คือถือว่าคนที่เป็นผู้ให้ญแล้วไม่สมควรจะโต้เถียงกับใคร และถือว่าการโต้เถียงและข้อขัดแย้ง ไม่อาจแก้ปัญหาได้ การบริหารแบบนี้จะเป็นเหตุทำให้ผลผลิตตกต่ำเพราะไม่เคยแก้ปัญหาเรื่องกัน แต่ถ้าเกิดปัญหาเกี่ยวกับคนเขาก็จะหาทางย้ายคน ๆ นั้นไปเสีย เขาถือว่าการทำงานที่ดีที่สุดคือการดำรงความสงบเรียบร้อยเอาไว้

ผู้เผด็จการ (Autocrat) เป็นลักษณะของผู้บริหารที่เปลี่ยนแบบมาจากแบบเอางาน หัวหน้างานแบบนี้มุ่งแต่งานอย่างเดียว ไม่คิดถึงสัมพันธ์ภาพกับใคร ไว้ใจคนอื่นน้อยมาก ผู้ร่วมงานไม่รัก มีแต่กลัว และจะทำงานให้ตามคำสั่งเท่านั้น หัวหน้างานชนิดนี้มักคิดว่าคนอื่นไม่ชอบทำงาน คอยเลียดงานเสมอ ไม่รับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย จึงต้องคอยควบคุมบังคับบัญชาและลงโทษอยู่เสมอ เขามักจะมองผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนเครื่องจักร ต้องทำงานตามคำสั่งของเขาแต่อย่างเดียว โดยไม่ต้องคิด เขาเป็นสมอ คนอื่นเป็นแต่มือหรือเท้าไม่จำเป็นต้องแสดงความคิดเห็น เขาต้องวางแผนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคนไหนไม่เห็นด้วยกับเขา แสดงว่าผู้ใ้้นพยายามโต้แย้งหรือต้องการจะทำทนายเขา เขาจะไม่ยกโทษให้ใครง่าย ๆ หัวหน้างานแบบนี้จะทำให้เกิดปฏิกิริยาในหมู่ผู้ร่วมงานอย่างรุนแรงเกิดกลุ่มต่อต้าน ทำให้เกิดผู้หนึ่งงานมากผู้ใต้บังคับบัญชาที่กลัวหรือไม่มีโอกาสต่อต้านจะแสดงอาการ นบนอบต่อหน้าแต่จะด่าลับหลังผู้นำประเภทนี้มักจะแสดงพฤติกรรมดังนี้ จงทำตามที่ผมสั่ง อย่าทำอะไรที่เหมือนผม คุณต้องหยุดพูดและฟัง ถ้าผมพูด จงทำตนเป็นคนมีเหตุผล โดยทำตามที่ผมบอกถ้าคุณจะให้ผมทำตามข้อเสนอของคุณก็ได้แต่คุณจะต้องออกจากงาน คุณจะเอาไหม ผมชอบคนที่เห็นด้วยตลอดกาล บอกก็ครั้งแล้วที่ผมไม่ชอบคำว่า ไม่

ผู้ประนีประนอม (Compromiser) เป็นลักษณะผู้นำที่เปลี่ยนมาจากแบบประสาน หัวหน้างานแบบนี้ทราบว่าการมุ่งทำงานให้สำเร็จและการสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ แต่เขาไม่มีความสามารถพอที่จะตัดสินใจลงไปได้ว่าจะทำอย่างไร หรือไม่ก็อาจจะผ산ความคิดทั้งสองอย่างนี้เข้าด้วยกัน มีลักษณะเป็นคนโลเล และชอบ การประนีประนอม ความกดดันบางอย่างจะมีอิทธิพลทำให้เขาต้องตัดสินใจในสิ่งที่เขาจะแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้น้อยลงมากกว่าที่จะมุ่งผลผลิตในระยะยาว ไม่หวังผลเลิศจากการงานเพียงต้องการให้งานดำเนิน ไปเรื่อย ๆ เช่นว่าผลงานที่ดีที่สุดเป็นเพียงความฝันเท่านั้น เขาจะเป็นผู้เสนอแนะแต่ไม่เคยทำอะไรจริงจัง ซึ่งเรามักจะเรียกว่า ผู้ทำงานด้วยปาก เขาคิดว่าการวางแผนงานจะต้องใช้วิธีประนีประนอม เขาสนใจเฉพาะสิ่งที่จะทำให้งานเดิน เขาไม่ยุ่งกับใครและใครก็ไม่ยุ่งกับเขา เขามักจะถูกมองว่าเป็นคนที่มีอาการตัดสินใจไม่ดีและเป็นคนที่ยอมให้แรงกดดันจากภายนอกมาบีบตนเองมากเกินไป เขามักจะถือคติว่า ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พูด เขาจะได้คิดว่าเขาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยเหมือนกัน ถ้าหลอกเขาได้บางครั้งก็นับว่าดีแล้ว

#### ผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการจัดการ

โรเบิร์ต เบลคและเจมส์ เมาดัน (Robert Blake & James Mouton. 1996 : 79-82) ได้สร้างทฤษฎีตาข่ายการจัดการ เพื่ออธิบายลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้คล้ายกันที่ได้อธิบายไว้แล้วในเรื่องการเปลี่ยนแปลงลักษณะผู้นำพื้นฐาน

ลักษณะผู้นำแบ่งกว้าง ๆ ได้ 2 ประเภท คือ ประเภทมุ่งผลงาน อยู่ในแนวนอนของตาข่าย มีดีกรีจากน้อยไปหามาก ตั้งแต่ 0 ถึง 9 กับ ประเภทมุ่งความสัมพันธ์ อยู่ในแนวตั้งของตาข่าย มีดีกรีจากน้อยไปหามากจาก 0 ถึง 9 เช่นเดียวกัน ลักษณะผู้นำแบบต่ำสุด (1.1) คือ ผู้หนึ่งงาน เป็นเกทไม่เอาไหน ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มากที่สุด (1.9) คือ นักบุญผู้นำที่มุ่งผลงานมากที่สุด (9.1) เป็นแบบผู้เผด็จการผู้นำที่ดีที่สุดคือ ผู้ที่มุ่งทั้งความสัมพันธ์และผลงานสูงสุด (9.9) คือแบบ นักบริหาร ผู้นำที่มุ่งทั้ง 2 ทางและอยู่เกณฑ์ปานกลาง (5.5) ตามทฤษฎีนี้เรียกว่าผู้ประนีประนอม ถ้าเรารู้ตัวเองว่าเป็นคนมีลักษณะผู้นำแบบไม่ใคร่ดี อาจจะเปลี่ยนแบบให้ดีขึ้นก็สามารถกระทำได้เช่นเดียวกับการเปลี่ยนแบบลักษณะผู้นำพื้นฐานดังที่อธิบายมาแล้ว สมมุติว่าเราวิเคราะห์ตัวเองได้ว่าเป็นประเภท ผู้หนึ่งงาน ถ้าเราปรับตัวให้มีมนุษยสัมพันธ์ดีขึ้น หมายความว่าเราขยับตัวขึ้นไปตามแนวตั้งของตารางขึ้น ได้สูงอย่างน้อยแค่ไหนแล้วแต่ตัวเรา ถ้าเราคิดปรับตัวเองเฉพาะเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ โดยไม่ปรับปรุงตัวเองด้านกรทำงาน เราก็จะเปลี่ยนลักษณะไปเป็นแบบ นักบุญ ในทางตรงกันข้าม ถ้าเราปรับปรุงตัวเองได้โดยมุ่งเอาแต่การงานไม่มองดูผู้ร่วมงานหรือคิดถึงมนุษยสัมพันธ์ เราก็จะกลายเป็นผู้เผด็จการ แต่ถ้าเราเข้าใจ

ดีว่า การกระทำงานให้ผลดีเราต้องคิดถึงทั้งผลงานและผู้ร่วมงาน เราก็จำเป็นต้องปรับปรุงตัวเองให้ขึ้นไปได้ทั้งแนวตั้งและแนวนอนของตาราง เราก็จะกลายเป็น ผู้ประนีประนอม หรือถ้าดีเลิศเราก็จะเป็นแบบนักบริหาร

นอกจากนี้ ยังมีทฤษฎีที่แบ่งประเภทผู้นำตามพฤติกรรมออกได้หลายแบบ เช่น แบ่งตามลักษณะอำนาจที่ได้รับ แบ่งตามพฤติกรรมการทำงาน แบ่งตามบทบาทที่แสดงออก เป็นต้น

### ผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ

ทฤษฎีนี้เชื่อว่า บุคคลบางคนเกิดมาพร้อมด้วยลักษณะบางประการที่จะช่วยสนับสนุนให้เขาเป็นผู้นำได้ ซึ่งหมายถึงคุณลักษณะ ดังนี้

1. บุคลิกภาพ (Personality) เป็นเรื่องที่ติดมากับตัวบุคคลแต่ละคน ในส่วนที่สามารถปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นได้ บุคลิกภาพดังกล่าว ได้แก่

- 1.1 ความสามารถในการปรับตัว
- 1.2 ความต้องการที่จะนำ
- 1.3 ความต้องการทางอารมณ์
- 1.4 ความเป็นตัวของตัวเอง
- 1.5 ความอดสาหะพยายาม
- 1.6 ความคิดสร้างสรรค์
- 1.7 ความทะเยอทะยาน

2. ความรู้ ความสามารถ (Intelligence) สมองของคนเรานี้ธรรมชาติสร้างมาเพื่อใช้สติปัญญาให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม ความรู้ความสามารถจะเห็นได้จาก

- 2.1 เซอร์วิปัญญา
- 2.2 ความแม่นยำในการตัดสินใจ
- 2.3 ระดับความรู้
- 2.4 ความคล่องแคล่วในการใช้ภาษา

3. คุณลักษณะด้านสังคม (Social skill) การเข้าสังคมเป็นของคนทุกคน เพราะคนเราไม่สามารถอยู่ได้คนเดียวในโลก การเข้าสังคมของคนแต่ละระดับต้องมีพิธีรีตองแตกต่างกันออกไป ตามสภาพการณ์และเหตุการณ์นั้น ๆ คุณลักษณะด้านสังคม เช่น

- 3.1 การรู้จักประนีประนอม
- 3.2 ความสามารถในการบริหาร



## 3.3 ความร่วมมือ

## 3.4 ความเป็นที่นิยมชมชอบ

## 3.5 ความเป็นนักการทูต

4. คุณลักษณะด้านกายภาพ ถือเป็นเรื่องที่ดีที่ดูตัวมาอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจสามารถแก้ไข ปรับปรุงด้วยการให้อาหาร หรือรับประทานอาหารที่ถูกสุขลักษณะ รวมทั้งการออกกำลังกายที่เหมาะสมด้วย คุณลักษณะด้านกายภาพ มีดังนี้

## 4.1 ส่วนสูง

## 4.2 น้ำหนัก

## 4.3 ความฝึกฝน

## 4.4 ความสมบูรณ์ของร่างกาย

นอกจากนั้นแล้ว มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำไว้หลายท่าน ทั้งต่างประเทศและประเทศไทย เช่น

1. ดร.อำนาจ วีรวรรณ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา (2550 : 4) ได้ให้ลักษณะของผู้นำที่เป็นผู้บริหารไว้ 6 ประการ ได้แก่

## 1.1 ผู้นำต้องเป็นผู้บุกเบิก

## 1.2 ผู้นำจะต้องก้าวให้ทันโลก

## 1.3 ผู้นำจะต้องเป็นนักพัฒนา

## 1.4 ผู้นำต้องเป็นนักต่อสู้

## 1.5 ผู้นำต้องมีบทบาทร่วม พัฒนาสังคม

## 1.6 ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบในวิชาเรียน

และได้บอกลักษณะที่ผู้นำควรหลีกเลี่ยง การปฏิบัติไว้ 7 ประการคือ

## 1.7 ผู้นำอย่ายึดถือความเป็นนายเหนือกว่า

## 1.8 ผู้นำอย่าทำให้เป็นผู้รู้มากกว่าที่รู้จริง

## 1.9 ผู้นำไม่ควร แทรกแซงในขณะที่ทำงาน

## 1.10 ผู้นำอย่าตำหนิผู้อื่นต่อหน้าสาธารณชน

## 1.11 ผู้นำอย่าเป็นคนใจน้อย ใจแคบ จีโม โห

## 1.12 ผู้นำอย่าใช้คำสั่งที่ขัดแย้ง

## 1.13 ผู้นำอย่าใช้คำสั่งมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น

2. นายแพทย์กิติ ตยัคคานนท์ (2550 : 7) ได้สรุปว่าผู้นำที่ดีควรมีลักษณะดังนี้
  - 2.1 มีสุขภาพแข็งแรง
  - 2.2 มีความรู้ดี
  - 2.3 มีบุคลิกภาพดี
  - 2.4 มีความคิดสร้างสรรค์กระตือรือร้น
  - 2.5 มีการตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจที่ดี
  - 2.6 มีความกล้าหาญเด็ดเดี่ยว ไม่โลเล ตื่นตัวเสมอ
  - 2.7 มีความแนบเนียน
  - 2.8 มีความอดทน มีสมาธิ ใจคอหนักแน่น สามารถบังคับตนเอง
  - 2.9 มีการสื่อความหมายที่ดี
  - 2.10 มีความเห็นอกเห็นใจ
  - 2.11 ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ ไม่ใช้อิทธิทธิในทางที่ผิด
  - 2.12 ยกย่องให้เกียรติ ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา
  - 2.13 มีความสงบเสงี่ยม
  - 2.14 มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน
  - 2.15 มีการสังคมนี
  - 2.16 มีการวางแผนงานและการดำเนินงานตามแผน
3. Dr. May Smith (2007 : 30) บอกว่าผู้นำควรมีลักษณะ ดังนี้
  - 3.1 มีเขาว์ปัญญาและวิจารณ์ญาณดี
  - 3.2 มีความยุติธรรม
  - 3.3 มีความรับผิดชอบ
  - 3.4 มีความคิดคำนึง
  - 3.5 มีอารมณ์คงเส้นคงวา
  - 3.6 มีอารมณ์ขันเสมอ
4. Mr. Peter Drucker (2007 : 45) บอกว่าผู้นำควรมีลักษณะ ดังนี้
  - 4.1 มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สมอง
  - 4.2 มีความชำนาญพิเศษ
  - 4.3 มีอำนาจในตัวเอง
  - 4.4 มีความรอบรู้ทุกอย่างที่สามารถทำได้

- 4.5 แสวงหาสิ่งที่ดี
- 4.6 ตรงต่อระเบียบ
- 4.7 รู้จักที่ต่ำที่สูง
- 4.8 การแสดงท่าทางไม่ขัดตา
5. ผู้นำที่ดีตามที่สังคมคาดหวังนอกจากมีคุณสมบัติตามที่กล่าวมาแล้ว ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะเพิ่มเติมต่อไปนี้ คือ
  - 5.1 ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดูและให้รางวัล
  - 5.2 มีพรหมวิหารสี่ ในสถานที่ สถานการณ์และเวลาอันเหมาะสม
  - 5.3 หนักแน่น ไม่หุเบา รับฟังจากทุกฝ่าย
  - 5.4 มีความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน
  - 5.5 ซื่อสัตย์และสุจริต
  - 5.6 ตรงต่อเวลา
  - 5.7 ขยันและอุทิศเวลาให้แก่งาน
  - 5.8 กล้ารับผิดชอบ
  - 5.9 ความจริงใจในการพูดและการกระทำทุกชนิด
  - 5.10 อ่อนหวาน นอบน้อม สุภาพ
  - 5.11 เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ที่อยู่เสมอ
  - 5.12 รู้จักเลือกใช้คน
  - 5.13 อดทนด้วยความเยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรทุกชนิด
  - 5.14 ติดตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ
  - 5.15 ฉลาดที่จะกระตุ้นเตือนเมื่อผู้น้อยล่าช้าหรือผิดพลาด
  - 5.16 หมั่นอบรมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถและรู้วิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสม
  - 5.17 ให้ผู้น้อยพบปะได้โดยง่าย
  - 5.18 กินง่าย อยู่ง่าย ไม่ถือตัว เข้ากับคนทุกชั้นได้
  - 5.19 ชมคนเป็น และขยันชม
  - 5.20 ไม่ดูค่าหรือกล่าวพรูสาวทใด ๆ ต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่น
  - 5.21 รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ให้ผู้อื่นรู้สึกว่าคุณบีบบังคับ
  - 5.22 ให้เกียรติเจ้าของความคิดหรือเจ้าของโครงการใหม่ ๆ เสมอ

- 5.23 ไม่โลเลเปลี่ยนใจง่าย
- 5.24 ตั้งงานเป็น ถูกจังหวะ เหมาะกับคนที่รับงาน ไปปฏิบัติ
- 5.25 เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้น้อย
- 5.26 รักษาระเบียบวินัย ปฏิบัติงานตามข้อบังคับและกฎหมายโดยเคร่งครัด

ทุกโอกาส

- 5.28 ละเว้นจากการประพฤติชั่ว ซึ่งจะทำให้สังคมรังเกียจตามสภาพของวัฒนธรรมไทย

- 5.29 มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคง แน่นนอน

- 5.30 รู้จักถนอมน้ำใจคน

- 5.31 รู้จักสร้างและระวังรักษาบุคลิกลักษณะของตนอยู่เสมอ

โดยสรุปแล้ว คุณลักษณะสำคัญของการเป็นผู้นำตามทฤษฎีและแนวคิดดังกล่าวข้างต้น จะสามารถในการส่งผลให้ผู้นำทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อันได้แก่ ความเฉลียวฉลาด ความเจริญวัยด้านสังคม แรงจูงใจภายในและทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์

#### ลักษณะผู้นำที่ควรหลีกเลี่ยง

ไม่เพียงแต่ลักษณะที่ผู้นำควรมี แต่ยังมีลักษณะอีกหลายประการที่ผู้นำควรหลีกเลี่ยงและต้องหลบหลุมพราง ซึ่งลักษณะผู้นำที่ควรหลีกเลี่ยง มีดังนี้ กล่าวความล้มเหลว มีความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงาน เป็นผู้ยึดติดกับของเก่า ไม่ยอมรับของใหม่ เป็นผู้ไม่หาประสบการณ์ในการทำงาน เป็นผู้ขาดข่าวสารข้อมูล เป็นผู้ขาดทักษะในการตัดสินใจ เป็นคนเจ้าอารมณ์และใช้อารมณ์ เป็นผู้หวงอำนาจ หลงอำนาจ เป็นผู้มีปมด้อย หูเบา หลงเชื่อง่าย ขาดคุณธรรม ชอบใช้อำนาจเผด็จการ ชอบวิจารณ์ผู้อื่นในทางไม่ดี ชอบเอาโรคเอาเปรียบผู้อื่น เป็นคนไม่แน่นอน ใจคอโลเล เป็นผู้ดูถูกความสามารถของลูกน้อง ไม่มีความสามารถในการถ่ายทอดวิชาความรู้ คอยจับผิด สอครู้สอดเห็นเรื่องส่วนตัวของผู้อื่น หลุมพรางของความเป็นผู้นำ ผู้นำต้องหลบหลุมพราง ดังนี้

นั่งติดบัลลังก์	ชอบฟังแต่ข่าวลือ	ดาวดื้อแห่งยุค	จุกจิกจู้จี้
หลักหนีลูกน้อง	คล่องเกินการณ์	ชอบแต่งงานเด่นดัง	พียงเงินเข้าอ่อน
หย่อนของรางวัล	ชอบฝันเอาสบาย	วุ่นวายเรื่องย่อย	ปล่อยให้ปละละเลย
ชอบเปรยแต่ไม่ทำ	ข้าขอนำตลอดกาล	อภิบาลพวกพ้อง	นักปกครองจอม
หย่อนความขยัน	ยานทางศีลธรรม	ความจำไม่เอาไหน	บ้านแต่งงานมากไป

ใช้คนเหมือนเครื่องจักร ชอบซักแม่น้ำทั้งห้า ไม่รู้ค่าตำแหน่งงาน หמדแรงบันดาลใจ

ลักษณะพฤติกรรมที่ควรหลีกเลี่ยงและหลุมพรางดังกล่าว ถือว่าผู้นำทุกคนจำเป็นต้องหลีกเลี่ยงให้ไกลที่สุด เพราะจะทำให้ขาดความเชื่อถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้หนีสังคมไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้บางครั้งเราต้องพยายามหนีให้พ้นและถือว่าประสบการณ์คือบทเรียน

การทำงานของนักบริหารหรือหัวหน้างาน ก็คือ การทำงานกับคนจะทำงานกับคนและนำคนอย่างไร ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานกับลูกน้อง นักบริหารที่ฉลาดจะต้องไม่ยอมให้อาชีพตนเองถอยหลังคนที่ดีที่สุด หรือบกพร่องน้อยที่สุด คือผู้ที่มีความสามารถที่สุดและมีแรงขับภายในหรือศักยภาพ (Potential) ออกมาได้มากที่สุด โดยไม่ยอมอยู่กับที่แต่จะก้าวไปข้างหน้าด้วยความมั่นใจและมั่นคงเสมอและต้องตระหนักในคำเตือนของปราชญ์จีน ชุนวู ที่กล่าวถึงจุดอ่อนของผู้นำ 5 ประการ คือ

ผู้นำที่คิดรุกตลอดเวลา	ถูกทำลายได้
ผู้นำที่ห่วงภัยเฉพาะตน	ถูกจับกุมได้
ผู้นำที่ฉุนเฉียวง่ายตาย	เป็นที่ดูถูกได้
ผู้นำที่พิถีพิถันจู้	เป็นที่ขบขันได้
ผู้นำที่อ่อนไหว	ลำบากใจได้

จุดอ่อนทั้ง 5 ประการ คือข้อผิดพลาดในตัวผู้นำซึ่งมีอันตรายใหญ่หลวงเมื่อใดที่องค์กรพ่ายแพ้ และผู้นำถูกทำลายแน่นอนว่า ย่อมมาจากจุดอ่อนทั้ง 5 ประการข้างต้น จึงเป็นสิ่งที่ต้องศึกษาอย่างใคร่ครวญ สร้างและพัฒนาตนให้มีภาวะผู้นำ นำทฤษฎี หลักการ แนวคิด การเป็นผู้นำแบบต่าง มาใช้ให้เหมาะสมสิ่งแวดล้อมขององค์กร เพื่อสู่ความสำเร็จขององค์กรหรือหน่วยงาน ๆ โดยที่ไม่มีความพ่ายแพ้ได้โดยปฏิบัติตาม

กอร์ดัน (Gorton, 1983 : 191-195) ได้สรุปภารกิจหลักของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 7 ประการ แต่ละภารกิจมีกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติ ดังนี้

1. ภารกิจด้านการบริหารบุคคล ประกอบด้วย
  - 1.1 กำหนดนโยบายการบริหารงานบุคลากร
  - 1.2 จัดดำเนินการคัดเลือกครู อาจารย์และบุคลากรด้านอื่น ๆ

- 1.3 มอบหมายงานให้แก่บุคลากรด้านการศึกษา
- 1.4 แจกวัสดุประสงค์ของสถานศึกษาให้แก่บุคลากรได้ทราบ
- 1.5 สังเกตพฤติกรรมการสอนของครู
- 1.6 วินิจฉัยหาลักษณะเด่นและลักษณะด้อยในการสอนของครู
- 1.7 ช่วยเหลือครูในการแก้ปัญหาในชั้นเรียน
- 1.8 ประเมินผลการสอนของครู
- 1.9 ช่วยปรับปรุงและพัฒนาการสอนของครู อาจารย์
2. ภารกิจด้านกิจกรรมนักเรียน ประกอบด้วย
  - 2.1 จัดบริการแนะแนวนักเรียน
  - 2.2 จัดปฐมนิเทศนักเรียน
  - 2.3 กำหนดนโยบายและกระบวนการเกี่ยวกับวินัยของนักเรียน
  - 2.4 กำหนดมาตรการเกี่ยวกับความปลอดภัยของนักเรียน
  - 2.5 พัฒนาและประสานงานกิจกรรมเสริมหลักสูตร
  - 2.6 พิจารณาเกี่ยวกับวินัยและการลงโทษ
  - 2.7 จัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่นักเรียน
  - 2.8 รายงานพฤติกรรมของนักเรียนให้ผู้ปกครองได้ทราบ
3. ภารกิจด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ประกอบด้วย
  - 3.1 กำหนดนโยบายและมาตรการในการให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน
  - 3.2 จัดดำเนินการให้บุคลากรของโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน
  - 3.3 ช่วยเหลือกิจกรรมของสมาคมครู ผู้ปกครอง
  - 3.4 จัดดำเนินการในเรื่องผู้ปกครองมาร้องทุกข์
  - 3.5 เป็นตัวแทนของสถานศึกษาในกิจกรรมของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่หรือในชุมชนอื่น ๆ
4. ภารกิจด้านพัฒนาหลักสูตรและการสอน ประกอบด้วย
  - 4.1 ช่วยเหลือในการกำหนดเป้าหมายของหลักสูตร
  - 4.2 ช่วยทำความเข้าใจในเนื้อหาของหลักสูตร
  - 4.3 จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน

- 4.4 จัดการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน
- 4.5 จัดฝึกอบรมบุคลากรเพื่อพัฒนาการสอน
- 4.6 ช่วยเหลือในการประเมินผลการเรียน
5. ภารกิจด้านการเงินและพัสดุ ประกอบด้วย
  - 5.1 จัดทำงบประมาณเงินรายได้ของโรงเรียน
  - 5.2 จัดระบบตรวจสอบภายใน
  - 5.3 จัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง
  - 5.4 จัดระบบการพัสดุ
  - 5.5 จัดระบบบัญชี
6. ภารกิจด้านอาคารสถานที่ ประกอบด้วย
  - 6.1 จัดวางแผนเกี่ยวกับการใช้อาคารสถานที่
  - 6.2 จัดระบบบำรุงและซ่อมแซมอาคารสถานที่
  - 6.3 ดูแลคนงานภารโรง
  - 6.4 จัดระบบการจอบคายานพาหนะ
7. ภารกิจด้านอื่น ๆ ประกอบด้วย
  - 7.1 จัดการประชุมหรือสัมมนา
  - 7.2 จัดการประชาสัมพันธ์สถานศึกษา
  - 7.3 ประเมินข้อดีข้อเสียของโปรแกรมการสอน
  - 7.4 มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน เช่น การประกวดต่าง ๆ กีฬา

ส่งเสริมวัฒนธรรมประเพณี เป็นต้น ผู้บริหารมีบทบาทในการบริหารสถานศึกษามากมายหลายประการซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้รวบรวมบทบาทของนักบริหารไว้ค่อนข้างมากมีความแตกต่างและแยกย่อยตามหลักการบริหารงาน แต่ละด้าน เช่น บทบาทที่เป็นคุณลักษณะ บุคคลส่วนตัวทั่วไปและเกี่ยวกับด้านการจัดการ เรียนการสอน ล้วนแต่เป็นบทบาทสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาพึงจะมีบทบาทหน้าที่เหล่านี้ผู้บริหารการศึกษาย่อมมีบทบาทหน้าที่ตามลักษณะของระบบการจัดสถานศึกษาจากลักษณะดังกล่าวผู้ศึกษาสรุปผลบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 2 ประการ คือ

ประการแรก การบริหารเป็นศาสตร์ หมายถึง ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถ มีบุคลิกที่ดีประการที่สอง การบริหารเป็นเรื่องของศิลปะ หมายถึงการบริหารจะต้องอาศัยความรู้ ความสามารถในการจัดการผสมกลมกลืนกับการใช้ปฏิภาณไหวพริบและ

ประสบการณ์ ซึ่งผู้บริหาร จะต้องสามารถปฏิบัติงานให้ได้ทั้งผลงานและน้ำใจจากผู้ร่วมงาน รวมทั้งบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดหลักในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่สำคัญ ๆ มีดังนี้

1. โรงเรียนเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นหน่วยงานปฏิบัติและ ผลการจัดการจะเป็นเช่นใด ผลที่เกิดขึ้นจากโรงเรียน
2. ภารกิจหลักของโรงเรียนคือการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตรนั่นคือมีคุณภาพด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในทุกกลุ่มประสบการณ์ คุณลักษณะที่พึงประสงค์และสุขภาพอนามัยที่ดี
3. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพการประถมศึกษาที่มีหลายอย่าง เช่น ระบบการบริหาร ผู้บริหาร โรงเรียน ผู้ปกครองนักเรียน วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ฯลฯ แต่ผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ดังนั้นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทในการพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษา คือ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการโรงเรียน
4. การบริหารโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะ ที่ดีและคุณธรรมของผู้บริหาร โรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารที่สามารถใช้ ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอนจนบรรลุจุดหมายที่วางไว้
5. งานการบริหารโรงเรียนมีหลายงาน แต่จะครอบคลุมงาน 4 งาน ด้วยกัน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานบริหารงบประมาณ งานบริหารงานทั่วไป
6. ในบรรดาการบริหารทั้ง 4 งานนั้น งานวิชาการเป็นงานที่สำคัญที่สุดในการที่จะทำ ให้นักเรียนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตรส่วนงานอื่นเป็นงานเสริมและสนับสนุนให้งาน วิชาการประสบผลสำเร็จดียิ่งขึ้น
7. ในการบริหารโรงเรียนผู้บริหารจำเป็นต้องตระหนักถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียนเป็นสำคัญ
8. ทรัพยากรในการบริหารโรงเรียนที่สำคัญ ๆ มีอย่างน้อย 4 อย่างคือ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์และระบบการจัดการ ทรัพยากรด้านบุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญ ที่สุด ดังนั้นในการบริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องสร้างให้เกิดความสมดุลระหว่างภารกิจของโรงเรียนและบุคคลผู้ทำงาน ทำอย่างไรจึงจะทำให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพและในขณะที่ เดียวกันผู้ที่ ทำงานนั้นก็มีความสุขในการทำงานด้วยนั่นคือ ได้ทั้งงานและน้ำใจของบุคคลผู้ทำงานนั่นเอง



9. การบริหารงานทั้ง 4 งานของโรงเรียนจะดำเนินไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ ย่อมต้องอาศัยกระบวนการในการบริหารอย่างน้อย 4 ขั้นตอน ประกอบเสมอกล่าว คือ

9.1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน

9.2 วางแผน

9.3 ดำเนินการตามแผน

9.4 ประเมินผล

10. ทักษะที่สำคัญและจำเป็นในการบริหารของผู้บริหาร ได้แก่ ทักษะในด้านเทคนิควิธี ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะในด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะด้านใดอย่างน้อยเพียงไรนั้น ขึ้นอยู่กับระดับและปริมาณของงานในหน้าที่เป็นสำคัญ

11. การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ย่อมต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

11.1 ยึดภารกิจหรือวัตถุประสงค์หลักของโรงเรียนเป็นสำคัญ นั่นคือ คุณภาพ ของนักเรียนที่กำหนดไว้ในจุดหมายของหลักสูตร กิจกรรมใดที่โรงเรียนจัดขึ้นต้องมุ่งประโยชน์ที่จะเกิดกับนักเรียนเป็นสำคัญ

11.2 การที่โรงเรียนจะบรรลุภารกิจหลักได้ดั่งนั้นย่อมต้องอาศัยการวางแผนบริหารที่มีระบบและการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ การวางแผนบริหารที่ดีย่อมหมายถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หลักไปแล้วก็หนึ่ง

11.3 การวางแผนบริหารโรงเรียนจำเป็นต้องครอบคลุมงานบริหารโรงเรียนทั้ง 4 งานดังกล่าวแล้ว โดยยึดงานวิชาการเป็นหลัก ส่วนงานอื่นเป็นงานสนับสนุนส่งเสริมให้ งานวิชาการ บรรลุจุดหมายให้ดียิ่งขึ้น

11.4 การดำเนินงานแต่ละงานจะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อได้ใช้กระบวนการบริหารอย่างน้อย 4 ขั้นตอน คือการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ การวางแผนการดำเนินการตามแผนและการประเมินผล ทั้งนี้การดำเนินงานดังกล่าวจะเป็นไปได้ด้วยดีจำเป็นต้องอาศัย

11.4.1 คุณธรรมที่ดีและการเป็นผู้นำของผู้บริหาร

11.4.2 บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหาร นั่นคือ ใช้กระบวนการ กลุ่มในการบริหาร

11.4.3 การใช้เทคนิคการนิเทศการกำกับ ติดตามและประเมินผลอย่างเหมาะสมของผู้บริหาร

11.4.4 การตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างมีระบบ

11.4.5 มนุษยสัมพันธ์ในโรงเรียน

11.4.6 การใช้ภาวะผู้นำในโรงเรียน

11.4.7 เทคนิคการนำการประชุม

11.4.8 การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

11.4.9 การประชาสัมพันธ์ในโรงเรียน

(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2541 : 10-15)

สรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหารในการบริหารโรงเรียนจะต้องบริหาร โดยยึดเป้าหมาย คือคุณภาพการศึกษาของนักเรียนและงานวิชาการเป็นหลัก ซึ่งจะต้องมีการวางแผนการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ การนิเทศ ติดตามกำกับและประเมินผลทุกขั้นตอนอย่างสม่ำเสมอประกอบกับผู้บริหารต้องมีคุณธรรม จริยธรรม มีความเป็นผู้นำ และรู้จักใช้กระบวนการกลุ่มในการทำงาน

แคทซ์ (Katz. 1989 : 85) นักบริหารชาวอเมริกันได้อธิบายทักษะของผู้บริหารไว้ 3 ประการคือ

1. ทักษะเชิงเทคนิค (Technical skill) หมายถึง ทักษะพื้นฐานของการบริหารงาน โดยอาศัยความรู้ความสามารถและเทคนิควิธีการจากประสบการณ์การเรียนรู้
2. ทักษะมนุษย (Human skill) หมายถึงทักษะเกี่ยวกับมนุษย์ หลักจิตวิทยาในการบริหารงาน การติดต่อสื่อสาร การบริหารความขัดแย้ง การสร้างแรงจูงใจ การสร้างทีมงาน
3. ทักษะเชิงมโนทัศน์ (Conceptual skill) หมายถึงทักษะระดับสูงที่เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ แนวคิดในการพัฒนาองค์กร การวินิจฉัยสั่งการ การมีวิสัยทัศน์ในการบริหารและสร้างภาวะผู้นำ

เดรก และ โรว์ (Drake & Roe. 1996 : 165-168) เชื่อว่ามืองค์ประกอบหลายอย่างที่มีอิทธิพลต่อการเรียนการสอนในโรงเรียนแต่มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ ซึ่งเป็นหน้าที่ของหัวหน้าสถานศึกษา (ผู้อำนวยการสถานศึกษา) ที่จะทำให้องค์ประกอบเหล่านี้เกิด ประโยชน์สูงสุด มี 6 ประการได้แก่

1. บุคคล ซึ่งรวมถึงนักเรียน ครู กงงานภารโรงเจ้าหน้าที่การศึกษา ชุมชน

2. เวลา ผู้นำจำเป็นต้องใช้เวลาที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด งานหลายอย่างของโรงเรียนต้องปฏิบัติแข่งกับเวลา ดังนั้นโรงเรียนจึงควรจัดบรรยากาศให้นักเรียนได้ใช้เวลาทำกิจกรรมหรือศึกษาค้นคว้าให้คุ้มค่า

3. ข้อมูลหรือสารสนเทศ ผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องใช้ข้อมูลในการบริหาร

4. โปรแกรมและวัสดุอุปกรณ์ หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาก็คือ ทำอย่างไรจึงจะจัดสรรให้เกิดความเหมาะสมระหว่างโปรแกรมการจัดการศึกษากับวัสดุอุปกรณ์

5. เงิน ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะทราบว่ ภายในวงเงินจำกัดจะทำอะไรก่อนหลัง

6. สถานที่ ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีความสามารถในการใช้อาคารสถานที่ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางการศึกษา

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำเริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ. 1940-1960 เป็นระยะที่พยายามค้นหาแบบสากลที่เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผล แนวคิดของนักทฤษฎีกลุ่มนี้สืบเนื่องมาจากแนวความคิดทาง วิทยาศาสตร์

เทลอร์ (Taylor) ในช่วงปีค.ศ. 1900 ที่เน้นงานหรือผลผลิตและทฤษฎีการบริหารมนุษย์สัมพันธ์ของ เมโย (Mayo) ในปี ค.ศ. 1960 ที่เน้นความสัมพันธ์แล้วนำไปสู่การศึกษาพฤติกรรมผู้นำเพื่อค้นหาพฤติกรรมผู้นำที่ประสบความสำเร็จและเป็นທີ່พอใจของทุกฝ่าย การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ

เฮอเซย์และบรานชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1982 : 103-104) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบสถานการณ์ พฤติกรรมผู้นำแบบสถานการณ์ พฤติกรรมผู้นำ แสดงออกเกี่ยวข้องกับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม จากผลงานของทั้งสองพอสรุปได้ว่า มิติ การเป็นผู้นำมี 2 มิติ คือ มิติสัมพันธ์และมิติกิจสัมพันธ์ ซึ่งความหมายของพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 มิติ มีดังนี้

พฤติกรรมมิติกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในด้านความเข้าใจ ในการดำเนินการตามนโยบายตามแผนงาน การติดต่อสื่อสารและวิธีการดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงภารกิจที่ต้องปฏิบัติเป็นรายบุคคลในลักษณะของการแบ่งงานการกำหนดระเบียบในการทำงานความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่ พฤติกรรม ผู้นำมิติมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับผู้ใต้บังคับ บัญชาแสดงออกถึงความเป็นมิตร การเคารพซึ่งกัน

และกันความไว้วางใจในการทำงาน แสดงออกโดย ความรู้สึก ชอบ รัก เกลียด ซึ่งเป็น ความ  
 อบอุ่นที่ผู้นำแสดงต่อสมาชิกภายในกลุ่มหรือรายบุคคล (ประชุม รอดประเสริฐ. 2526 : 24)

จิตร ธีรกุล (2518 : 19-20) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมทั้ง 2 มิติไว้ว่า

1. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความ เป็นมิตร  
 ที่ความ สนใจ ความเอาใจใส่เกี่ยวกับความเป็นอยู่ของผู้ร่วมงาน

2. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน เป็นพฤติกรรมผู้นำที่แสดงในผลงานมากกว่าใน  
 เรื่องของคนในองค์กร พยายามจัดระเบียบแบบแผนและเน้นการปฏิบัติให้เป็น ไปตามเกณฑ์  
 และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ พฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติที่กล่าวมาข้างต้นนั้น อรุณ รักรธรรม (2522 :  
 245) ได้ให้ความ เห็นว่ามิติที่สำคัญสองมิติ คือ ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งมิตรสัมพันธ์ โดยมิติ  
 แรกนั้น หมายถึง พฤติกรรม ของหัวหน้าที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับ  
 สมาชิกภายในกลุ่ม ที่จะสร้างเสริมให้เกิดรูปแบบการจัดการที่สมบูรณ์เหมาะสม ลู่ทางในการ  
 ติดต่อทำความเข้าใจระหว่างบุคคลในหน่วยงานตลอด จนวิธีการในการปฏิบัติงาน ความไว้นื้อ  
 เชื้อใจซึ่งกันและกัน การยกย่องนับถือ ตลอดจน ความสัมพันธ์อันอบอุ่นที่ปรากฏอยู่ระหว่าง  
 หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานจากการศึกษาจึงพบว่าหัวหน้ามีอยู่หลาย ชนิด เช่น หัวหน้าที่มุ่ง  
 ให้ลูกน้องทำงานหวังความสำเร็จของงานเป็นใหญ่หัวหน้าที่มุ่งเสริมสร้าง ความสัมพันธ์อัน  
 ดีระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง หัวหน้าที่ มุ่งทั้งงาน และสัมพันธ์ภาพ ระหว่างบุคคลและหัว  
 หน้าที่ให้ความสนใจน้อยทั้งคนและงาน

สรุปได้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องยอมรับว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารทั้ง 2  
 ด้าน คือ ด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ต่างก็มีความสำคัญเท่าเทียมกัน ขึ้นอยู่กับผู้บริหารต้อง  
 ประเมินสถานการณ์เหตุการณ์ในการเลือกแบบผู้นำและพฤติกรรมของบุคคลในหน่วยงานให้  
 ชัดเจนว่าควรจะเลือกแบบพฤติกรรมในการบริหารแบบใดหรืออาจจะนำทั้งสองแบบไปใช้  
 พร้อม ๆ กันก็ได้ ซึ่งผู้บริหารต้องใช้ เทคนิคและศิลป์ ในการเลือกแบบของผู้นำ เพราะจะเป็น  
 การสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

สุรชาติ สังข์รุ่ง (2520 : 7) ได้ให้ความหมายของคำว่าพฤติกรรมผู้นำ หมายถึง  
 พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมาย  
 ที่กำหนด ความสามารถในการรวมกลุ่มเพื่อแก้ปัญหา รวมทั้งบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่ม

ศิริ เจริญวัย (2521 : 4) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำหมายถึงการประพฤติดของผู้บริหาร  
 ที่แสดงออกในฐานะผู้นำกลุ่ม เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายโดยโน้มน้าวให้

ผู้ร่วมงาน เข้าใจในบทบาทหน้าที่ ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน หาหนทางแก้ปัญหาที่มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นอย่างดี

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2525 : 8) ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยการใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อมุ่งให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ กำหนดไว้

บรูค (Brucke. 1965 : 60-81) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึงผู้นำที่มีบุคลิกภาพในแบบของการเป็นผู้เสนองาน คือ ต้องเป็นผู้กำหนดโครงสร้างของงานไว้ชัดเจนและบอกรายละเอียดแล้วจะทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพ เพราะผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมรับรู้โครงสร้างของงาน

จากความหมายดังกล่าวพอสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึงรูปแบบหนึ่งในการปฏิบัติหน้าที่ภายใต้ความเหมาะสมและสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดโดยโน้มน้าวให้ ผู้ร่วมงานเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ร่วมมือร่วมใจกันทำงานหาหนทางแก้ปัญหา มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

#### 4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

##### ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการ ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้แตกต่างกัน ซึ่งอาจจะสรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนี้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2545 : 32) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการ ที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มมุ่งใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

นิคซ์ สัมมาพันธ์ (2546 : 54) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลจำนวนมากลงมือทำมากกว่าเดิมจนได้ระดับขั้นสู่เขตแดนการปฏิบัติงานที่สูงกว่า

ฐิติพงษ์ คล้ายโยทอง (2547 : 22-23) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำและกระบวนการ ซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้น โดยผู้นำจะกระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่คาดหวัง

ไว้ สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์กร โดยผู้นำให้ผู้ตามดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ขององค์กร และคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบ หรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตามที่จะเพิ่มพลังอำนาจ และให้ความสนับสนุนช่วยเหลือแก่ผู้ตาม

ชรัตน์ จินขาวำ (2547 : 8) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถที่จะพยายามยกระดับจิตสำนึกและแรงจูงใจของผู้ร่วมงาน ให้มีอุดมคติและมีคุณค่าทางจริยธรรมสูงขึ้น โดยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความตระหนักและต้องการอย่างแรงกล้ามากกว่าที่เป็นอยู่ในดำรงคุณค่าของอุดมการณ์และวิธีการที่จะบรรลุอุดมการณ์ ทำให้ผู้ร่วมงานไม่คิดถึงประโยชน์ส่วนตน แต่จะอุทิศตนเพื่อส่วนรวม หรือเพื่อนักเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ด้านการสร้างบารมี ด้านคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

บุญมี ก่อบุญ (2548 : 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงหลักแห่งความมุ่งมั่นเต็มศักยภาพของแต่ละบุคคล โดยมุ่งหวังให้ใฝ่ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลในระดับสูง

สุชามนต์ แยมเจริญกิจ (2553 : 19) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่ใช้การปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในการสร้างความร่วมมือ สร้างแรงจูงใจให้สูงขึ้นจนส่งผลให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

อารี กังสานุกุล (2553 : 29) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกโดยการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการยกระดับและกระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้น โดยผู้นำจะกระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่ผู้ตามคาดหวังได้ว่าจะทำและผู้ตามจะสร้างความผูกพันกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ของอำนาจ (Empower) และช่วยเหลือผู้ตาม

เบิร์น (Burns, 1978 : 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้นซึ่งพลังอำนาจถูกยกขึ้น โดยภาวะผู้นำจะสามารถดำเนินการ ทำให้จุดประสงค์ที่วางไว้อย่างชัดเจนประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง

แบส (Bass, 1985 : 14-17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือผู้ที่กระตุ้นใจผู้อื่นให้กระทำมากกว่าที่คาดหวัง มีความเชื่อถือที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามที่ปรารถนา และใช้ความพยายามเพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตามให้เป็นลำดับขั้นของความต้องการที่สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

เบนนิส และนาฮัส (Bennis and Naus, 1985 : 217) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือความสามารถของผู้นำที่จะปรับปรุงและยกระดับแรงจูงใจและเป้าประสงค์ของผู้ตามให้บรรลุผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

กริฟฟิน (Griffin, 1996 : 524) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ดำเนินการเหนือความคาดหวังปกติ โดยการถ่ายโอนความรู้สึกต่อพันธกิจการกระตุ้นประสบการณ์การเรียนรู้ การคล้อยให้ใช้วิธีใหม่ในการคิด

ยุกส์ (Yukl, 1998 : 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์กร และเพิ่มประพลังอำนาจให้แก่ผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์

จากความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปว่าหมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็น ในการบริหารหรือการปฏิบัติงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของบุคคลให้สูงขึ้น โดยการยกระดับแรงจูงใจของบุคคลากร ให้เกิดความต้องการและความพึงพอใจมากกว่าที่เป็นอยู่และตระหนักถึงคุณค่าของจุดมุ่งหมายเป็นผลให้เกิดการปฏิบัติงานเกิน ความคาดหวัง มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและเป็นนักพัฒนา ทำให้การบริหารงานบรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

แบสส์ และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994 : 2 ; อ้างถึงใน กัลยาณี พรหมทอง, 2546 : 51) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมต่าง ๆ ใหม่ ๆ ทำให้เกิดความตระหนักในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตาม มองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่ทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้นและบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะท้าทายความหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุผลงานที่สูงขึ้น

แบสส์ (Bass, 1999 : 11 ; อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543 : 20) กล่าวถึงภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเองผ่านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็น บังเอิญบุคคล ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ การบรรลุ สัจการแห่งตน ความเจริญรุ่งเรืองของสังคม องค์กรและผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มจะช่วยกระตุ้นความหมายของงาน ในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะมี ผู้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

จากความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ สรุปได้ว่า ภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึงพฤติกรรมหรือความสามารถในการบริหารองค์กรของผู้บริหาร ที่จะนำพาให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งใจไว้แต่ต้นส่งผลให้องค์กรได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาทันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม ประเทศและโลก

ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาระดับปฏิบัติการ ถือว่ามี ความสำคัญอย่างยิ่งในการนำการศึกษาของชาติไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของชาติที่ตั้งไว้ ขณะนี้อยู่ในลักษณะการศึกษาที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย ได้แก่เปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของการปฏิบัติหน้าที่ของครูผู้ปฏิบัติการสอน เปลี่ยนแปลงสาระการเรียนรู้ใน หลักสูตรฯ เป็นต้น ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอหนองเรือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ซึ่ง ผู้วิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิด ทฤษฎีของแบสส์และอโวลิโอ ใน 4 องค์ประกอบ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ในปี ค.ศ. 1991 แบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994) ได้เสนอ โมเดลภาวะผู้นำ เดิมรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำ ตามรูปแบบภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ.1985 โมเดลนี้ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 รูปแบบ คือ ภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) สามารถนำเสนอรายละเอียด ดังนี้ (สัมมา รัตนิตย์, 2553 : 93-95)

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการ ที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้สูงกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่ระดับที่



สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตน ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำอิทธิพล ต่อผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามนี้กระทำโดย ผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการหรือที่เรียกว่า “4I”(Four I’s) คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง ผู้นำจะเป็นผู้ได้รับการยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถกระจายอำนาจและการติดต่อสื่อสาร สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำเป็นผู้ที่มีศีลธรรม และจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตัว แต่จะมุ่งเน้นการสร้าง ประโยชน์ให้กับกลุ่ม ผู้นำจะมีความเฉลียวฉลาด มีความตั้งใจและความเชื่อมั่นในตนเอง มีอุดมการณ์มีค่านิยม ซึ่งเป็นค่านิยมที่เป็นแบบอย่างของผู้นำผู้นำจะมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ขององค์การ

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำ จะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน ผู้นำจะกระตุ้นแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นทีม ให้มีชีวิตชีวา ก่อให้เกิดความกระตือรือร้น โดยสร้างทัศนคติในแง่บวก ผู้นำจะชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ตาม ความคาดหวังที่วางไว้ และพาผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อให้บรรลุผลประโยชน์ ขององค์การ ทำให้ผู้ตามเกิดความผูกพันในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานในระยะยาว และเกิดความมีคุณค่าในตนเองกระตุ้นให้ผู้ตามสามารถแก้ปัญหาที่ต้องเผชิญได้ และเกิดปัญญา ที่จะเอาชนะอุปสรรคเกิดความคิดสร้างสรรค์

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ และหาแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหา ทำให้ เกิดสิ่งใหม่ที่สร้างสรรค์ การเปลี่ยนมุมมองใหม่ในการมองปัญหาเก่าที่เกิดขึ้น เป็นการมองที่ ก่อให้เกิดการทำทลายและแสวงหาโอกาส แนวทางการแก้ปัญหาร่วมกัน สร้างแนวคิดว่า ปัญหา ทุกอย่างต้องมีทางแก้ไข โดยอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกัน

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกถึงคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำ เป็นเสมือนที่ปรึกษาส่งเสริม ให้มีการพัฒนาศักยภาพ ให้โอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ คำนึงถึงความ

แตกต่างและความจำเป็นของผู้ตามแต่ละคน มองผู้ตามเป็นเพื่อนร่วมงาน ไม่ใช่เครื่องมือในการพัฒนาส่งเสริมให้มีการใช้ความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล คอยให้คำแนะนำสนับสนุนด้านต่าง ๆ ทำให้ผู้ตามไม่รู้สึกรู้ว่าถูกตรวจสอบ

2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่คุณตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการ และรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอกผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าผู้ตามต้องการอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่า ต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของความยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัสเมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมีจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐาน หรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารงานแบบวางเฉย (Management – by Exception) เป็นการบริหารงาน ที่ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม (Status quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงานจะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ หรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่อง หรือไม่ได้มาตรฐาน การบริหารงานแบบวางเฉย (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2536 : 59) แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by Exception : MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตามและช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดการผิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-by Exception : MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐานหรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีผู้นำ (Non-leadership behavior) เป็นภาวะผู้นำ ที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์ เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

เบสส์ (Bass, 1999 : 11 ; อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543 : 22-24) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอไว้ในปี ค.ศ. 1985 ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักในภารกิจวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กรจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามไปไกลเกินความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคมซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบด้านพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือ เรียกว่า 4I (Four I s) ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายขององค์ประกอบของพฤติกรรมทั้ง 4 ประการ ดังนี้

### 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะอันนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่า การเอาแต่อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรม และจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเองความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตามทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดง

ความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำ จากการสร้างความมั่นใจในตนเองประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติหน้าที่ขององค์กร (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550 : 9)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 68) กล่าวว่า ผู้ตามไม่เพียงแต่จะเชื่อ ศรัทธาไว้วางใจ และนับถือผู้นำ แบบนี้เท่านั้น แต่ผู้ตามยังยกย่องเทิดทูนผู้นำ เหมือนกับเป็นยอดมนุษย์ และเป็นวีรบุรุษของตน

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2545 : 105) ให้ความหมายของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมีการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธาภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นมีคุณธรรมและจริยธรรม เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค

แบส (Bass. 1985 : 14-17) กล่าวว่า ความสนใจบางครั้งที่เรียกว่า อิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Idealized Influence) คือ พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้นก่อให้เกิดการเลียนแบบ และผูกพันต่อผู้นำ

ยุกส์ (Yukl. 1994 : 20) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นรูปแบบอิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง (Formal authority) หรือตามประเพณี แต่สังเกตได้จากการรับรู้ของผู้ตามว่าผู้นำเป็นผู้มีคุณสมบัติพิเศษ ลักษณะดังกล่าวของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับและมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพวกเขาเข้าสามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้

แบส (Bass. 1985 : 14-17) ได้กล่าวถึง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้บริหารไว้ว่า

1. มีความมั่นใจในตัวเองสูงมีความต้องการในอำนาจ ซึ่งความเชื่อมั่นในตนเองนี้จะทำให้ผู้ตามมีความเชื่อในความถูกต้องของความคิด และศรัทธาในตัวผู้นำ ความต้องการมีอำนาจจะทำให้ผู้นำเกิดแรงจูงใจที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม
2. แสดงพฤติกรรมที่ประทับใจผู้ตาม ว่าเป็นผู้นำที่มีสมรรถภาพ และประสบความสำเร็จซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดความศรัทธา เชื่อในการตัดสินใจ และเต็มใจที่จะเชื่อฟังรวมทั้งเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ

3. สนับสนุนการทำงานของกลุ่ม กระตุ้นจิตใจให้เกิดความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน โดยมีการตั้งเป้าหมายที่สอดคล้องกับค่านิยม และอุดมการณ์ของผู้ตามในกลุ่ม ร่วมกัน

4. คาดหวังการปฏิบัติงานในกลุ่มของผู้ตามค่อนข้างสูง และสร้างความเชื่อมั่น ให้แก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดความมั่นใจในตนเองว่าจะทำให้ได้สำเร็จ

5. กระตุ้นแรงจูงใจให้เกิดสัมฤทธิ์ผล โดยการให้งานที่ท้าทายให้มีการแข่งขัน การสร้างทีมงาน และการทำงานร่วมกัน

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ระดับ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการว่าสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจและไว้วางใจ ในความสามารถของผู้นำ เกิดความยินดีที่จะทุ่มเทการ ปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นสิ่งที่ผู้บริหาร ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอด ไปยังผู้ร่วมงาน มีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน สามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง เห็นคุณค่าในตนเอง และมีศีลธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

## 2. การสร้างแรงบันดาลใจ

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะ ประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่ บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำ ต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ ร่วมกันผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุ เป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจของ องค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้ง พบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้น ทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและการ กระตุ้น ให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้

ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และ เสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์(กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 : 9-10)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 45) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความเสนาหา ผู้นำจะคล้อยตาม โดยกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนัก และความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย เห็นคุณค่าของเป้าหมาย และเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2545 : 63) ให้ความหมายของ การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็น ในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ หรือการทำงานให้ผู้ตามมีแรงจูงใจภายในหรือแรงบันดาลใจ ทำงานเพื่องาน ด้วยความเพลิดเพลิน ด้วยใจรัก ด้วยความรู้สึกรัก ที่เห็นคุณค่าของงาน หรือเห็นว่างานนั้นมีความท้าทาย ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และเชื่อมั่นว่าจะบรรลุเป้าหมาย และมีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญในการทำงาน โคเฮน (Cohen, 1990 : 9) กล่าวว่า การคล้อยเพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ตามนั้น ผู้นำจะกระทำโดย

1. สร้างความมั่นใจให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานที่ทำและเชื่อว่าจะสามารถทำงานนั้น ได้สำเร็จ
2. สร้างความเชื่อ ความเข้าใจให้ผู้ตามว่าสิ่งที่กระทำนั้นมีคุณค่า
3. สร้างความคาดหวังให้เกิดขึ้นกับผู้ตามว่าสามารถทำงาน ได้สำเร็จ

แบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1990 : 34) กล่าวว่า การจูงใจด้านแรงคล้อย (Inspiration Motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจผู้วิสัยทัศน์ โดยการใช้อยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามสูงขึ้นของผู้ตาม และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตามแบส (Bass, 1985 : 14-17) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมและขอบข่ายการสร้างแรงบันดาลใจ ของผู้นำไว้ดังนี้

1. เน้นปฏิบัติ (Action orientation) ประกอบด้วยพฤติกรรม คือ
  - 1.1 กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ ๆ หรือการทำงานที่ท้าทายความสามารถ
  - 1.2 ให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาอาสาสมัครงานการได้อาสาเป็นโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชา ได้แสดงความสามารถและความรับผิดชอบ เมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิดความภาคภูมิใจ และเชื่อมั่นในตนเอง

1.3 การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน

1.4 การสร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิดและเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน

1.5 การใช้ระบบการบันทึกสั้น ๆ แทนการรายงานหรือการบันทึกแบบยาว ๆ

2. การสร้างความเชื่อมั่น (Confidence - building) ความเชื่อมั่น เป็นแหล่งความเข้มแข็งทางอารมณ์เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเครียด ความยุ่งยากหรือเสี่ยงต่ออันตรายในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญและกำลังใจ และทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

3. การสร้างความเชื่อในอุดมคติที่เป็นอุดมการณ์ (Inspiring belief in "cause") การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง การที่บุคคลจะเสียสละประโยชน์ส่วนตนหรือทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากลำบากได้นั้น บุคคลต้องเชื่อว่า อุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง มีคุณค่าควรแก่การเสียสละ

4. การใช้ผลแห่งความคาดหวัง (Making Use of the Pygmalion effect or self -fulling prophecy) คือ การที่ผู้นำคาดหวังผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านดีบุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่าจะทำได้ดีกว่า ผู้ซึ่งไม่ได้รับการคาดหวังหรือถูกคาดหวังว่าทำไม่ได้ บุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่าจะทำได้ดี จะพยายามทำอย่างดีที่สุดเพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง การใช้ผลของการคาดหวังกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นการส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา สัมมา รัตนิตย์ (2553 : 114) ได้ขยายความถึงขอบข่ายของสร้างแรงบันดาลใจแบบส (Bass, 1985 : 53-54) ประกอบด้วย

4.1 การสร้างบรรยากาศ การสื่อสารแบบสองทาง และสื่อความต้องการของผู้บริหารอย่างชัดเจน

4.2 การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมายของการทำงานและ แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่

4.3 การตั้งเป้าหมายในอนาคตที่เกี่ยวกับการทำงานอย่างชัดเจน การอุทิศตนต่อเป้าหมาย และต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรของผู้บริหาร

4.4 การมองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ ๆ และการแสดงความเชื่อมั่น และความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดของผู้บริหาร

4.5 การพิจารณาปัญหาในเชิงสร้างสรรค์ร่วมกัน

4.6 การตั้งมาตรฐานการทำงานที่สูงกว่าที่เป็นอยู่ในสภาพปัจจุบัน

4.7 การกระตุ้นให้เข้าร่วมในการอบรม เพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ แก่ผู้ร่วมงาน

4.8 การกระตุ้นให้ทดลองทำงาน หรือ โครงการใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถเพื่อเพิ่มคุณค่า ในตนเองแก่ผู้ร่วมงาน

4.9 การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติหน้าที่โดยใช้รางวัลและผลตอบแทนเป็นแรงจูงใจ

4.10 การให้กำลังใจและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ผู้ร่วมงานมุ่งความสนใจในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการจัดการ ว่าสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจภายใน อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการศึกษามาตรฐานในการทำงานสูง และเชื่อมั่นว่าจะบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานโดยผู้นำให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

### 3. การกระตุ้นทางปัญญา

การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation : IS) หมายถึงการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์มีการตั้งสมมุติฐานการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหา และหาคำตอบของปัญหามีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล ไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไป

จากความคิดของตนเอง ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะ



ได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณีการกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจ และแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543 : 98) ได้สรุปว่าการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาคด้วยเหตุผลและข้อมูลหลักฐานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาคอย่างเป็นระบบ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 76) กล่าวถึงขอบข่ายของการกระตุ้นทางปัญญา ประกอบด้วยการกระตุ้นการให้กำลังใจ เสริมแรงให้กับผู้ตามค้นหาวิธีใหม่ ๆ ในการทำงาน โดยยั่วยุให้ผู้ตามหัดสงสัย และการตั้งคำถามต่อความเชื่อพื้นฐานที่เคยประพฤติปฏิบัติมาจนเคยชินฝึกให้มองปัญหาคเดิมด้วยมุมมองใหม่ หรือมองจากแง่มุมปัญหาคต่าง ๆ เป็นต้น

แบส (Bass, 1985 : 14-17) ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นการใช้ปัญหาคว่า หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาคและวิธีแก้ไข โดยใช้ความตึงเครียด ความเชื่อ ค่านิยม มากกว่าการทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในทันที การกระตุ้นการใช้ปัญหาคของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามเกิดความรอบคอบ เกิดมโนทัศน์เกิดความเข้าใจและ มองปัญหาคที่ประสบบอยู่แนวทางแก้ไขปัญหาค รวมถึงการใช้ความคิดและการใช้ดุลยพินิจ ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ

วารี ศรีศักดิ์หิรัญ (2549 : 105) กล่าวถึงการกระตุ้นทางปัญหาคแก่ผู้ร่วมงาน ประกอบด้วย

1. ทบทวนวิธีทำสิ่งต่าง ๆ แบบดั้งเดิม นำไปสู่การคิดใหม่ ทำใหม่
2. กล่าวหาญที่จะมองปัญหาคทั้งในด้านข้อดีและข้อเสียจากหลากหลายมุมมอง
3. มุ่งมั่น พากเพียร ผลักดันความคิดสร้างสรรค์ ยกระดับเพดานบินให้สูงขึ้น

ด้วยการฝ่าฟันอุปสรรคขวางกั้นที่ดูเหมือนจะไม่สามารถข้ามพ้นไปได้ในตอนแรก

ควิน และฮอลล์ (Quinn & Hall, 1983 : 191-195) ได้กล่าวถึง ขอบข่ายของการกระตุ้นทางปัญหาคแก่ผู้ร่วมงาน ประกอบด้วย

1. การใช้หลักเหตุผล (Rationally) ผู้นำจะเน้นการจูงใจในด้านความสำเร็จ โดยการสร้างงานที่เป็นทางการ การตัดสินใจจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย แต่หนักที่ความเร็ว และ ประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาเป็นสำคัญ

2. การคำนึงถึงการดำรงอยู่ (Existentially) ผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับการเพิ่มความมั่นคงความเชื่อถือและการสร้างทีมงาน โดยอาศัยกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ ผู้นำจะมีความเชื่อว่าสติปัญญาสามารถเกิดขึ้นจากเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ดังนั้นผู้นำจะตัดสินใจโดยวิธีการที่หลากหลาย ต้องการข้อมูลจำนวนมาก และแก้ปัญหาด้วยวิธีการหลายวิธี

3. การใช้ประสบการณ์ (Empirically) ผู้นำ จะแก้ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์ แก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน และจะใช้ข้อมูลจำนวนมาก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ดีที่สุด ในการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัยและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์กร

4. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Idealistically) ผู้นำจะมุ่งเน้นที่ความเจริญก้าวหน้า การปรับตัว การเรียนรู้ความหลากหลาย และการใช้ความคิดสร้างสรรค์ รูปแบบการตัดสินใจ จะมีความยืดหยุ่น มีการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง และค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการ แก้ปัญหา

เบส และอวอลิโอ (Bass & Avolio, 1994 : 2) ได้กล่าวถึง การกระตุ้นทางปัญญา แก่ผู้ร่วมงาน ว่าเป็นการใช้การจูงใจ โดยใช้ข้อเท็จจริง ความรู้ หลักการ แนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอแนะ โดยเสนอความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมามีการสนับสนุน และคัดค้าน ได้แย้ง พยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิม และเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์กร

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็น วิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้ ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและ ข้อมูลหลักฐานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์

#### 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล ในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ให้ ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญผู้นำจะเป็น โค้ช (Coach) เป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้

ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และเดบิตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการการประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตามเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่โดยผู้ตามจะไม่วู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 54) กล่าวว่า การมุ่งหมายความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการให้ความสนใจดูแลผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิดด้วยความเข้าใจ และโดยการร่วมเกี่ยวข้องและการพัฒนาความต้องการของผู้ตาม การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลนี้จะให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้ผู้ตาม ช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำ อีกทั้งยังเป็นการสื่อความหมายแบบสองทางซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้นและสามารถช่วยลดปัญหาความคลุมเครือในบทบาทของผู้ตาม

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543 : 112) ให้ความหมายว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลหมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล สนใจและ เอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการ และความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นที่ถี่ถ้วน และให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจ โดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน ผู้นำจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเอาใจเขามาใส่ใจเราความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและเทคนิคการมอบหมายงาน

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2545 : 108) ได้กล่าวถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้ร่วมงานว่าประกอบด้วย ความเอาใจใส่ของผู้ตามแต่ละคนตลอดจนให้ความสำคัญต่อศักยภาพด้านต่าง ๆ ของผู้ตามเป็นรายบุคคลโดยใช้วิธี เช่นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ ตัดสินใจการช่วยเหลือเป็นที่เล็ง (Mentor) การเป็นผู้สอนงาน (Coach) การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์การให้โอกาสไปศึกษาอบรม เป็นต้น

นอกจากนี้ แบส (Bass) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นความสามารถของผู้นำที่ทราบความต้องการที่แตกต่างกันของผู้ตามทราบจุดเด่นจุดด้อย และให้ความสนใจในความต้องการและความก้าวหน้าของผู้ตามซึ่งพฤติกรรม ที่แสดงออกสรุปได้ 3 ลักษณะ คือ

1. การคำนึงถึงการพัฒนา (Development orientation) โดยการประเมินการปฏิบัติงานในปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคตเมื่อมีความรับผิดชอบมากขึ้น การปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล ให้ความช่วยเหลือเพื่อเพิ่มความสามารถและเสริมแรงจูงใจให้มากยิ่งขึ้นตามความต้องการขององค์กร เป็นแบบอย่างที่ดีให้ลูกน้องเลียนแบบมีความเห็นอกเห็นใจให้ความสนใจ มีความเอื้ออาทร เป็นผู้ให้คำปรึกษา สังเกต และบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของลูกน้อง สนับสนุนให้ลูกน้องได้รับการฝึกอบรมทางด้านเทคนิคซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมต่อไปนี้

1.1 พฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา (Developmentally oriented behavior) ประกอบด้วย การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การสังเกตอย่างใกล้ชิด การบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และการส่งเสริมให้ผู้ตามเข้ารับการศึกษอบรมเพิ่มเติม

1.2 การมอบหมายงาน (Delegation) เป็นการให้โอกาสในการทำงานที่ทำหายและให้ผู้ตามได้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น และยังเป็นวิธีการพัฒนา ยกระดับความสามารถและศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น

2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized orientation) ประกอบด้วยพฤติกรรมดังต่อไปนี้

2.1 ส่งเสริมการพบปะอย่างเป็นกันเองโดยมีการนิเทศแบบตรวจตราไปรอบ ๆ กับผู้ตาม ทุกระดับชั้น มีการติดต่อกันแบบสองทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ผู้นำได้รับรู้ปัญหา และสามารถแก้ไขปัญหาในหน่วยงานก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้นตลอดจน ได้ข้อมูลที่ถูกต้องทำให้การตัดสินใจในการปฏิบัติงานถูกต้องมากขึ้น

2.2 การที่ผู้ตามแต่ละคนได้รับข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ การที่ผู้นำให้ข้อมูลข่าวสาร ด้วยตนเองทำให้มีโอกาสสังเกตปฏิกิริยา และความสนใจของผู้ตาม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ตามซักถามเพื่อทำความเข้าใจมากขึ้น นอกจากนี้ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกว่าคุณเป็น คนในองค์กร

2.3 ให้ความสนใจในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคนการที่ผู้นำให้ความสนใจผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกว่าคุณค่าได้รับการยอมรับจากผู้นำ ทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด และส่งผลให้ผู้นำได้รับการยอมรับจากผู้ตามด้วยเช่นกัน

2.4 ให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล ผู้ตามมีปัญหาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว และเรื่องการบริหารปฏิบัติงาน ผู้นำให้ความช่วยเหลือรับฟังปัญหา แสดงความเข้าใจ เข้าใจใน ความรู้สึกของผู้ตาม ให้ ผู้ตามระบายปัญหาออกมา และให้คำแนะนำช่วยในการค้นหาทางเลือก ที่ดีกว่า

3. การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) เป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ โดยใช้ความรู้ และ ประสบการณ์ที่มีอยู่ ใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตน เพื่อพัฒนาผู้ตามให้สามารถดูแลตนเองได้ สามารถจัดการกับงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยกระบวนการสอน แนะนำ และให้ความรู้ การ เป็นที่เลี้ยงเป็นความรับผิดชอบของผู้นำในการที่จะพัฒนาผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำในอนาคต

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ระดับ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นการจัดการว่า ได้คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ติดต่อบริการแบบสองทางเป็นรายบุคคล เป็นที่เลี้ยงสอน และให้คำแนะนำส่งเสริมพัฒนา ผู้ร่วมงานให้พัฒนาดตนเอง ผู้นำกระจายอำนาจโดยมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม

## บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มุ่งหวังจะยกระดับการศึกษาของชาติ ให้ได้ตาม มาตรฐาน จัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึง มีคุณภาพ จึงกำหนดให้มีการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ คือปฏิรูปการเรียนรู้ ปฏิรูประบบบริหารและจัดการศึกษา ปฏิรูปครู อาจารย์และบุคลากร ทางการศึกษาปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลง ทางการศึกษาที่ไม่เคยมีมาก่อนในประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พระราชบัญญัติระเบียบราช กาศกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 มีผลให้เกิดการ ปฏิรูประบบบริหารและจัดการศึกษาอย่างยิ่งกล่าวคือ ก่อให้เกิดการหลอมรวมของหน่วยงาน หลักทางการศึกษา 3 หน่วยงานคือ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และกระทรวงศึกษาธิการ เข้าเป็นหน่วยงานเดียวกันคือ กระทรวงศึกษาธิการ และในการนี้มีการจัดระบบบริหารราชการใหม่ คือ การจัดระเบียบบริหารราชการส่วนกลาง ระดับกระทรวง การจัดระเบียบราชการเขต พื้นที่ เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในสังกัด และการจัดระเบียบในสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญา มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ของรัฐ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5. 2556 : 4-11)

การจัดระเบียบบริหารราชการส่วนกลาง มีผลให้มีการโอนอำนาจหน้าที่ บรรดากิจการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และกรมต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการหลักที่กำหนดขึ้นใหม่ 5 ส่วนราชการ ได้แก่

1. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
3. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา
5. สำนักงานคณะกรรมการดังกล่าว มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการกำหนด นโยบาย แผน

และมาตรฐานการศึกษา การส่งเสริมและกำกับดูแลการศึกษาทุกระดับทุกประเภท การสนับสนุนทรัพยากร การติดตามตรวจสอบ และประเมินผล

#### การจัดระเบียบบริหารราชการเขตพื้นที่

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานครอบคลุม พื้นที่ 7 อำเภอ คือ อำเภอชุมแพ อำเภอหนองเรือ อำเภอสีชมพู อำเภอภูผาม่าน อำเภอหนองนาคำ อำเภอเวียงเก่าและอำเภอภูเวียง มีโรงเรียนในสังกัดทั้งสิ้น 285 โรงเรียน มีผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรครูรวมทั้งสิ้นจำนวน 3,451 คน มีภารกิจจัดการศึกษา 3 ระดับ คือการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา (3 – 5) การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา (1-6) ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 จัดการศึกษาตามปรัชญา ปณิธาน ภารกิจ และวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. จัดทำนโยบายแผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานตามความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณ เงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และ

หน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นทราบ และกำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3. ประสานส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับดูแลติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัด และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการ และประสานส่งเสริม สนับสนุนการวิจัย และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชนและ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
12. ปฏิบัติที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้รับมอบให้เป็นหน้าที่ของผู้ใด โดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

ทิศทางของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

วิสัยทัศน์ ภายในปีการศึกษา 2557 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 เป็นสำนักงานต้นแบบในการบริหารจัดการของภูมิภาคที่มุ่งสู่มาตรฐาน บริการเหนือความคาดหมาย

### 1. พันธกิจ (Mission)

- 1.1 ส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนพัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นและคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคน
- 1.2 พัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 1.3 ส่งเสริมประชากรวัยเรียนให้ได้รับ โอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง
- 1.4 พัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่การเป็นมืออาชีพ
- 1.5 ส่งเสริมเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษา

### 2. เป้าประสงค์ (Goals)

- 2.1 นักเรียนมีความรู้ความสามารถและมีสมรรถนะตามมาตรฐานหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.2 ครูและบุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะและทำงานอย่างมืออาชีพ
- 2.3 สถานศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.4 มีเครือข่ายร่วมมือในการบริหารจัดการหลากหลาย
- 2.5 ประชากรในวัยเรียนได้รับ โอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง

### 3. กลยุทธ์

เพื่อเป็นการยอมรับ และขับเคลื่อน นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 จึงกำหนดกลยุทธ์ดังนี้

- 3.1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3.2 ปลุกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง
- 3.3 ขยายโอกาสทางการศึกษา
- 3.4 พัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ
- 3.5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

### 4. ข้อมูลสารสนเทศ

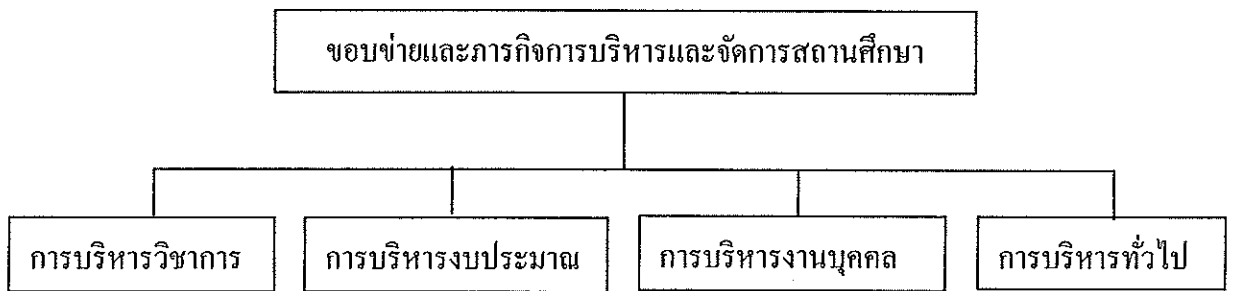
ข้อมูลจำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำปีการศึกษา 2556 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 แสดงตามตารางที่ 1 (ข้อมูลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5. 2556 : 6)



## สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ก่อตั้งขึ้นสืบเนื่องมาจาก พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ตั้งแต่ง 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 เป็นส่วนราชการส่วนกลาง ซึ่งมาตั้งหน่วยปฏิบัติราชการในพื้นที่ 7 อำเภอ คือ อำเภอชุมแพ อำเภอหนองเรือ อำเภอสีชมพู อำเภอภูผาม่าน อำเภอหนองนาคำ อำเภอเวียงเก่าและอำเภอภูเวียง เป็นหน่วยงานหลักในการรองรับการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่โรงเรียนในด้านการบริหารจัดการศึกษาด้านวิชาการ ด้านบุคลากรด้านงบประมาณและด้านงานบริหารทั่วไป โดยมีสถานศึกษาในสังกัดทั้งสิ้น 285 โรงเรียน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545 : 25) พร้อมกับนั้น พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ได้กำหนดไว้ใน มาตรา 27 ว่าให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาและมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ควบคุม ดูแลให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา กำหนด
2. พิจารณาเสนอความคิดเห็นความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษา
3. ส่งเสริม สนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
4. จัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
5. ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา
6. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่นหรือตามที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาหรือคณะกรรมการการศึกษามอบหมาย (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. 2547 : 19)



### แผนภาพที่ 3 ขอข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา

ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 32

#### บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรับผิดชอบดำเนินการไว้ดังนี้

##### 1. ด้านวิชาการ

1.1 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น

1.2 จัดการเรียนการสอน สภาพแวดล้อม แหล่งเรียนรู้ บรรยากาศการเรียนการสอนที่เหมาะสม และส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตลอดจนการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

1.3 จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและรายงานผลการประเมินให้คณะกรรมการสถานศึกษารับทราบ

##### 2. ด้านงบประมาณ

2.1 จัดตั้งและรับผิดชอบการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษาตามที่กฎหมายระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด

2.2 ออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศและแนวปฏิบัติ ฯลฯ เกี่ยวกับการบริหารการเงินและการจัดหารายได้จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งนี้ตามที่กฎหมายระเบียบ ฯลฯ กำหนด

##### 3. ด้านการบริหารบุคคล

3.1 ควบคุม ดูแลให้การบริหารบุคคลในสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่คณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากร

ทางการศึกษาและคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา  
กำหนด

### 3.2 พิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษา

3.2.1 ส่งเสริม สนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษา  
ให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3.2.2 จัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากร  
ในสถานศึกษา

3.2.3 ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและ  
บุคลากรทางการศึกษาเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา  
เขตพื้นที่การศึกษา

3.2.4 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามกฎหมายกำหนดและตามที่คณะกรรมการ  
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษา  
มอบหมาย

## 4. ด้านการบริหารทั่วไป

4.1 จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา ให้สอดคล้อง กับ  
นโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น

4.2 ดำเนินการ และกำกับ ติดตาม ประเมินผลงานตามแผนงาน  
งานโครงการของสถานศึกษา

4.3 ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งปกครอง ดูแล บำรุงรักษา  
ใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ  
 ฯลฯ กำหนด

4.4 ออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ แนวปฏิบัติ ฯลฯ ในการดำเนินงาน  
ด้านต่าง ๆ ตามกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด

4.5 ส่งเสริมความเข้มแข็งในชุมชน และสร้างความสัมพันธ์กับสถาบัน  
อื่น ๆ ในชุมชนและท้องถิ่น

4.6 ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษาหรือตามที่ได้รับ  
มอบหมาย และตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด

จากคำกล่าวข้างต้นสถานศึกษามีขอบข่ายงานรับผิดชอบ การบริหารจัดการศึกษา ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณและด้านงานบริหารทั่วไป โดยมีผู้บริหาร สถานศึกษาเป็นผู้ควบคุม ส่งเสริมสนับสนุนให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ปฏิบัติงานในหน้าที่ตามนโยบาย และกฎเกณฑ์กำหนด เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้ทฤษฎี ของเบสส์และอโวลีโอ ได้มีผู้ศึกษาค้นคว้าไว้มากมายซึ่งพอจะประมวลผลได้ ดังนี้

#### งานวิจัยในประเทศ

ขวัญชัย พูลเจริญ (2548 : 110 – 111) ได้ศึกษาภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 พบว่าความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก ด้าน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุดข้าราชการครูสายผู้สอนที่ปฏิบัติงาน ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาใน อำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 แตกต่าง กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ธวัชชัย หอมยามเย็น (2548 : 70) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นราย ด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามระดับความคิดเห็นของ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนอยู่ ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคำนึง ถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญาตาม ส่วน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์

บุญมี ก่อบุญ (2548 : 99) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร โรงเรียน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร โรงเรียนและประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาสกลนคร เขต 3 อยู่ในระดับมาก ผู้บริหาร ครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 เมื่อพิจารณาตามสถานภาพ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านการสร้างแรงบันดาลใจด้านการมุ่งความสัมพันธ์ในฐานะเอกบุคคลและด้านการดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล ผู้บริหารโรงเรียนกับครูผู้สอนมีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ส่วนองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 โดยรวมมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกในทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บุญโสม คีเลศ (2550 : 103-104) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏผลว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้างานวิชาการและครูผู้สอนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาพรวมและรายด้าน 4 ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอนในโรงเรียนต่างประเภทกันและอยู่ในสถานศึกษาขนาดต่างกันรับรู้การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมและรายด้าน 4 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วรกัญญาพิไล แกระหัน (2550 : 94) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร

สุรชิน วิเศษลา (2551 : 97) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งหน้าที่ที่ต่างกัน ที่ประสบการณ์การทำงานต่างกัน และที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความ

คิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 โดยที่บุคลากรทางการศึกษามีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นสูงกว่าข้าราชการครู

จรัญ วรสาร (2551 : 94-96) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในการบริหารและจัดการศึกษาในโรงเรียนที่จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4 ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในการบริหารและจัดการศึกษาในโรงเรียนที่จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4 ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในการบริหารและจัดการศึกษาในโรงเรียนที่จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4 ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามสถานภาพโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

ชนิษฐา สิทธิจินดา (2552 : 74-75) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอุบลราชธานี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณา รายด้านพบว่าด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการกระตุ้นทางปัญญา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสองแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิขยา มีเพียร (2552 : 98) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาเอกชน โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอคมการณ์ มีค่ามากเป็นอันดับแรก คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามลำดับ และพิจารณาจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน รองลงมาคือ ความสำคัญผลการทำงาน ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ด้านภาระของงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานด้านการปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแล ด้านนโยบายและการบริหารองค์กร ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน และด้านสภาพของการทำงานตามลำดับ มีเพียงด้านเงินเดือนเพียงด้านเดียวที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับปานกลาง

อารี กังสานุกุล (2553 : 72-73) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก จำแนกตามเพศของครู โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามประสบการณ์ของครู โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามวุฒิการศึกษาของครู โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กึ่งกาญ จิตต์กระวาน (2553 : 93-95) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยาจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยาจังหวัดชลบุรี มีจำแนกตามวุฒิการศึกษาของครู โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามประสบการณ์ของครู โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### งานวิจัยต่างประเทศ

แบส (Bass, 1985 : 14-17 ; อ้างถึงใน ชรัตน์ จีนขาวขำ. 2547 : 36) ได้ทำการศึกษา นำร่องในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นทหารในกองทัพบกสหรัฐอเมริกา จำนวน 176 คน โดยได้กลุ่มตัวอย่างประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาตนเอง ผลการศึกษาพบว่า

#### 1. ความพึงพอใจและประสิทธิภาพของหน่วยงานของผู้รับรู้อของ

ผู้ได้บังคับบัญชาความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในระดับสูงกว่าภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน

#### 2. การทุ่มเทความพยายามในการทำงานมีความสัมพันธ์ในการสร้างบารมีการ กระตุ้นการใช้ปัญญา การให้รางวัลโดยเจตนาและการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ตามลำดับและพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการ โดยมีข้อยกเว้น

เคนดริค (Kendrick, 1988 : 1330) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาโรงเรียน มัธยม ศึกษาในเมืองให้มีประสิทธิภาพ โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่ใช้ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระยะเริ่มแรก ต่อมาได้ใช้ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปหรือเปลี่ยนสภาพ ในการดำเนินงาน จนสามารถปรับปรุงโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผล

ซูไซ (Soosai, 1989 : 324-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้ อำนาจของผู้บริหาร กับบรรยากาศการจูงใจในโรงเรียนมัธยมศึกษาในทาแมนนาดู อินเดีช พบว่าการใช้อำนาจหน้าที่กับการใช้อำนาจอิทธิพล หรือบารมีส่วนตัว มีผลให้เกิดการ ยอมรับได้ในขณะที่ใช้อิทธิพลส่วนตัว หรืออำนาจบารมี ทำให้เกิดความเห็นพ้องต้องกัน มากกว่า

เฟลตัน (Felton, 1995 ; อ้างถึงใน กิ่งกาญจ จิตต์กระวาน. 2553 : 70) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพ ของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาและมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครู พบว่า ภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนสภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูและพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษา

คิง (King, 1990 : 157) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนกับผู้บริหารการศึกษาจำนวน 208 คนในระดับอนุบาล-มัธยมศึกษาตอนปลายและ



ระดับมหาวิทยาลัย โดยใช้เครื่องมือ Multifactor Leadership Questionnaire ของเบส พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถทำนายความพึงพอใจและความสำเร็จได้เหนือกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและพบในผู้นำระดับมหาวิทยาลัยมากกว่าอนุบาล – มัธยมศึกษาตอนปลาย ซีเซลเลีย (Cecelia, 1999 : 3215 – A) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผลของการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพของผู้บริหารเขตการศึกษา พบว่าผู้บริหารเขตที่จบปริญญาเอกสามารถพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนผู้บริหารเขตการศึกษาที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทจะพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพได้น้อยกว่า และยังพบว่า การอบรมหัวข้อเรื่องบทบาทของผู้นำ วิสัยทัศน์ของผู้นำกระบวนการ เปลี่ยนแปลงและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จะช่วยให้การพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คิง (King, 2002 : 2303 – A) ได้ศึกษาเพื่อค้นหาว่า ภาวะผู้นำแบบใดจะมีประสิทธิผลสำหรับความสัมพันธ์ด้านคุณภาพและองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (MLQ) ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการทำงานเป็นทีม (Teamwork) การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus) ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Commitment to Continuous Improvement) และวินัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องของ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และรูปแบบบริหารความคิด (Managing Mental Models) ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในด้านการบริหารงานแบบเสรีนิยม (Laissez – Faire : LF) การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (Management-Exception Passive : MP) มีความสัมพันธ์เชิงลบกับในประเด็นดังกล่าวข้างต้น

เฮิร์ตซ์ (Hirtz, 2002 : 2466-B) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับการบริหารคุณภาพทั่วองค์กร (Total Quality Management : TQM) โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (TQM) ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสภาพและการให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมากกับความสัมฤทธิ์ในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ส่วนการบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุกและเชิงรับและการบริหารงานแบบเสรีนิยมนั้น มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความสัมฤทธิ์ผลของการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

เบอ์เกสส์ (Buegess, 2003 : 2753-A) ได้ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพระหว่างผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา

(Superintendent) กับประธานกรรมการโรงเรียน (School Board President) ของโรงเรียนมลรัฐ โอไฮโอโดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (MLQ) ผลการศึกษา พบว่า ประธาน คณะกรรมการ โรงเรียนมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพสูงกว่าผู้บริหารเขตพื้นที่ ชอกโม (Seok, 2003 : A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง กับวัฒนธรรมองค์กรของทีมกีฬาในประเทศเกาหลีใต้โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (MLQ) วัดภาวะผู้นำและใช้แบบประเมินวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Assessment Questionnaire) (OCAQ) ประเมินวัฒนธรรมองค์กร ผลการศึกษา พบว่า นักกีฬา ความพึงพอใจสถานะผู้นำแบบสภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพมากกว่าสภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และวัฒนธรรมองค์กรของผู้นำทีมที่ยังเป็นวัฒนธรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานแบบเชิงรุก (Management-by-Exception Active : MA) และการให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR)

จากผลการศึกษางานวิจัยในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมกรรมากรบริหารงานของผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือผู้บังคับบัญชา และส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรโดยตรง ดังนั้น บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการบริหารงาน ผู้การเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อโลกในยุคโลกาภิวัตน์เพื่อนำองค์กรสู่ความสำเร็จต่อไป