

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) การที่ผู้นำได้แสดงบทบาทของผู้นำโดยการใช้อิทธิพลที่เหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม โน้มน้ำวชักจูง ให้บุคคลอื่นปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติที่ก่อให้เกิดผลต่อส่วนรวม ภายในกลุ่ม ลักษณะการแสดงออกมานั้นคือความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำนั่นเอง ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายท่าน ในหลายลักษณะตามมุมมองที่ต่างกันตามแนวทางของแต่ละท่านได้ศึกษาดังต่อไปนี้

ชาลซุซ อัจินสมาจาร (2546 : 26) ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การทำให้สิ่งต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงโดยผ่านคนอื่น โดยมีจุดประสงค์ที่ต้องทำให้งานสัมฤทธิ์ผล ผู้นำที่สามารถนำเฉพาะสิ่งที่ต้องการด้วยการสนับสนุนของทีมงาน ซึ่งถูกชักจูงให้ดำเนินการตามภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและคลบนับดาลให้เอกบุคคลหรือทีม เพื่อให้สามารถทำในสิ่งที่ดีที่สุดเพื่อให้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2546 : 12-13) สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

1. เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการและสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้
2. เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย

3. เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มและกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

4. อิทธิพลในตัวของผู้ผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Specified goal)

5. การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคลโดยมีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้แนะการกระทำดังกล่าวทำให้บุคคลอื่น ๆ เชื่อมั่นในบุคคลของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะการแสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้

6. ความศรัทธาเริ่มและการรักษาสภาพความเชื่อถือในการปฏิบัติร่วมกัน

7. การที่บุคคลที่มีอิทธิพลมากและทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์กร

8. เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและมีการชักจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มเข้มแข็งซึ่งวัฒนธรรมของตน

นิตย สัมมาพันธ์ (2546 : 31) ให้คำจำกัดความที่ว่า “ภาวะผู้นำ คือ พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบองค์การ ไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์”

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546 : 150) อธิบายถึง “ภาวะผู้นำ” ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

วิเชียร วิทยุคตม (2549 : 3) สรุปว่า ภาวะผู้นำหมายถึงลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมา เมื่อได้ปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์ และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล

ทองใบ สุคชารี (2549 : 2) ได้นิยามความหมายของภาวะผู้นำมีจุดร่วมที่สำคัญคือ ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของกระบวนการมากกว่าความเป็นตัวของผู้ผู้นำ ภาวะผู้นำจึง หมายถึงกระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ยงยุทธ เกษสาคร (2549 : 40) สรุปว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา

ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกัน ให้เกิดมโนใจร่วมกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ (2549 : 235) กล่าวว่า ภาวะการเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องของความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่ใช้อิทธิพลที่โน้มน้าวชักจูงเปลี่ยนแปลง การกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังกันทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ขององค์การสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

กวี วงศ์พุดิ (2550 : 17) สรุปว่า ภาวะผู้นำ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

ธวัช บุญขมณี (2550 : 2) สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพลหรือการดลบันดาลใจให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่าง ตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์การกำหนดไว้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 15) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่าจะอะไรคือความสำคัญให้ภาพความเป็นจริงขององค์การแก่ผู้อื่นช่วยให้มองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการต่างประเทศได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำดังนี้

ยุก (Yukl. 1989 : 2) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำคือพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal)

เทอร์รี่ (Terry. 1960 : 293) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเป็นการใช้อำนาจอิทธิพลให้คนอื่นเกิดความพอใจที่จะทำงานเพื่อกลุ่มและให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

สต็อคคิลล์ (Stogdill. 1999 : 5) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นกิจกรรมของการสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม เพื่อก่อให้เกิดความพยายามให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

แมคฟาร์แลนด์ (McFarland. 1979 : 303) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยความสะดวก หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

ชวาทซ์ (Schwartz. 1980 : 491) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะการชี้แนะ ลูกน้องหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วย

มิทเชล และลาร์สัน (Mitchell and Larson. 1987 : 435) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่มหรือจุดหมายขององค์กร

รอบบินส์ (Robbins. 1989 : 302) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ออร์ดเวย์ ทิด (Ordway tead. 1970 : 20) อธิบายว่าภาวะผู้นำเป็นการกระทำที่มีอิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือเป็นศิลปะแห่งการกระทำของบุคคลเพื่อให้ได้รับสิ่งที่ต้องการและทำให้ผู้อื่นชื่นชอบ

เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blandchard. 1974 : 68) เห็นว่าความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคล หรือกลุ่มคนที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมาย ภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดให้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำในรูปของกระบวนการใช้ก็ต้องเปลี่ยนตาม

บาส (Bass. 1985 : 545) ให้ความหมายภาวะผู้นำคือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงผู้นำ ต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ต้อง ได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า

จากความหมายของภาวะผู้นำสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้บริหาร โรงเรียน แสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการในโรงเรียน ที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของบุคลากรให้สูงขึ้น โดยการยกระดับแรงจูงใจของบุคลากร ให้เกิดความต้องการมากกว่าที่เป็นอยู่ และตระหนักถึงคุณค่าของจุดมุ่งหมาย เป็นผลให้บุคลากรเกิดการปฏิบัติงานเกินความคาดหว้งมีศักยภาพในการปฏิบัติงานและเป็นนักพัฒนา

2. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งบริหารต่าง ๆ ในทุกระดับ ทุกองค์การต่างก็มีบทบาทของความเป็นผู้นำหรือภาวะการณ่เป็นผู้นำทั้งสิ้น การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในทางการเมืองและเศรษฐกิจระหว่างประเทศในภูมิภาคต่าง ๆ มีความเด่นชัดมากขึ้น ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ที่จะส่งผลกระทบต่อการค้าเนินงานตามนโยบาย และการปรับตัวของสังคมไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความพร้อมในการเผชิญกับการแข่งขันใน โลกที่ไร้พรมแดนตลอดจนความสำเร็จที่จะต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในด้านการได้เปรียบเสียเปรียบ

ในเชิงการแข่งขัน ผู้นำที่มีความพร้อมที่จะรับมือกับภาวะเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสังคมไทยในทุกกระดับและทุกองค์กร เพื่อพัฒนาประเทศให้มีศักยภาพ และสามารถแข่งขันในระดับสังคมโลกได้

ประเวศ วะสี (2544 : 13) ได้วิเคราะห์สภาพความเป็นจริงในสังคมไทยปัจจุบัน มีลักษณะ ดังนี้

1. สภาพสังคมไทยเต็มไปด้วยความขัดแย้ง แยกแยก ไม่รวมมือ เหมือนสภาพไก่อยู่ในข่ง ขาดจุดมุ่งหมายร่วมกัน ขาดการรวมพลัง สภาพเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าสังคมไทยขาดภาวะผู้นำที่จะทำให้องค์กรหรือสังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกันและรวมพลังไปสู่ความสำเร็จ

2. สภาพแวดล้อมสังคมไทยในปัจจุบัน ขาดภาวะผู้นำและมีความแตกสลายทางสังคม ทั้งในระดับครอบครัว โรงเรียน มหาวิทยาลัย สถาบัน ครัวและองค์กรต่าง ๆ

2.1 สภาพสังคมสมัยใหม่ที่เปลี่ยนไป กับวัฒนธรรมเก่าบางอย่างใช้ไม่ได้ เช่น สังคมสมัยใหม่มีปัญหาใหม่ ๆ ที่เป็นปัญหาใหญ่และแก้ไขยาก เช่น ใช้อำนาจทุกชนิดแก้ปัญหาใหม่ ไม่ได้ผล สำหรับปัญหาใหม่นี้ต้องการแนวคิดและแนวทางใหม่ หรือกระบวนทัศน์ใหม่

(New paradigm) ในการแก้ปัญหา

2.2 การขาดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ปัจจุบัน ประเทศกำลังมีปัญหารุนแรง สภาพการณ์ต่าง ๆ ในสังคมไทย ขณะนี้เป็นสภาวะวิกฤต ต้องการผู้นำหรือภาวะผู้นำ และต้องการปียหาของสังคม

ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างมาก ต่อการพัฒนาองค์กร และการจัดการ เพราะจะทำให้มีการปฏิบัติที่จะให้เกิดจุดมุ่งหมายขององค์กรบรรลุเป้าหมาย องค์กร ไม่ว่าจะเป็นระดับภาครัฐหรือเอกชน ไม่ว่าจะเป็นระดับโลก ระดับชาติ หรือระดับท้องถิ่น ภาวะผู้นำล้วนมีความสำคัญ เพราะก่อให้เกิดผลที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัด ผู้นำบางคนทำให้องค์กรเฉื่อยชา เชื้อซากกลับกลายเป็นองค์ที่กระฉับกระเฉง ว่องไว บางคนทำให้องค์กรที่เคยมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีสิ่งที่ทำทลายให้ทำตลอด กลายเป็นองค์การที่ทำงานอยู่ในขอบเขตที่แคบ ๆ ขาดสิ่งเร้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร และได้แต่ทำงานเนือย ๆ ไปวัน ๆ ในภาวะวิกฤตของระบบราชการที่จะต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วน ต้องการภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง มีความตั้งใจที่จะแก้ปัญหา อย่างกล้าหาญ อดทน และต่อเนื่อง สามารถสร้างความมั่นใจที่จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในองค์กร และทำให้การทำงานในระบบราชการเดินไปสู่ทิศทางที่ดีขึ้น (สงวน นิตยารัมภพงศ์, 2540) ในองค์กรหลาย ๆ องค์กร และในระดับต่าง ๆ ขององค์กร บุคคลมักจะได้ยินคำพุดคุยให้ความเห็นเป็นการสรุปถึง ภาวะองค์การที่เลวร้ายลงทุกๆ วันว่า เป็นเพราะไม่มีภาวะผู้นำที่มีต่อความสำเร็จแห่งเป้าหมายขององค์กร อย่างเห็นได้ชัด (สรณัฐรัตน์ จันทะมถ, 2548 : 15) ได้วิเคราะห์ความ สำคัญของภาวะผู้นำใน

3 ประเด็น คือ 1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องการประสบผลสำเร็จก็จะต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ 2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย 3. คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ความอยู่รอด และความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ จึงมีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จนเกิดแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำมากมาย

วิโรจน์ สารรัตนะ (2547 : 11) ได้วิเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ 3 ประเด็น

คือ

1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่า การจูงใจและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องการประสบผลสำเร็จก็จะต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติและมีผลต่อการปฏิบัติงานว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย

3. คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคน ไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แม้จะมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงใดก็ไม่อาจจะเติบโตก้าวหน้าได้

พิมพอร์ สดเชียม (2548 : 116) วิเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียนเป็นที่แสดงถึงคุณภาพของโรงเรียนที่ดำเนินการ โดยผ่านการเครือข่ายบุคคลและตามบทบาทหน้าที่ขององค์การ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการริเริ่มโครงสร้าง กระบวนทัศน์ใหม่ และภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับคนอื่น เพื่อสร้างสมบูรณภาพให้กับส่วนรวม มีการร่วมคิดและร่วมรับผิดชอบ เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่พยายามใช้เหตุผล เพื่อให้ผู้ตามยินยอมทำตามผลของการปฏิบัติงานขององค์การเป็นผลจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ

จากความสำคัญดังกล่าวสรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในพัฒนาองค์การ หรือ โรงเรียนแสดงให้เห็นถึงความรู้ความสามารถของบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารหรือผู้นำในการริเริ่มโครงการ กระบวนทัศน์ใหม่หรือเป้าหมาย เพื่อทำให้องค์การหรือ โรงเรียนเปลี่ยนแปลงไปในทางที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. คุณลักษณะความเป็นผู้นำ

การบริหารและการจัดการศึกษาในปัจจุบัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำและมีลักษณะเฉพาะหลายอย่าง จึงจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ การที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยรูปแบบภาวะผู้นำและการเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งลักษณะผู้นำที่ดีมีหลายอย่าง มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะหรือคุณสมบัติของความเป็นผู้นำที่ดีไว้อย่างน่าสนใจ นำเสนอได้ดังนี้

Barnard (1997 : 87) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ดี คือ

1. เป็นคนที่มีความร่าเริงและมีชีวิตชีวา
2. เป็นคนที่มีความสามารถในการตัดสินใจได้รวดเร็ว
3. มีความสามารถในการชักจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามได้
4. มีความรับผิดชอบต่อน้ำที่มากกว่าผู้อื่น
5. มีความฉลาดรอบรู้ ทันต่อเหตุการณ์ และปฏิภาณไหวพริบดี
6. มีความทรงจำดี
7. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการรับรู้เรื่องราวต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

ทองใบ สุตขารี (2544 : 42) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จว่ามีองค์ประกอบดังนี้

1. ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้
2. มีความฉับไวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม
3. เป็นผู้ที่มีความทะเยอทะยานและมุ่งมั่นทำงานเพื่อความสำเร็จ
4. ทำงานในเชิงรุก
5. เป็นผู้ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นได้
6. มีความสามารถในการตัดสินใจ
7. เป็นผู้ที่เป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้
8. มีความสามารถในการครอบงำผู้อื่น
9. เป็นผู้ที่มีพลังสูง
10. เป็นผู้ที่ยืนหยัดในการทำงาน
11. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
12. อดทนต่อแรงกดดัน
13. เต็มใจที่จะรับผิดชอบ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 69) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะหลายอย่างประกอบกัน มีคุณสมบัติเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งสูงแต่เพียงอย่างเดียว ไม่อาจจัดว่าเป็นผู้นำที่ดีได้ ดังนั้นควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้ที่มีสติปัญญาดี ประกอบด้วย ความสามารถเชิงจินตนาการ ความสามารถในการสร้างสรรค์ มีวิจารณ์ญาณ ความสามารถในการปรับตัวและมีความรอบรู้ในเหตุการณ์ต่าง ๆ
2. เป็นผู้ทำงานหนักอยู่เสมอ ต้องขยันทำงานมากกว่าผู้ได้บังคับบัญชา
3. คำนึงถึงขวัญของกลุ่ม
4. ผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะที่เหนือกว่าผู้ตาม เหนือกว่าทางความคิด ผลงาน สถานะองค์กร บุคลิกภาพ ความกล้าหาญ ดังนั้นผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่พัฒนาตนเองอยู่เสมอ
5. ผู้นำที่ดีต้องมีอารมณ์คงที่ คือมีความหนักแน่น ไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัวในการแก้ไขปัญหา ควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์วิกฤติได้
6. เป็นนักกลยุทธ์ ผู้นำที่ก้าวหน้าจะต้องเป็นผู้ที่มีกลยุทธ์ ความเป็นนักกลยุทธ์จะช่วยให้ปฏิบัติการใด ๆ อย่างคล่องตัวและเคลื่อนไหวยุ่เสมอ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่
7. ต้องมีอำนาจ อำนาจเป็นของคู่กับผู้นำ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำในการที่จะชนะคู่แข่งหรือในกรณีที่จะก่อให้เกิดการยอมรับนับถือและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ โดยคุณมีอำนาจอาจเกิดขึ้นโดยความสามารถในการสร้างความเชื่อถือและอาจเกิดจากการบังคับบัญชาโดยตรง

คุณสมบัตินของผู้นำ (The Successful Leader) ควรมีดังนี้

- S Shoulders own responsibility ไม่ปัดสวะรับผิดชอบงานในหน้าที่ทั้งของตนเองและของลูกน้อง
- U Understand his man ให้มีความสนใจและมีความเข้าใจลูกน้อง
- P Progresses เรียนรู้อยู่เสมอ รู้จักปรับปรุงตนเอง แก้ไขข้อบกพร่องไม่ทำตัวเป็นน้ำเต็มแก้ว เดิมอะไรไม่ได้ก็เลย
- E Enforces all regulations เป็นตัวอย่างที่ดี
- R Respects his men ยอมรับและเห็นความสำคัญของลูกน้องว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า
- V Visualizes problems รู้จักป้องกันปัญหา ไม่มองข้ามทั้งเรื่องของการไม่ปล่อยให้เรื่องเล็กให้เป็นเรื่องใหญ่
- I Inspires confidence เสริมสร้างขวัญลูกน้องให้ดี ให้ลูกน้องเชื่อมั่นยอมรับความศรัทธา

S Sells ideas สร้างความร่วมมือ สามารถจูงใจลูกน้องได้ขายความคิด
 I Intrudes clearly สอนงานเป็น สิ่งงานชัดเจน
 O Originates มีความคิดริเริ่ม กระตุ้นและเสริมสร้างบรรยากาศ ให้ลูกน้อง
 ได้มีโอกาสริเริ่มสร้างสรรค์ด้วย

N Notice performance ให้การยกย่องชมเชย หัวหน้าไม่ควรหวงคำยกย่อง
 ชมเชยลูกน้อง ควรส่งเสริมและให้กำลังใจอยู่เสมอ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 35) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลมีลักษณะ
 ดังนี้

1. เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ
2. เป็นผู้ที่มีความสามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็น
 ผู้ได้บังคับบัญชา
3. การจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม การติดต่อสื่อสาร และมีอิทธิพลเหนือ
 ผู้ได้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ของการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่
4. ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและของพนักงาน ซึ่งรวมถึงผู้นำที่
 สามารถใช้อำนาจ อิทธิพลต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรม
 หนึ่งด้วย

5. ผู้นำยังเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ
 เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

พิชัย เสถียรมจิตต์ (2545 : 40) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีควรมี
 ลักษณะหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญ ดังนี้

1. ความสามารถ (Capacity)
2. วิสัยทัศน์กว้างไกล (Vision)
3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity)
4. การประสบความสำเร็จ (Achievement)
5. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
6. การเข้าไปมีส่วนร่วม (Participation)
7. การมีตำแหน่งทางสังคม (Status)
8. การรู้และเข้าใจสถานการณ์ (Situation)
9. การมีความกล้าหาญ (Courage)
10. การมีคุณธรรม (High Moral integrity)

11. การก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)
12. การมีพลังก่อให้เกิดศรัทธา (Ability to Motivate Others)
13. การปรับปรุงงานเป็นระบบ (Project Orientation)

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2545 : 257-258) ได้กล่าวถึง Keith Devis ที่สรุปลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ซึ่งจำเป็นสำหรับภาวะการเป็นผู้นำที่ดีที่มีประสิทธิผล ดังนี้

1. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) อันหมายถึงความหลักแหลมในการวิเคราะห์ปัญหาหรือวิเคราะห์สัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่อยู่ยากซับซ้อน รวมตลอดถึงความสามารถในการรับรู้ (Perceive) ติดต่อกสื่อสาร และจงใจบุคคลอื่นด้วย ผู้นำนั้นมีแนวโน้มที่จะฉลาดกว่าผู้ตามโดยเฉลี่ย แต่ระดับความเฉลียวฉลาดที่ต่างกันก็ไม่จำเป็นต้องมีมากนัก

2. การบรรลุวุฒิภาวะทางสังคม (Social maturity) ผู้นำมีแนวโน้มที่จะสนใจในเรื่องทั่ว ๆ ไปอย่างกว้างขวางและผู้นำต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ไม่หวั่นไหวง่าย ทั้งมีกิจกรรมต่าง ๆ มากมาย ผู้นำต้องทนต่อภาวะคับข้องใจได้สูง ไม่มีทัศนคติที่เป็นปฏิปักษ์ต่อสังคม พร้อมกันนั้นก็มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความเคารพตนเองอย่างพอสมควร

3. มีการจูงใจภายในและมีแรงจูงใจทางด้านการสำเร็จ (Inner motivation and achievement drives) ผู้นำโดยทั่วไปมักจะมีแรงจูงใจทางด้านการจูงใจ โดยมุ่งสู่ความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นไปเป็นลำดับ ผู้นำมักจะตอบสนองแรงจูงใจภายใน โดยมุ่งทำงานที่ได้รางวัลประเภทความพอใจในสิ่งซึ่งจับต้องไม่ได้ มากกว่าที่จะได้มาซึ่งรางวัลอันเป็นสิ่งภายนอกที่มักจับต้องไม่ได้

4. มีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relations attitudes) บรรดาผู้นำที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับกันนั้นมักจะทำงานได้สำเร็จโดยอาศัยการพึ่งพากับบุคคลอื่นอันได้แก่ ผู้ตามหรือผู้ร่วมงาน ดังนั้น ผู้นำจึงสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสังคมและพัฒนาทักษะทางด้านมนุษยให้สูงขึ้น

Hoy and Miskel (2001 : 396-397) ได้แบ่งลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางแรงจูงใจ และคุณลักษณะทางทักษะ ดังนี้

1. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ได้แก่ ความอดทนต่อภาวะกดดัน ความมั่นใจในตนเอง ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์และการยึดมั่นในหลักคุณธรรม
2. คุณลักษณะทางแรงจูงใจ ได้แก่ มีแรงจูงใจในการทำงานและมีแรงกระตุ้นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จและมีความต้องการในอำนาจ
3. คุณลักษณะทางทักษะ ประกอบด้วย ทักษะทางเทคนิค ทักษะระหว่างบุคคล ทักษะทางความคิดรวบยอดและทักษะทางการบริหาร

กวี วงศ์พูน (2550 : 127-128) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ดี มีดังนี้

1. มีการศึกษาดี
2. มีความเฉลียวฉลาด
3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
4. มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรและสังคม
5. มีจิตสำนึกที่จะกระทำความดี
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. มีความเพียรพยายาม
8. มีความรับผิดชอบ
9. มีความกล้า
10. มีความตื่นตัวและรอบรู้สถานการณ์รอบด้านตลอดเวลา
11. มีความสามารถในการปรับตัว ปรับอารมณ์
12. มีความสามารถในการพูด
13. มีอารมณ์ขัน
14. มีความสามารถทางด้านกีฬา
15. มีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมดี
16. มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างผลงานและมาตรฐานในการทำงาน
17. เป็นที่ฟังผู้อื่น
18. เป็นผู้มีความวิริยะในตนเอง
19. เป็นผู้มีความสุภาพทางกายและทางใจดี
20. เป็นผู้มีความมนุษยสัมพันธ์
21. มีความสามารถจัดหน่วยงานที่ดี
22. มีความสามารถในการตัดสินใจได้ดี
23. มีเหตุผล ฟังความคิดเห็นของคนอื่นและลูกน้อง
24. มีผู้ส่งเสริมให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชา มีความก้าวหน้า
25. เป็นผู้มีความยุติธรรม
26. มีความเสียสละสูง
27. มีพรหมวิหาร 4 ในการทำงาน
28. มีบุคลิกลักษณะที่ดี
29. ไม่เคร่งกระเบียบเกินไป

30. มีใจคอหนักแน่น สุขุม รอบคอบ ไม่หุนเหิน
31. มีความจริงใจ เปิดเผย เป็นคนตรง
32. มีเทคนิคในการยกย่องชมเชย
33. มีศักดิ์ศรี มีเกียรติ
34. เข้ากับทุกคนได้ทุกกลุ่ม ทุกสังคม
35. มีความพร้อมที่จะนำผู้อื่น
36. มีความรู้ในหน้าที่การงานดี
37. มีความสามารถจูงใจผู้อื่นได้ดี
38. มีความสามารถประเมินผลได้
39. มีความสามารถสร้างความสามัคคีได้
40. เป็นผู้ที่เข้าใจตนเองและบังคับตนเองได้
41. เป็นผู้ไม่อวดโอ้ ทรง ยะโสโอหัง
42. มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
43. มีความซื่อสัตย์ จงรักภักดี
44. มีความสุจริตต่อทุกคน
45. เป็นผู้ที่ไม่ดูถูกเหยียดหยามผู้อื่น

จากการศึกษาลักษณะผู้นำที่ดีที่นักวิชาการศึกษาได้กล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ว่าลักษณะเด่นที่ผู้นำหรือลักษณะของผู้นำที่ดีนั้น คือ ผู้นำต้องเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม สมาชิกทุกคนในกลุ่มให้การยอมรับในทุกด้าน โดยที่ผู้นำต้องแสดงความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการกระตุ้นสมาชิกในกลุ่มให้มุ่งสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กรและผู้นำต้องมีกลยุทธ์ที่หลากหลายในการนำพาองค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จ โดยสมาชิกทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในผลแห่งความสำเร็จนั้น

4. บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการนำองค์กรทางการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้นคือ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำ ซึ่งเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของสถานศึกษา เป็นผู้นำทางวิชาชีพที่จะต้องมีความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนมีจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี จึงจะนำไปสู่การจัดการบริหารสถานศึกษาที่ดี สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำในตนเอง ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะเป็นบุคคลที่จะตัดสินใจในการดำเนินการกำหนดทิศทางของการทำงาน และเป็น

ความจริงที่ว่า คนเพียงคนเดียวไม่สามารถเปลี่ยนแปลงโลกได้ทั้งโลก แต่ต้องอาศัยพลังความคิด ความร่วมมือ ความกระตือรือร้นจากผู้ร่วมงาน แต่ถ้าปราศจากผู้นำ การคิดริเริ่มก็จะไม่เกิดขึ้น การดำเนินการต่าง ๆ ก็จะมีทิศทาง ผลที่เกิดขึ้นก็ไม่อาจคาดเดาได้ว่าจะไปในทิศทางใด

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คือช่วยให้บุคลากรขององค์กรได้รับการประสานงาน แนะนำการ ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ช่วยรักษาสถานภาพขององค์กรให้มีความมั่นคง โดยการปรับเปลี่ยนหรือปรับตัวตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมช่วย ประสานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรให้ดำเนินการต่อไปได้ โดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรอยู่ใน ระหว่างการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง และช่วยให้บุคลากรในองค์กรบรรลุถึงความต้องการด้าน ต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจ เป้าหมายส่วนบุคคล โดยเป็นการชักจูงให้ผู้ร่วมงานมีความยินดี และมีความเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น ในการบริหารงาน ผู้บริหาร จำเป็นต้องรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งมีนักวิชาการ ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของ ผู้นำไว้ในหลายทัศนะ นำเสนอได้ ดังนี้

ทองใบ สุตขารี (2544 : 16-17) ได้สรุปหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร ไว้ดังนี้

1. การนิเทศ (Supervising)
2. การวางแผนและการจัดองค์การ (Planning and Organizing)
3. การตัดสินใจ (Decision Making)
4. การติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน (Monitoring Indicators)
5. การควบคุม (Controlling)
6. การเป็นตัวแทนขององค์การ (Representing)
7. การประสานงาน (Coordination)
8. การให้คำปรึกษา (Counseling)
9. การบริหาร (Administering)

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 16) ได้สรุปบทบาทภาวะผู้นำที่ดีขององค์การ (Leadership Role) ควรมีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ (Figurehead)
2. เป็นนักพูดที่ดี (Spokesperson)
3. เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator)
4. เป็นผู้สอนงาน (Coach)
5. เป็นผู้สร้างทีมงาน (Team Builder)

6. แสดงบทบาทการทำงานเป็นทีม (Team Player)
7. สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้ (Technical Problem Solver)
8. เป็นผู้นำประกอบการ (Entrepreneur)

พิชัย เส็งยมจิตต์ (2545 : 10) ได้สรุปหน้าที่ของผู้นำที่สำคัญ ได้ดังนี้

1. เป็นนักบริหารที่ดี (Good Executive)
2. เป็นผู้วางนโยบาย (Policy Maker)
3. เป็นผู้วางแผน
4. เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)
5. เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก (External Group Representative)
6. เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา (Control of Internal

Relationship)

7. เป็นผู้ให้คุณและโทษ (Purveyor Reward Punishment)
8. เป็นอนุญาโตตุลาการ (Arbitrator)
9. เป็นสัญลักษณ์ของสมาชิก (Group Symbol)
10. เป็นแบบอย่างที่ดี (Exemplar)
11. เป็นนักอุดมคติ (Ideologist)
12. เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานขององค์กร (Scrape Goat)

ทวี วงศ์พุด (2550 : 35) ได้สรุปหน้าที่ของผู้นำ หมายถึง งานที่ผู้นำต้องรับผิดชอบตามที่องค์กรกำหนดไว้ มีลักษณะดังนี้

1. ประเภทงานที่ผู้นำต้องทำด้วยตนเอง งานประเภทนี้ผู้อื่นหรือ ได้บังคับบัญชาทำไม่ได้ เพราะขาดข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ยังไม่ถึง ขาดการยอมรับเป็นต้น

2. ประเภทงานที่ต้องใช้ผู้อื่นทำแทน เพราะถ้าผู้นำทำเองก็จะไม่สำเร็จตามเวลาที่กำหนด ถือว่าเป็นการมอบหมายงาน แต่ยังคงต้องรับผิดชอบอยู่

ยงยุทธ เกษสาคร (2549 : 97-99) ได้สรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำ ดังนี้

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The leader as executive) บทบาทที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้นำคือ บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหาร ซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรหรือในฐานะผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร ผู้นำประเภทนี้จะคอยช่วยให้หน่วยงานของผู้ร่วมงานดำเนินไปด้วยดี ผู้นำจะอยู่ในฐานะเป็นผู้ควบคุมนโยบาย และกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และรับผิดชอบคอยติดตามให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยครบถ้วนถูกต้อง

2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The leader as planner) โดยปกติผู้นำมักทำหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นผู้ตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงานว่าควรนำเอาวิธีการอะไรมาใช้ และทำอย่างไรการงานจึงจะบรรลุผลตามที่ต้องการ ผู้นำมักทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลและดูว่ามีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้หรือไม่ ในลักษณะเช่นนี้ผู้นำจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนการดำเนินงานทั้งหมด บุคคลอื่นในองค์กรจะรู้เรื่องในส่วนที่ตนรับมอบหมายเท่านั้น

3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The leader as policy maker) บทบาทที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำคือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่มและการวางนโยบายเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย แหล่งที่มาของนโยบายอาจมาจากสามแหล่ง คือ มาจากเบื้องบนหรือเจ้านายที่มีตำแหน่งที่สูงกว่าผู้นำ มาจากเบื้องล่างโดยคำแนะนำหรือมติของผู้ใต้บังคับบัญชา และมาจากผู้กลุ่มเอง

4. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The leader as expert) ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนมากหวังพึ่งผู้นำ เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานผู้นำจะทำหน้าที่คล้ายกับผู้เชี่ยวชาญในงานด้านนั้น ๆ แต่ความจริงแล้วจะให้ผู้นำมีความรอบรู้อย่างละเอียดในทุกเรื่องไม่ได้ ผู้นำจึงต้องอาศัยผู้ช่วยและที่ปรึกษาคอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำทางด้านเทคนิคแก่ตนเองอีกทอดหนึ่ง ในองค์กรที่ไม่เป็นทางการหรือองค์กรอรูปนัย บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในสาขาวิชาชีพมักจะมีผู้อื่นมาหาเพื่อปรึกษาหรือขอคำแนะนำช่วยเหลืออยู่เสมอ โดยเป็นการขอความช่วยเหลือส่วนตัว บุคลากรผู้นั้นจึงกลายเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการอยู่ในองค์กรนั้น

5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (The leader as external group representative) เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มหรือองค์กรใดก็ตาม จะทำการติดต่อกับองค์กรภายนอกหมดทุกคนโดยตรงย่อมเป็นไปไม่ได้ ผู้นำที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ของกลุ่มมักจะได้รับเลือกให้คอยทำหน้าที่ติดต่อกับองค์กรภายนอกแทน ทำให้กลายเป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม ต่อมาไม่เพียงแต่แต่จะเจ้าหน้าที่เป็นตัวแทนกลุ่มติดต่อกับบุคคล ภายนอกเท่านั้น เมื่อบุคคลภายนอกมาติดต่อกับกลุ่มก็ต้องผ่านผู้นำดังกล่าวเสียก่อน ผู้นำประเภทนี้จึงกลายเป็นตัวแทนของกลุ่มหรือองค์กร มีหน้าที่เจรจากับบุคคลภายนอกที่มาติดต่อกับองค์กรขององค์กร โดยปริยาย

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (The leader as controller of internal relations) ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลเรื่องต่างๆ ภายในกลุ่ม โดยเฉพาะเรื่องที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่มในบางกลุ่มไม่ว่าจะเป็นเรื่องอะไรเกิดขึ้นก็ตาม สมาชิกในกลุ่มก็ต้องเจรจากับผู้นำของตน ในบางกลุ่มผู้นำจะดำเนินการต่อไปหรือไม่นั้นก็แล้วแต่ผู้นำกลุ่มบางคนก็ไม่ค่อยสนใจเอาใจใส่สมาชิกหรือเอาใจใส่เฉพาะบุคคล ทั้งนี้แล้วแต่คุณลักษณะของผู้นำเป็นคน ๆ ไป

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและให้โทษ (The leader as purveyor of rewards and punishments) บุคลากร มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณและให้โทษแก่บุคลากรอื่นหรือมีอำนาจให้คุณ ให้โทษ จะกลายเป็นผู้มีอำนาจสำคัญและกลายเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษที่ว่านี้อาจจะเป็นการขึ้นเงินเดือน หรือการมอบหมายงานให้มากขึ้นหรือน้อยบ้าง หรือให้งานที่ยาก ๆ หรือง่าย ๆ ทำ ก็ได้ทั้งนั้น

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย (The leader as arbitrator and mediator) เมื่อมีการขัดแย้งใด ๆ เกิดขึ้น บุคลากรคนใดมีความสามารถในการทำให้ขัดแย้งหายไปหรือสามารถทำให้ฝ่ายที่ขัดแย้งเข้าใจกันได้ บุคลากรผู้นั้นมักจะกลายเป็นผู้นำในเวลาต่อมา

9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (The leader as exemplary) บุคลากรที่มีความประพฤติดี หรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่าเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์กร มักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้โดยง่าย เพราะเป็นที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรคนสำคัญขององค์กร

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The leader as symbol of the group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสำคัญอย่างยิ่งในการอยู่ร่วมกัน แต่การอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมากจะให้ทุกคนมีความสามัคคีกันเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก ดังนั้น ในกลุ่มจึงมักจะมีบุคคลที่สมาชิกในกลุ่มยกย่องว่าเป็นคนดีหาที่ติไม่ได้ สมาชิกในกลุ่มจะมีความรู้สึกที่ดีต่อเขาเสมอไม่ว่าจะในโอกาสใด และเขาจะดีด้วยกับทุกๆ คน ขณะเดียวกันบุคคลนี้จะรักและยึดกลุ่มเป็นสรวงของตนอย่างที่สุด ด้วยทุกคนแน่ใจว่าเขาจะไม่มีทางกระทำการอันใด อันจะเป็นภัยต่อกลุ่ม โดยเด็ดขาด บุคคลนี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มเป็นผู้นำทำนองเดียวกับประมุขของประเทศคือ พระมหากษัตริย์ หรือตำแหน่งประธานาธิบดีในบางประเทศ ซึ่งเป็นผู้นำของประเทศ อำนาจหน้าที่เหล่านี้มีจึงสูงสุดเหนือจิตใจคนภายในกลุ่ม

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The leader as substitute for individual responsibility) กลุ่มคนบางกลุ่ม องค์กร หรือหน่วยงาน บางแห่งจะมีผู้นำคนหนึ่งหรือหลายคนอาสาเข้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และต่อการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่ม หรือรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนกลุ่มนั้นกระทำลงไป โดยเหตุนี้บางทีในโอกาสต่อมาบุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจกระทำการใด ๆ แทนตนได้ เพื่อป้องกันความผิดพลาด ซึ่งอาจเป็นเหตุให้ผู้นำของตนต้องอยู่ในฐานะตัวแทนรับผิดชอบด้วย

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The leader as ideologist) ผู้นำบางคนมีความสามารถในการสร้างอุดมคติความเชื่อถือ และความศรัทธาต่าง ๆ แก่บุคคลอื่นตลอดจนกระทำการสร้างคุณธรรมประจำใจและขนบธรรมเนียมประเพณีต่าง ๆ ของกลุ่มอุดมคติดังกล่าวในตอนแรกอาจจะ

เป็นคำพูดของเขาที่ทุกคนพากันนิยมและปฏิบัติตามต่อมาก็กลายเป็นอุดมคติอย่างเป็นทางการของกลุ่มไป ผู้นำประเภทนี้มักจะเป็นนักพูดและนักคิดที่สมาชิกในกลุ่มให้ความเชื่อถือ

13. ผู้นำในฐานะบิดามารดาผู้มีแต่ความกรุณา (The leader as parent figure) ผู้นำประเภทนี้วางตัวเป็นผู้ใหญ่มีอาวุโสที่สุดในกลุ่มและมีบุคลิกลักษณะที่น่านับถือในฐานะเป็นบิดามารดาของกลุ่มหนึ่ง ซึ่งจะดูว่าใครก็ตามที่ถูกลดค่าในไม่รู้สึกโกรธ เพราะทุกคนทราบดีว่าเป็นการลดค่าด้วยความหวังดีเสมอ และผู้นำประเภทนี้จะเป็นที่พึงพอใจแก่สมาชิกทุกคนเมื่อมีความทุกข์ได้เสมอ

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน (The leader as scapegoat) ผู้นำที่รับผิดชอบและเป็นบิดาของกลุ่มทุกคนย่อมจะหวังได้ว่า เมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้น ตนเองจะต้องรับเป็นผู้ถูกลงโทษแทนสมาชิกในกลุ่ม บุคลากรในกลุ่มคนทุกประเภทต่างก็ไม่ชอบที่จะรับผิดชอบ มีความผิดเกิดขึ้น จะโยนความรับผิดชอบให้สมาชิกคนอื่น ผู้ที่ถูกบิดความรับผิดชอบให้ก็อาจกลายเป็นผู้นำขึ้นมาภายหลังได้เหมือนกัน เพราะเมื่อเหตุการณ์ร้ายนั้นผ่านไปสมาชิกในกลุ่มจะเห็นอกเห็นใจที่เขาเคยได้รับเคราะห์กรรมแทนพวกตนแต่เพียงผู้เดียว

Knezavich (1984 : 17-18) ได้เสนอว่าผู้นำมีบทบาทที่จะบริหารงานให้เกิดประสิทธิผล ดังต่อไปนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง ผู้บริหารต้องเป็นผู้ร่วมกำหนดทิศทาง วางนโยบาย และทิศทางในการดำเนินงานของสถานศึกษา มีความรู้ และทักษะในระบบการจัดสรรงบประมาณ โครงการและการบริหารงาน โดยยึดวัตถุประสงค์ของโครงการ เพื่อให้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้มีทักษะกระบวนการกลุ่ม และปฏิบัติตาม
3. บทบาทเป็นนักวางแผน ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่รู้จักวางแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งแล้วแต่กิจการด้านต่าง ๆ ว่าควรจะวางแผนอย่างไร และต้องร่วมมือกับบุคลากรทุกฝ่ายภายในสถานศึกษานั้นเป็นอย่างดี
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวกับการตัดสินใจ และมีความสามารถในการตัดสินใจ
5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ออกแบบกำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษาขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมขององค์การด้วย

6. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำและรู้จักการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ในสถานศึกษาให้ดีขึ้นและรู้จักโน้มน้าวจิตใจของบุคลากรภายในสถานศึกษาให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ประสานงานที่ดีทั้งภายในและภายนอก เป็นผู้มีความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร สามารถประสานงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร รู้จักใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อการสื่อสารและสามารถที่จะติดต่อสื่อสารได้โดยไม่แบ่งระดับหรือชนชั้น

9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง ผู้บริหารต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง เพราะความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการต่อรอง ไกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้งได้

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา ปัญหาที่มีความหมายกว้างกว่าความขัดแย้ง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาและแก้ไขปัญหาได้

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง และต้องเข้าใจในการนำทฤษฎีการบริหารไปใช้ประโยชน์

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ ความเจริญ และพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีและการพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในเทคนิคของการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงานและการปฏิบัติงานของบุคคล

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในด้านการเงินและงบประมาณ ความสามารถในการบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้าง การบำรุงรักษา ตลอดจนการหาทรัพยากรสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบวิธีการทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสื่อความหมาย รู้จักวิธีการสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้และเข้าใจในการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการที่หลากหลาย

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ เป็นบทบาทที่จำเป็นยิ่งของผู้บริหาร ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่างๆ เพื่อแสดงบทบาทนี้

จากการศึกษาบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องแสดงบทบาทหน้าที่สำคัญหลายประการ ทั้งหน้าที่ต่อตนเอง ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือต่อหน่วยงาน ทั้งยังต้องมีบทบาทเป็นนักวางแผนนโยบายหรือวางแผน เป็นผู้ประสานงาน เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้บริหารทรัพยากร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ติดตามประเมินผล ตลอดจนเป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความสำคัญของภาวะผู้นำอยู่ที่การนำองค์กรอุปโภคบริโภค และหากเป็นองค์กรเพื่อผลกำไร ก็จะเป็นไปเพื่อให้มีผลกำไรด้วยการค้าขายอย่างซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อสังคม มีคุณธรรมและจริยธรรม มิได้หวังเพื่อเอาผลกำไรมาแจกจ่ายลูกน้องและผู้ถือหุ้นแต่อย่างเดียว ผู้นำจึงมีความสำคัญที่เป็นเครื่องมือรับประกันและนำมาซึ่งความปลอดภัย ความเจริญ ความอยู่ดีกินดี ความสงบสุข เกียรติยศ ชื่อเสียงและความงอกงามของสังคมนั้น ๆ หรือโดยกลับกันหากภาวะผู้นำอ่อนแอและผิดพลาดก็จะนำภัยพิบัติ และล่มสลายมาสู่องค์กรนั้น ๆ ได้ (อนันต์ชัย พงศ์สุวรรณ, 2549 : 5) นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำในหลายรูปแบบและหลายลักษณะสามารถนำเสนอได้ดังนี้

5.1 ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory of Leadership)

การศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้นำ อธิบายถึงลักษณะและลักษณะที่มีอยู่อย่างถาวรของผู้นำ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำเองไม่ค่อยเอาใจใส่มากนัก ทฤษฎีนี้ได้เน้นไปยังลักษณะทางกายภาพ (Physical Traits) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับรูปร่าง รูปทรง ส่วนสูง น้ำหนัก ความแข็งแรง หรือแม้แต่อายุ นิตย สัมมาพันธ์ (2546 : 33) ได้กล่าวไว้ว่า ประวัติกลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ (Leadership traits) เริ่มต้นขึ้นระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 1 เมื่อนักจิตวิทยาในกองทัพของสหรัฐอเมริกาได้ทำการค้นคว้าหาวิธีการในการคัดเลือกนายทหาร การค้นคว้าดังกล่าวได้จุดประกายให้เกิดความกระตือรือร้นสนใจในการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ในเรื่องนี้อย่างจริงจัง ภายหลังจากที่สงครามโลกยุติลง นักวิจัยในยุคต้นๆ จึงพยายามที่จะระบุลักษณะเด่นที่สำคัญๆ ซึ่งเป็นตัวแยกแยะระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Effective leaders) ออกจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ (Non leaders) สรุปได้ว่า ลักษณะเด่น (Traits) หมายถึง คุณภาพภายในตัวหรือคุณลักษณะ (Characteristics) ของแต่ละบุคคลได้แก่

5.1.1 คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical characteristics) เช่น ความสูง น้ำหนัก รูปร่าง หน้าตา และพลังงาน

5.1.2 คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personal characteristics) เช่น ลักษณะข่ม (Dominance) ความเป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว หรือความเป็นผู้คิดริเริ่มอยู่เสมอ

5.1.3 ทักษะและความสามารถ (Skills and abilities) เช่น สติปัญญา (Intelligence) ความสามารถทางเทคนิค

5.1.4 ลักษณะเด่นทางสังคม (Social factors) เช่น เก่งคน เข้าสังคมเก่ง มีสถานภาพสูงทางเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น

บรรดานักวิจัยในยุคแรกพยายามศึกษาคุณลักษณะในแง่ลักษณะต่าง ๆ ทางกายภาพ ได้แก่คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพและความสามารถของบุคคลที่เชื่อกันว่าน่าจำเป็นต่อการเป็นผู้นำโดยธรรมชาติ (natural leaders) ได้มีผลงานวิจัยนับร้อยเรื่องที่ศึกษาเกี่ยวกับด้านคุณลักษณะต่าง ๆ แต่พบว่าไม่มีคุณลักษณะใดคุณลักษณะหนึ่งเพียงอย่างเดียวที่สามารถก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพของผู้บริหารได้ (สุเทพ พงศ์ ศรีวัฒน์. 2548 : 146) เช่นเดียวกันที่ นิตย สัมมาพันธ์ (2546 : 34) ได้สรุปว่า ในช่วงทศวรรษที่ 1950-1959 บรรดานักวิจัยได้พากันละทิ้งแนวทางการศึกษาลักษณะเด่นนี้ เพราะเมื่อได้มีการทบทวนผลการวิจัยอย่างกว้างขวางและชัดเจนแล้วกลับพบว่า ไม่มีลักษณะเด่นใดแม้แต่ข้อเดียวที่สามารถแยกแยะผู้นำออกจากบุคคลธรรมดาได้เสมอในทุกกรณี

5.2 ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership Behaviors)

การทำความเข้าใจภาวะผู้นำอีกประการหนึ่งคือการเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้นำที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ บางครั้งคุณลักษณะและอุปนิสัยของผู้นำอาจส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้นำได้ (ศิริพงษ์ เสากายน. 2548 : 127) ในช่วงปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยส่วนใหญ่หันเหการศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นด้านคุณลักษณะ ไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการหรือกิจกรรมของผู้นำที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจนซึ่งเรียกว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavior Theories Leadership) โดยมีการพิจารณาว่า พฤติกรรมใดบ้างที่ทำให้ผู้นำที่ประสบความสำเร็จแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบผลสำเร็จ และบีดเอาพฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จได้นั้น นำไปใช้ในสถานการณ์ต่างๆ แล้วบรรลุผลได้เช่นกัน (สุเทพ พงศ์ ศรีวัฒน์. 2548 : 146)

การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ ได้มีนักวิจัยทำการศึกษาไว้อย่างน่าสนใจ คือ การศึกษามหาวิทยาลัย ไอโอวา (The University of Iowa Leadership Studies) การศึกษาของมหาวิทยาลัย โอไฮโอ (Ohio State Studies) และการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) สามารถนำเสนอรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา (The University of Iowa Leadership Studies)

Luthans (1989 : 453) กล่าวว่า ในปี ค.ศ. 1938 มหาวิทยาลัยไอโอวามีชุดโครงการศึกษาภาวะผู้นำ เรียกชุดโครงการนี้ว่า The University of Iowa Leadership Studies นักวิจัยคือ Ronald Lippitt & Ralph K. White ศึกษาว่าผู้นำประพฤติตนอย่างไร โครงการนี้มี Kurt Lewin เป็นผู้อำนวยการ จัดว่าเป็นโครงการที่มีผลกระทบอย่างสำคัญต่อการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ ผลการศึกษาได้จำแนกผู้นำออกเป็น 3 แบบ เรียกว่า แบบผู้นำ ก็ได้ คือ ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Leadership) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) และผู้นำแบบตามกลุ่ม (Laissez-Faire Leadership) กล่าวคือ

1. พฤติกรรมแบบประชาธิปไตย (Democratic Style) จะเน้นการนำเอาผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการด้วย มีการมอบอำนาจ และกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมของทุกคนทุกฝ่าย ให้ได้มีส่วนตัดสินใจในการกำหนดวิธีการทำงาน และนำ Feedback มาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงงาน ผลการศึกษาสรุปว่า ภาวะผู้นำแบบนี้มีประสิทธิภาพที่สุด แต่งานวิจัยระยะหลังพบว่าผลออกมาเป็นทั้งบวกและลบ

2. พฤติกรรมผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Style) เป็นลักษณะเผด็จการในการทำงาน โดยจะระบุวิธีการทำงาน การตัดสินใจเป็นลักษณะรวมศูนย์ ไม่กระจาย และจะจำกัดขอบเขตการมีส่วนร่วม

3. ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-Faire Style) ผู้นำแบบนี้จะให้อิสระแก่กลุ่ม โดยให้กลุ่มที่ทำงานมีสิทธิในการตัดสินใจและทำงานให้แล้วเสร็จ ด้วยวิธีใดก็ได้ตามแต่ทางกลุ่มทำงาน เห็นเหมาะสม ผู้นำจะไม่ค่อยเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับนัก

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (The Ohio State University studies)

ท่ามกลางที่มีโครงการวิจัยเกี่ยวกับผู้นำอย่างมากมาย ได้ถูกพัฒนาขึ้นหลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 ในช่วงปลาย ค.ศ. 1940 ถึง 1950 หนึ่งในนั้นที่มีความสำคัญที่สุด ที่มุ่งทำโดย Fleishman และ เพื่อนร่วมงานของเขาในมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต โครงการวิจัยนี้มีผลลัพธ์ต่อการพัฒนาทฤษฎี 2 ปัจจัย ของผู้นำ (Fleishman, 1953 : 153-158) เป็นเครื่องช่วยบอกให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำโดยวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบอันเป็นปัจจัยที่สำคัญของผู้นำ 2 อย่าง ที่จำเป็นต้องมีคือ โครงสร้างที่มุ่งงานและโครงสร้างที่มุ่งคน

1. ผู้นำที่มุ่งงาน (Initiating Structure) ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะกระตือรือร้นมีความคิดริเริ่มมีมนุษยสัมพันธ์ในกลุ่มชักนำให้มีการสร้างแบบแผนที่ดีและสร้างช่องทางของการ

ติดต่อสื่อสารให้มีความสามารถติดต่อกับบุคคลทุกคนและสามารถอธิบายถึงวิธีการทำงานทั้งยังสามารถนำศักยภาพที่มีอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้ให้งานบรรลุผลสำเร็จและสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรมากที่สุด ผู้นำที่มีความคิดริเริ่มสูงจะมักพิถีพิถันกับการมอบหมายงานและมีความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูงเพื่อให้ได้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดและสำเร็จตามกำหนดเวลาที่ต้องการ

2. ผู้นำที่มุ่งคน (Consideration) ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะการดูแลเอาใจใส่ มีความเป็นมิตรภาพ มีความไว้วางใจต่อกัน ยอมรับฟังความคิดเห็นให้การยอมรับนับถือ ให้ความอบอุ่น มีความปรองดองกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่มีความเอาใจใส่สูงจะสนับสนุนเปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารและการมีส่วนร่วม ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความเต็มใจและอย่างเต็มความสามารถ

จากลักษณะขององค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ ของพฤติกรรมของผู้นำ ถ้าพฤติกรรมของผู้นำที่จัดอยู่ในลักษณะแบบผู้นำที่มีความเอาใจใส่ นั่นก็จะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปด้วยความอบอุ่น ราบรื่น เต็มไปด้วยลักษณะอันดีต่อกัน มีความเชื่อถือและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคลหรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้นำประเภทนี้เป็นประเภทมุ่งคนเป็นสำคัญ ส่วนพฤติกรรมของผู้นำที่จัดอยู่ในลักษณะแบบผู้นำที่มีความคิดริเริ่ม (Initiating Structure) นั้นจะมีความเคร่งครัดในการทำงานมาก มักจะมองความสัมพันธ์ของตัวเองกับผู้ร่วมงานเฉพาะตามบทบาท และหน้าที่เป็นไปตามโครงสร้างขององค์กรและตามช่องทางเดินของงานตามขั้นตอนของการปฏิบัติงานและเป็นไปตามช่องทางของการติดต่อสื่อสารเท่านั้นหรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้นำประเภทนี้เป็นประเภทมุ่งงานเป็นสำคัญนั่นเอง

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ในขณะที่มหาวิทยาลัย โอไฮโอ ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ นักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน นำโดย Rensis Likert ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยใช้วิธีการศึกษาเชิงประวัติศาสตร์และเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมกับสรุปแบบของผู้นำมี 2 ประเภท คือพฤติกรรมที่มุ่งงานกับพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับพนักงาน มีสาระโดยสรุปดังนี้ (ทองใบ สุธขารี. 2549 : 46-47)

1. พฤติกรรมที่มุ่งงาน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งให้ความสนใจในงานที่ผู้ปฏิบัติและสนใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานดังกล่าว ได้ดีเพียงใด

2. พฤติกรรมที่มุ่งให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะที่เป็นมนุษย์ (subordinates as people) มุ่งให้ความสนใจในความต้องการของบุคคล เน้นการสร้างความร่วมมือกัน และเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม

อย่างไรก็ตามรูปแบบการบริหารตามแนวคิดนี้ สะท้อนให้เห็นว่าการแสดงออกในเชิงพฤติกรรมของผู้นำเป็นเพียงการแสดงออกในมิติเดียว แต่อยู่คนละขั้วของมิติเชิงพฤติกรรมเท่านั้น

5.3 ทฤษฎีตารางการจัดการ (The Managerial Grid)

เบลคและมุตตัน (Blake and Mouton, 1985 : 11) แห่ง University of Texas Studies ได้พัฒนาตารางการจัดการขึ้น พบว่าสามารถจำแนกพฤติกรรมผู้นำออกได้เป็น 2 แบบ คือ 1) แบบมุ่งคน (Concern for people) วัดความห่วงใยของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้มาตราวัด 1-9 (ต่ำถึงสูง) 2) แบบมุ่งผลผลิต (Concern for production) วัดความห่วงใยของผู้นำที่ต้องการให้งานสำเร็จหรือมุ่งงานโดยใช้มาตราวัด 1-9 (ต่ำถึงสูง) ผลการวิจัยพบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุดคือผู้ที่มุ่งทั้งคนและมุ่งทั้งผลผลิตในระดับสูงสุดคือ 9,9 ตามมาตราวัด กล่าวคือให้ความสำคัญสูงสุดต่อลูกน้องและผลผลิตคือได้ทั้งน้ำใจคนและได้ทั้งงาน อนึ่ง ตารางการจัดการ จำแนกภาวะผู้นำเป็น 5 แบบ คือ

1. แบบ 1,1 ผู้นำแบบไม่เอาการเอางาน (Impoverished Management) เป็นแบบสนใจคนและงานน้อยมาก

2. แบบ 9,1 ผู้นำแบบถืออำนาจ (Authority-Obedience) จะเน้นประสิทธิภาพการทำงานโดยไม่สนใจคน ถืออำนาจและมุ่งหวังว่าลูกน้องจะเชื่อฟังและทำตาม

3. แบบ 1,9 ผู้นำแบบนักเลงชาวบ้าน (Concern club Management) เป็นคนช่างคิดสบาย ๆ และเป็นมิตร สนใจผลผลิตน้อย

4. แบบ 5,5 ผู้นำแบบผู้จัดการองค์กร (Organization Man Management) จะสร้างสมดุลระหว่างงานกับความพึงพอใจของลูกน้องอันเป็นขวัญและกำลังใจ เป็นนักประนีประนอม

5. แบบ 9,9 ผู้นำแบบผู้จัดการทีม (Team Management) มุ่งผลผลิตที่สูงด้วยความมุ่งมั่นของลูกน้อง สร้างความเชื่อถือเคารพนับถือกันและกัน และให้ตระหนักถึงการพึ่งพากัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2544 : 85-90) ได้กล่าวว่า Fiedler เป็นบุคคลแรกที่นำเสนอทฤษฎีสถานการณ์ในการศึกษาภาวะผู้นำ ซึ่งเรียกว่าตัวแบบสถานการณ์ของภาวะผู้นำ หลักสำคัญของตัวแบบนี้คือ ภาวะผู้นำถูกกำหนดโดยระบบแรงจูงใจของผู้นำการควบคุมสถานการณ์ขึ้นอยู่กับบรรยากาศของกลุ่ม โครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่ง และประสิทธิผลของกลุ่มขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของแบบผู้นำและการควบคุมสถานการณ์ โดย Fiedler ได้เสนอว่า ความมีประสิทธิภาพของแบบผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งมีหลักการพื้นฐาน 3 ประการคือ

1. แบบผู้นำถูกกำหนดโดยระบบการจูงใจของผู้นำซึ่งเข้าเครื่องมือ LPC (Least Preferred Co -worker Scale) แยกผู้นำออกเป็นแบบมุ่งคนหรือแบบมุ่งงาน

2. สถานการณ์ถูกกำหนดโดยบรรยากาศของกลุ่มหรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำหรือผู้ตามโครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ

3. ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของแบบผู้นำกับการควบคุมสถานการณ์ซึ่งเป็นการพิจารณาว่าภาระงานของกลุ่มประสบความสำเร็จเพียงใด

Fiedler เห็นว่าการเป็นผู้นำนั้น ผู้นำมุ่งให้การให้ความต้องการของบุคคลได้รับการตอบสนองและการมุ่งบรรลุเป้าหมายขององค์การ ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องของแบบภาวะผู้นำกับลักษณะของสถานการณ์ (Fiedler and Chemers. 1974 :73) ในตัวแบบสถานการณ์ของ Fiedler นั้นมีองค์ประกอบ 3 ประการ ที่กำหนดการควบคุมสถานการณ์ (Situational control) องค์ประกอบทั้งสามได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่ง (Hoy and Miskel. 1991 : 276)

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member Relations) หมายถึง สมาชิกของกลุ่มให้การยอมรับนับถือผู้นำมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือคุณภาพของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและระดับของอำนาจอย่างไม่เป็นทางการที่ผู้นำมีอยู่ ดังนั้น คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกจึงขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้นำ

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

3. อำนาจในตำแหน่ง (Position Power) หมายถึง อำนาจที่องค์การให้แก่ผู้นำเพื่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จ นั่นคือ ระดับของการใช้อำนาจของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม อำนาจในตำแหน่งเป็นเครื่องแสดงว่าผู้นำสามารถให้คุณหรือให้โทษแก่สมาชิกในกลุ่มได้มากน้อยเพียงใด

มีหลักฐานที่แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกเป็นองค์ประกอบสำคัญที่บ่งชี้ว่าผู้นำมีอิทธิพลต่อกลุ่มมากน้อยเพียงใด โดยที่โครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่งมีความสำคัญรองลงมา (Fiedler. 1967 : 32-34) ผลสรุปของทฤษฎีนี้คือ ผู้นำแบบมุ่งงานเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ที่การควบคุมของผู้นำสูงและต่ำ แต่ถ้าสถานการณ์ที่การควบคุมปานกลางจะเหมาะสมกับผู้นำแบบมุ่งคน (Hoy and Miskel. 1991 : 274-278) สำหรับแบบผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler นี้ สามารถนำไปใช้ในการคัดเลือกและฝึกอบรมผู้นำให้เหมาะสมกับองค์การ ไม่ว่าจะ

เป็นผู้นำแบบใดก็มีประสิทธิผลได้ ไม่ว่าแบบผู้นำสอดคล้องกับสถานการณ์ ผลของทฤษฎีนี้
ชี้ให้เห็นว่าไม่มีแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดแบบเดียว หรือ ไม่มีแบบผู้นำใดใช้ได้กับทุกสถานการณ์
(Hoy and Miskel. 1991 : 281-282)

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

วิเชียร วิทญูคม (2549 : 438-439) ได้กล่าวถึงทฤษฎีของหนทางสู่เป้าหมายว่าเป็น
ผลงานของ Martin Evans และ Robert House และเพื่อนร่วมงาน ทฤษฎีนี้เป็นผลเนื่องมาจาก
ทฤษฎีของการจูงใจโดย Martin Evans เป็นผู้ริเริ่มทำการศึกษาโดยเอาทฤษฎีการคาดหวัง
(Expectancy) มาศึกษาถึงพฤติกรรมผู้นำว่าอย่างไรที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้เข้าใจ เพื่อดูหนทาง
(Paths) พยายามในการทำงานของลูกจ้างให้ถึงเป้าหมาย (Goals) เป็นพื้นฐานของมุมมองที่ Robert
House และนักคิดคนอื่นๆ ได้นำเอาความคิดนี้ไปปรับปรุงและตั้งทฤษฎีใหม่ขึ้นที่เรียกว่า ทฤษฎี
หนทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ซึ่งเป็นต้นฉบับอีกอันหนึ่งของการเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์
ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย สามารถแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้
ทราบถึงความคาดหวัง การชี้แนะและกำหนดทิศทาง การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ
และกระบวนการ

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

3. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดง
ความห่วงใยสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสร้างบรรยากาศของความเป็นมิตรในการ
ทำงานและแสดงความสนใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ภาวะผู้นำ แบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำ
มุ่งปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา
ประกอบในการตัดสินใจ

จากทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายนี้ ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองให้สอดคล้อง
กับสถานการณ์ และผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมในแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ

5.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard

เฮอร์เช่และเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard (1982 : 150) ได้กล่าวถึงทฤษฎี
ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ว่าเป็นการศึกษาวิจัยในเรื่องพฤติกรรมผู้นำที่จำเป็นในแต่ละสถานการณ์
ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นที่ผู้นำทำอะไรมากกว่าผู้นำเป็นอะไร โดยมีพื้นฐานความเชื่อว่าประสิทธิผลของผู้นำ

ขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบุคลิกภาพของกลุ่มหรือของบุคคล ดังนั้นจึงเน้นบุคลิกภาพของกลุ่มหรือของผู้ตาม เป็นตัวแปรที่สำคัญของสถานการณ์ซึ่งเป็นตัวกลางที่เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิผล ซึ่งภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของ เฮอร์เชย์ และเบลนชาร์ด ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ

1. แบบสั่งการ (Telling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูง และมุ่งสัมพันธ์ต่ำ พฤติกรรมแบบนี้ผู้นำจะต้องให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงและนิเทศงานอย่างใกล้ชิด

2. แบบแนะนำ (Selling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูง และมุ่งสัมพันธ์สูง พฤติกรรมแบบนี้ ผู้นำยังต้องให้คำแนะนำและชี้แนะในระดับมากอยู่ในสถานการณ์แบบนี้ผู้นำต้องอธิบายการตัดสินใจของตัวเองและเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ซักถามเพื่อความกระจ่าง

3. แบบการให้มีส่วนร่วม (Participating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์สูง และมุ่งงานต่ำพฤติกรรมแบบนี้ ผู้ตามต้องการการสนับสนุนเป็นอย่างมากและต้องการการชี้แนะเพียงเล็กน้อย ในสถานการณ์แบบนี้ ผู้นำต้องให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็นและส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจ

4. แบบการมอบอำนาจ (Delegating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ และมุ่งงานต่ำ พฤติกรรมแบบนี้ ผู้นำแสดงพฤติกรรมชี้แนะและให้การสนับสนุนน้อยที่สุด โดยให้ผู้ตามรับผิดชอบในการตัดสินใจและรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเอง

จากการศึกษาแนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ผู้วิจัยได้กล่าวมาแล้วข้างต้นอาจสรุปได้ว่าทฤษฎีด้านภาวะผู้นำมีความแตกต่างกันตามแนวความคิดและประสบการณ์ของนักวิชาการแต่ละสมัย โดยแนวความคิดทฤษฎีต่าง ๆ มีข้อดีและข้อบกพร่องแตกต่างกันออกไป ไม่อาจหาข้อยุติได้ว่าทฤษฎีใดถูกต้องมากที่สุด เพราะแต่ละทฤษฎีมีคุณประโยชน์ในแง่ใดแห่งหนึ่งเสมอ ซึ่งผลจากการศึกษาข้อบกพร่องและการวิพากษ์วิจารณ์ทฤษฎีต่าง ๆ ของนักวิชาการได้ทำให้เกิดการพัฒนา ต่อยอดความคิดที่มีผู้เสนอไว้แต่เดิม และพยายามศึกษาในเชิงลึกมากขึ้น ซึ่งเป็นผลดีต่อชนรุ่นหลัง ที่จะได้นำแนวคิด ไปเป็นแนวปฏิบัติ เพื่อพัฒนาปรับปรุงต่อไป แต่สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะมุ่งศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) ซึ่งเป็นที่ยอมรับและสนใจศึกษาอย่างกว้างขวาง และนักการศึกษาหลายท่านเห็นว่าเหมาะสม สำหรับการปรับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่งสอดคล้องกับ Bass (1982 : 27) ได้กล่าวว่า ในองค์การทางการศึกษาได้มีการนำแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ในการศึกษาวิจัยเป็นจำนวนมากและได้ข้อสรุปเป็นที่น่าพอใจเป็นอย่างมากยิ่งว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นแบบผู้นำ ในอนาคตของผู้บริหาร โรงเรียน แบบผู้นำนี้สามารถที่จะฝึกฝนพัฒนาและเรียนรู้ได้ เช่นเดียวกัน กระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 2) ได้กล่าวว่าในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ได้มีการศึกษาภาวะผู้นำที่มี

ความเหมาะสมกับยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงนี้ แนวคิดใหม่ที่ยอมรับกันมากในปัจจุบันคือแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลจากการวิจัยเชิงประจักษ์และการฝึกรอบมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับในองค์กรของต่างประเทศจำนวนมากพบว่า ผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับในองค์กรของต่างประเทศจำนวนมากพบว่า ผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์การสูงขึ้น แม้ว่าสภาพการณ์ขององค์กรจะมีข้อจำกัดเพียงใด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นที่สนใจของนักวิชาการทางด้านการบริหาร ทั้งในวงการธุรกิจ และวงการศึกษ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาค้นคว้าพบว่ามีความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้มากมายนำเสนอได้ดังนี้

กัลยาณี พรหมทอง (2546 : 63) ได้ให้นิยามความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2546 : 44) ได้ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change leader) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กรหรือมาจากภายนอกองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลักที่จะใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้เกิดขึ้นและดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ปกติตัวแทนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอาจจะเป็นผู้ที่มิบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบหลายอย่างด้วยกันคือ อาจจะเป็นทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้อำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลง ผู้เจรจาต่อรองระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ และเป็นที่ปรึกษาในเรื่องต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความต้องการของแต่ละองค์กร ว่าต้องการให้เขาแสดงบทบาทและหน้าที่ใดเป็นสำคัญ

ยุคา รักไทย (2546 : 93) ได้ให้ความหมายของผู้ในการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า “ผู้ในการเปลี่ยนแปลง คือบุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหนึ่ง ๆ ขึ้น และอยู่ในฐานะที่ต้องทำงานร่วมกับกลุ่มเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการ”

วรรณิ หิรัญญากร (2546 : 9) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง การกระทำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การอย่างมีศิลปะในการโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานเกิดความต้องการและแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จบรรลุจุดมุ่งหมายใหม่ขององค์การในทิศทางที่ดีขึ้น

วันชัย ชงชัย (2547 : 10) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง เป็นผู้นำที่กระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีม โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ร่วมงานและผู้ตามและองค์การ ตลอดจนพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถและศักยภาพที่สูงขึ้น

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548 : 7) ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ

กระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 7) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจการกระตุ้นทางปัญญาหรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

Bass (1999 : 11) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจของตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence or charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุสังการแห่งตน (Self actualization) ความรุ่งเรือง (Well being) ของสังคม องค์การและผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะชี้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้น

Bass and Avolio (1994 : 2) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นของพวกเขานในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์การมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสามารถของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้นและบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

สรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น ในการบริหารหรือการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ โดยจงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง ไปสู่ประโยชน์ของสถานศึกษา เกิดเป็นความภาคภูมิใจในตนเองผู้บริหารต้องแสดงวิสัยทัศน์ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ กล่าวเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง สร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลายและสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐานมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ชัดเจน

2. ความเป็นมาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ก่อนจะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อนคือทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) โดย Max Weber ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยา และนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในทศวรรษที่ 1980 นักจิตวิทยาและการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบมีบารมี เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและมีการฟื้นฟูองค์การต่างๆ อย่างมาก และผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาได้มีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและความจำเป็นต้องการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง (Yukl and Fleet. 1992 : 173-187)

ภาวะผู้นำแบบมีบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้มีพรสวรรค์มีความเป็นพิเศษเหนือกว่าคนทั่วไป (Muchinsky. 1997 : 374) ผู้ตามจะมีความเชื่อมั่นเคารพและบูชาในตัวผู้นำในลักษณะที่เป็นวีรบุรุษ เหนือมนุษย์หรือเทพเจ้า House (1977 : 374) ได้เสนอทฤษฎีที่ชี้ว่าผู้นำแบบบารมีมีพฤติกรรมอย่างไร โดยระบุตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำแบบบารมีว่าจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับอย่างปราศจากคำถามของผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟังด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมีนี้ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีความสามารถพิเศษเหนือธรรมดา คือผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และมีความตั้งใจสูง พฤติกรรมของผู้นำแบบบารมีประกอบด้วยลักษณะ 4 ประการ คือ 1) การสร้างภาพประทับใจ ให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำ 2) การประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์ เพื่อสร้างความผูกพันในตัวผู้ตาม 3) การสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อตัวผู้ตาม และ 4) การแสดงความมั่นใจในความพยายามของผู้ตาม เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม นอกจากนี้ ผู้นำแบบมีบารมีจะมีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคต ทำให้ผู้ตามมีชีวิตที่ดีและมีความหมายมากขึ้น และผู้นำจะสร้างตัวอย่างในพฤติกรรมของตนเพื่อเป็น โมเดลทางพฤติกรรมให้กับผู้ตาม (Behavior Modeling) และหากมีความจำเป็นผู้นำจะแสดงออกเพื่อกระตุ้นใจผู้ตามตามความเหมาะสมด้วย (รัตติกร์ณ์ จงวิศาล. 2543 : 16)

Bass (1985 : 35-51) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของภาวะผู้นำแบบมีบารมีและได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ตัวอย่างเช่น Bass เสนอว่าผู้นำแบบมีบารมี มักจะเกิดขึ้นในที่ที่การใช้อำนาจแบบปกติล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤตการณ์ และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้นต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส Bass and Avolio (1991) ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) แทนคำว่า การสร้างบารมี (Charisma) ซึ่งหมายถึงการมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรม คือความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวที่ดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ซึ่งเหตุผลที่ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี เนื่องจาก 1) การสร้างบารมีเป็นตัวแทนของความหมายในการโฆษณา เช่น การฉลอง ซึ่งมีลักษณะเป็นการ โอ้อวดหรือแสดงความตื่นเต็นเกินจริง 2) การสร้างบารมี มีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการและความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม 3) สำหรับผู้วิจัยบางคน กล่าวว่าการสร้างบารมีคือการรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล ทั้งนี้ในการฝึกอบรมและในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของ Bass จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี

หลังจากเกิดภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้มีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับทฤษฎีที่มีการกล่าวถึงกันมากคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns ในปี ค.ศ. 1978 และ Bass ในปี ค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกยุคปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และมีงานวิจัยสนับสนุนมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns

เริ่มต้นจากการวิจัยเชิงพรรณนาในผู้นำทางการเมืองของ Burns (1978 : 29)

ได้อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและในทางกลับกัน ผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบ ที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับที่กว้าง ที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน ในทฤษฎีของ Burns ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่นในเรื่องของเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุก ๆ วัน” (Everyday selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (Better selves) Burns มีแนวคิดที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กร ในทุกตำแหน่งซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตามและอาจจะเกี่ยวกับคนที่มิอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่า หรือต่ำกว่าก็ได้ ซึ่ง Burns (1978 : 3) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งในของผู้นำและผู้ตาม Burns เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

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

3.1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศราภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและ สิทธิมนุษยชน

3.1.3 ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้เกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดเกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์ต แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดหมายที่สูงขึ้น ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของ Burns มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass

สำหรับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (1985 : 14-32) ได้พัฒนาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อจาก Burn โดยมีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายถึงกระบวนการ การเปลี่ยนสภาพในองค์กรและได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบมีบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) Bass ได้นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้นหรือ โดยยกระดับความต้องการของผู้ตามหรือ โดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าความสนใจของตนเอง (Self - interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ในตอนแรก Bass เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ Bass เห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ยังไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังต้องมีส่วนประกอบที่

สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากควมมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกันกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลจากการผสมผสานนี้ ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งผู้นำและสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพัน ในด้านแนวคิด Bass ให้นิยามภาวะผู้นำในทางที่กว้างกว่าเบอร์น โดยไม่ใช้แค่เพียงการใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้นแต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และ Bass ยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน Bass ยอมรับว่าผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่อาจจะใช้ในสถานการณ์เวลาที่แตกต่างกัน

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass ปี ค.ศ. 1985 Bass ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามที่ Bass วินิจฉัยว่า ความเป็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน สามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่าส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า สำหรับความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองแบบสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยน ความคิดเป็นแบบค่อยพัฒนาอยู่ ภายใต้สภาพการณ์ที่เป็นการ ตอบสนอง (Reactive)	มุ่งความสัมพันธ์ ความคิดเป็นแบบ เปลี่ยนโดยสิ้นเชิง เกิดจาก วิกฤตการณ์เป็นลักษณะการริเริ่ม (Proactive)
แรงจูงใจ	รางวัล (ภายนอก)	การเห็นคุณค่า (ภายใน)
อำนาจ	ประเพณีปฏิบัติ	ความมีบุคลิกพิเศษ
จุดเน้น	เน้นผลที่ได้	วิสัยทัศน์
ผู้นำ	เน้นในกิจกรรม ชีบทบาทชัดเจน ตระหนักในความต้องการ จัดการ แบบวางเฉย	เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอนและครู มีการกระจายอำนาจให้แต่ละ บุคคล ให้อำนาจตัดสินใจ เข้าถึง ได้ ง่าย เป็นตัวอย่างของคุณธรรม
ผู้ได้บังคับบัญชา	แสวงหาความมั่นคง เน้นความ ต้องการของตนเอง	ละเว้นประโยชน์ส่วนตนเพื่อ องค์กรและทำมากกว่าที่คาดหวัง

นอกจากนั้นแล้ว Bass ยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการหรือการแลกเปลี่ยน ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ร่วมงาน และผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำถกเถียงกันพูดคุยกันว่ามีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับ ถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการได้สำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่ผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่าที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550 : 7-15)

หลังจากนั้นในปี ค.ศ. 1991 Bass and Avolio (1999 : 9-32 ; Bass. 1997 : 19-28 ; Bass and Avolio. 1994 : 2-6 ; Bass and Avolio. 1993 : 114-122) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบโดยใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบและใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบ (Model of the full Range of Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เขาเคยเสนอ

ในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และ ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) สามารถนำเสนอรายละเอียดได้ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 : -8-15)

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้น กว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการหรือที่เรียกว่า “4 I’s” คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence of Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็น โมเดล สำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะอันนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอด ไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่น ในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติหน้าที่ขององค์การ

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มี

ชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และการกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของตนเอง ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้าง

บรรยากาศของการให้การสนับสนุนค้ำึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วนตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม เป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตามเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

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

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CRX) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตามและจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปแบบของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ได้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารงานแบบวางเฉย (Management – by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปไปตามสภาพเดิม (Status que) ไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะ เป็นทางลบ หรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร

ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือ ไม่ได้มาตรฐานการบริหารงานแบบวางเฉยแบ่ง ออกเป็น 2 แบบ คือ

2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active management by Exception : MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2.2 การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive management by Exception : MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผล การปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐานหรือด้ามีบางอย่างผิดพลาด

2.3 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) หรือพฤติกรรม ความไม่มีผู้นำ (Non-leadership behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มี การตัดสินใจ ไม่เต็มที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะ ไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

2.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาจะมีความสัมพันธ์กัน (Interco related) มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เพราะเป็นแนวคิดที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ แบท (Bass, 1997 : 133) ซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายขององค์ประกอบของ พฤติกรรมทั้ง 4 ประการ ไว้ที่น่าสนใจ นำเสนอ ได้ดังต่อไปนี้

2.4.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence of Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็น โมเดล สำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะอันนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยัง ผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์ วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะ เสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกัน กับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึก

เป็นหนึ่งในเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตน ในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติหน้าที่ขององค์กร (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550 : 9)

นรรฐรส กาบเครือ (2547 : 20) ได้กล่าวว่า การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ของผู้นำเป็นสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์จะมีอยู่เฉพาะเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามี หรือผู้ตามบอกว่าผู้นำเกิดขึ้นเมื่อมีภาวะวิกฤติทางสังคมหรือเมื่อเกิดภาวะวิกฤติในองค์กร ผู้นำมีคุณสมบัติพิเศษเกิดขึ้นพร้อมกับวิสัยทัศน์ที่ยิ่งใหญ่ที่สามารถแก้ภาวะวิกฤติและจะได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ตามว่าเป็นผู้ที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

Bass (1985 : 43) ได้ศึกษาโดยสอบถามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำทางด้านอาหาร อุตสาหกรรม และการศึกษา พบว่า ผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาคือ ผู้ที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย เป็นผู้ก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อการเป็นผู้ซึ่งได้รับความเคารพนับถือจากทุกคน เป็นผู้ซึ่งมีพรสวรรค์พิเศษในการมองเห็นว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่แท้จริงและเป็นผู้มีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชามีความศรัทธาในตัวผู้นำอย่างจริงใจและมีความภาคภูมิใจที่ได้อยู่ใกล้ชิดกับผู้นำและเชื่อว่าจะเป็นผู้ที่เป็นสัญลักษณ์ของการบรรลุความสำเร็จของผู้ตาม

Avolio (1990 : 45) กล่าวว่า ผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีคุณลักษณะ 10 ประการ คือ

1. เป็นนักวิสัยทัศน์ โดยการเป็นผู้กำหนดภาพลักษณ์ในอนาคตขององค์กรให้ทุกคนสามารถมองเห็นทิศทางและรู้วิธีการ ไปถึงจุดหมาย
2. เป็นนักสื่อสารระดับมืออาชีพ มีการใช้ภาษาอย่างมีลีลาและมีชีวิตชีวา ต้องเก่งในการพูดอุปมาอุปมัยเปรียบเทียบให้ผู้ฟังเห็นจริงและคล้อยตาม หันมาให้ความร่วมมือปฏิบัติตาม
3. มีความสามารถในการคลอใจผู้อื่นให้เกิดความไว้วางใจ โดยการแสดงออกด้วยพฤติกรรมที่มีความสัจซื่อ ถือคุณธรรม ยึดมั่นหลักการอย่างมีศักดิ์ศรี ให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีความกล้าเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์
4. มีความสามารถในการทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในความสามารถของตนเอง โดยการมอบหมายให้ทำงานที่เป็นโครงการง่าย ๆ ก่อน เมื่อทำสำเร็จก็จะแสดงความชื่นชมและชมเชยต่อผลงานนั้นก่อนที่จะมอบหมายงานที่มีความยากขึ้นไปตามลำดับให้ทำต่อไป

5. มีการแสดงออกในการทำงานอย่างกระตือรือร้นและลับไว ทำตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามในการทำงานเสร็จตรงเวลา

6. มีคุณลักษณะเด่นในการแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีความอบอุ่นแก่ผู้อื่นด้วยการแสดงออกทางกริยาท่าทาง น้ำเสียง สีหน้า สายตาได้อย่างกลมกลืนเหมาะสมตามกาลเทศะ มีความเปิดเผยตรงไป ตรงมา มีความนุ่มนวลและความรู้สึกอบอุ่นแก่ผู้รอบข้าง

7. มีคุณลักษณะซึ่งชอบต่อการเสี่ยง ความกล้าเสี่ยงของผู้นำก็คือ การกล้าริเริ่มใช้กลยุทธ์ใหม่ในการทำงานสู่เป้าหมาย โดยผู้นำจะมีทักษะและความชำนาญในการประเมินสถานการณ์ได้ตรงสภาพความเป็นจริง

8. มีการใช้กลยุทธ์หลายรูปแบบในการบรรลุเป้าหมาย เพื่อสร้างความประทับใจต่อผู้ตามให้เห็นว่าผู้นำของตนมีความสามารถพิเศษและจากความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์ใหม่นี้ก่อให้เกิดผลเป็นคุณลักษณะปรุ่งแต่งที่ผู้ตามมองผู้นำว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษของพวกเขา

9. มีบุคลิกภาพในเชิงประชานิยมกับตนเอง ผู้นำจะมีความเชี่ยวชาญและเฉลียวฉลาดในการเลือกใช้อากาศ สถานการณ์ วิธีการและกาลเทศะในการปรากฏตัว การเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร หรือของสังคมได้อย่างเหมาะสมโดยสามารถวิเคราะห์ผลกระทบที่ตามมาหรือที่คาดหวังได้ล่วงหน้าอย่างแม่นยำ

10. เป็นผู้นำที่มีความขัดแย้งภายในหน่วยงานของตนเองน้อยมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำมีคุณลักษณะปรุ่งแต่งที่สำคัญเฉพาะตนอยู่ 3 ประการ คือ มีความมั่นใจในตนเองสูง มีความโดดเด่นในตนเอง และมีความเชื่อมั่นต่อการประพฤติตามทำนองคลองธรรมของตน

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

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร ยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจมี

ความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าของตนเอง มีศีลธรรม และจริยธรรม

2.4.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation: IM) หมายถึงการที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และการกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550 : 9)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 9) กล่าวว่า การคล้อยใจ (Inspiration) มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความเสนาหาผู้นำจะคล้อยใจผู้ตามโดยกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายเห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543 : 27) ได้สรุปความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจว่า หมายถึงระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายในไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อกลุ่มมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายมีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานมีการให้กำลังใจผู้ร่วมงานมีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญโดยผู้นำจะมีคุณลักษณะที่สำคัญ

คำนึ่ง ผุดผ่อง (2547 : 30) ได้สรุปความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจว่า หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายในไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวแต่อุทิศตนเพื่อกลุ่มมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายมีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานมีการให้

กำลังใจผู้ร่วมงานมีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะที่สำคัญ ในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงานมีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

ขวัญชัย จะเกรง (2551 : 27) ได้สรุปว่าการสร้างแรงบันดาลใจหมายถึงพฤติกรรม ที่ผู้บริหารกระตุ้น จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนัก เข้าใจและเห็นคุณค่า ของเป้าหมายผู้บริหารจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้บริหารจะสร้างเจตคติ ที่ดีการคิดในแง่บวก และสร้างสื่อความคาดหวังที่ต้องการอย่างชัดเจนผู้บริหารจะอุทิศตัวหรือความ ผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันสร้างความเชื่อมั่นความเข้าใจให้กำลังใจทำให้ผู้ร่วมงานเห็น คุณค่าของงานมีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานและเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ได้โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

แบส (Bass 1985 : 68-70) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำ ไว้ ดังนี้

1. เน้นปฏิบัติ (Action orientation) ประกอบด้วยพฤติกรรม คือ

1.1 กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ ๆ หรือ ทำงานที่ท้าทายความสามารถ

1.2 ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครงาน การได้อาสาเป็น โอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถและความรับผิดชอบและเมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิดความ ภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง

1.3 การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีการ แก้ปัญหาของหน่วยงาน

1.4 การสร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิดและเชื่อถือไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน

1.5 การใช้ระบบการบันทึกสั้น ๆ แทนการรายงานหรือการบันทึกแบบ ยาว ๆ (Lengthy Reports)

2. การสร้างความเชื่อมั่น (Confidence - building) ความเชื่อมั่น เป็นแหล่งความ เข้มแข็งทางอารมณ์เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเครียด ความยุ่งยากหรือเสี่ยงต่ออันตรายในการ ปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่น จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญและกำลังใจ และทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

3. การสร้างความเชื่อในจุดหมายที่เป็นอุดมการณ์ (Inspiring belief in "cause") การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง การที่บุคคลจะเสียสละประโยชน์ส่วนตน

หรือทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากลำบากได้นั้น บุคคลต้องเชื่อว่า อุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง มีคุณค่าควรแก่การเสียสละ

4. การใช้ Pygmalion effect (Making Use of the Pygmalion effect or self-fulfilling prophecy) คือ การที่ผู้นำคาดหวังผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านดี บุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่า จะทำได้ คิดว่าผู้ซึ่งไม่ได้รับการคาดหวังหรือถูกคาดหวังว่าทำไม่ได้ บุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่าจะทำได้ จะพยายามทำอย่างดีที่สุดเพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง การใช้ Pygmalion effect กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นการส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเอง (Self esteem) ของผู้ใต้บังคับบัญชา โคเฮน (Cohen. 1990 : 58-60) กล่าวว่า ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจโดยอจ กระทำได้ดังนี้

1. การสร้างความเชื่อมั่น
2. การสร้างความเชื่อมั่นในเหตุผลที่กระทำให้ผู้ตามรับรู้ว่าสิ่งที่เขากระทำนั้น

ทำไปเพื่ออะไร

3. การสร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ตาม

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารมี ความสามารถในการสื่อสารเป็นอย่างสูง สามารถสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม ผู้บริหารจะมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูงและแสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานบรรลุ เป้าหมาย ผู้บริหารจะแสดงออกถึงความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานมีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญยิ่งขององค์การ โดยผู้บริหารจะมีลักษณะที่สำคัญ ในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเพื่อองค์การ มีการสร้างเจตคติ ที่ดีและการคิดในแง่บวก

2.4.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำ มีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหา แนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหานั้นหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และ สร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการ ตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วย วิธีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหา คำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญห ด้วยวิธีการใหม่ๆ ผู้นำมีการ กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไป จากความคิดของตนเอง ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็น โอกาสที่ดีที่สุด

จะแก้ปัญหาพร้อมกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550 : 10)

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551 : 28) ได้สรุปว่าการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาด้วยเหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

คำนึ่ง ผุคผ่อง (2547 : 30) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นเขาวปัญหา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นมองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ขวัญชัย จะเกรง (2551 : 28) ได้สรุปความหมาย การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนัก เข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นและทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทาง วิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ ด้วยการวิเคราะห์แสดงความคิดเห็นและเหตุผลต่าง ๆ ร่วมกันอย่างเป็นระบบสนทนาใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา จนสามารถทำให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาดังกล่าว จากมุมมองใหม่ ๆ ของตนเอง และหาข้อสรุปใหม่ที่สร้างสรรค์ที่ดีกว่าเดิม เชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไข สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจของทุกคน

วอร์ทแมน (Wortman. 1982 : 371-383) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นการคิดค้นกลวิธีและมีส่วนร่วมในการแสดงออกถึงปัญญาในเรื่องตนเองและผู้ตามโดยการวิเคราะห์วางแผน การนำไปปฏิบัติ การแปลผล การประเมินผลงาน การปฏิบัติเช่นนี้แสดงให้เห็นบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในระดับที่สามารถมอง เข้าใจ เกิคม โนทัศน์ และพูดให้ผู้ร่วมงาน

ทราบถึงภาวะคุกคามที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ บอกจุดอ่อน จุดแข็งและเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่ได้รับ

เบส (Bass. 1985 : 99) ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นการใช้ปัญญาว่า หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไขโดยใช้ ความคิด จินตนาการ ความเชื่อ ค่านิยม มากกว่าการทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในทันที การกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามเกิดความรอบคอบ เกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจและมองปัญหาที่ประสพอยู่และแนวทางแก้ไขปัญหา รวมถึงการใช้ความคิดและการใช้ดุลยพินิจก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ

เบส (Bass. 1998 : 5-6) กล่าวว่า การที่จะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไข โดยใช้ความคิด จินตนาการ ความเชื่อและค่านิยมมากกว่า การทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในทันที

สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่เป็น การกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาถึง การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น มองปัญหา ในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผล และข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์และจงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้คิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์

2.4.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล ในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็น รายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็น โค้ช (Coach) และเป็น ที่ปรึกษา(Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษใน ความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของ ผู้ตามและเพื่อร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความ แตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วย ตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการ ส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจก บุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต

ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตามเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบโดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550 : 10)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 11) กล่าวว่า การมุ่งหมายความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized consideration) เป็นการให้ความสนใจดูแลผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด โดยความเข้าใจและการร่วมเกี่ยวข้องและการพัฒนาความต้องการของผู้ตาม การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลนี้จะให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้แก่ผู้ตาม ช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำ อีกทั้งยังเป็นการสื่อความหมายแบบสองทางซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้นและสามารถลดปัญหาความคลุมเครือในบทบาทของผู้ตาม

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551 : 28) ให้ความหมายว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลหมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นที่เล็งและให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและเทคนิคการมอบหมายงาน

Bass (1985 : 82) กล่าวว่า การคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นลักษณะที่สำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีผลต่อความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีต่อผู้นำและสมรรถนะในการผลิตของผู้ใต้บังคับบัญชา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลนั้นที่การจัดการแบบมีส่วนร่วมและให้ความสนใจกับการหาทางในการตอบสนองความต้องการทางด้านความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงานและอาชีพ

Bass (1985 : 84-91) ได้อธิบายถึง พฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นความสามารถของผู้นำที่ทราบความต้องการที่แตกต่างกันของผู้ตาม ทราบจุดเด่นจุดด้อย และให้ความสนใจในความต้องการและความก้าวหน้าของผู้ตาม ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกสรุปได้ 3 ลักษณะ คือ

1. การคำนึงถึง การพัฒนา (Development orientation) โดยการประเมิน การปฏิบัติงานในปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคตเมื่อมีความรับผิดชอบมากขึ้น การปฏิบัติให้ดู เป็นตัวอย่างและมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล ให้ความช่วยเหลือเพื่อเพิ่ม ความสามารถและเสริมแรงจิตใจให้มากยิ่งขึ้นตามความต้องการขององค์กร เป็นแบบอย่างที่ดีให้ ลูกน้องเลียนแบบ มีความเห็นอกเห็นใจให้ความสนใจ มีความเอื้ออาทร เป็นผู้ให้คำปรึกษา สังเกต และบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของลูกน้องและสนับสนุนให้ลูกน้องได้รับการฝึกอบรม ทางด้านเทคนิค ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมต่อไปนี้

1.1 พฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา (Developmentally oriented behavior) ประกอบด้วย การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การสังเกตอย่างใกล้ชิด และการบันทึก ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและการส่งเสริมให้ผู้ตามเข้ารับการศึกษอบรมเพิ่มเติม

1.2 การมอบหมายงาน (Delegation) เป็นการให้โอกาสในการทำงานที่ ทำทายและให้ผู้ตามได้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น และยังเป็นวิธีการพัฒนาและยกระดับความสามารถ และศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น

2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized orientation) ประกอบด้วยพฤติกรรมดังต่อไปนี้

2.1 ส่งเสริมการพบปะอย่างเป็นกันเอง (Promotion familiarly and contact) โดยมีการนิเทศแบบตรวจตราไปรอบ ๆ กับผู้ตามทุกระดับชั้น มีการติดต่อกันแบบสองทางทั้งที่เป็น ทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ผู้นำได้รับรู้ปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหานั้นหน่วยงานก่อน ที่ปัญหาจะเกิดขึ้น ตลอดจนได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ทำให้การตัดสินใจในการปฏิบัติงานถูกต้องมากขึ้น

2.2 การที่ผู้ตามแต่ละคนได้รับข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ (Fulfilling the individual subordinate's design for information) การที่ผู้นำให้ข้อมูลข่าวสารด้วยตนเองทำให้มี โอกาสสังเกตปฏิกิริยาและความสนใจของผู้ตามและเป็นการเปิด โอกาสให้ผู้ตามซักถามเพื่อทำ ความเข้าใจมากขึ้น นอกจากนี้ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกว่าเป็นคนในองค์กร

2.3 ให้ความสนใจในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน (Attentions to differences among subordinates) การที่ผู้นำให้ความสนใจผู้ตามเป็นรายบุคคลทำให้ผู้ตามมี ความรู้สึกว่าคุณค่าได้รับการยอมรับจากผู้นำ ทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้ดีที่สุดและส่งผล ให้ผู้นำได้รับการยอมรับจากผู้ตามด้วยเช่นกัน

2.4 ให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล (Individual counseling) ผู้ตามมีปัญหาทั้ง เรื่องงานและเรื่องส่วนตัว และเรื่องการปฏิบัติงาน ผู้นำให้ความช่วยเหลือรับฟังปัญหา แสดง

ความเห็นใจ เข้าใจในความรู้สึกของผู้ตาม ให้ผู้ตามระบายปัญหาออกมา และให้คำแนะนำช่วยในการค้นหาทางเลือกที่ดีกว่าให้

3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การเป็นพี่เลี้ยงเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ โดยใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ โดยใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อพัฒนาผู้ตามให้สามารถดูแลตนเองได้ และสามารถจัดการกับงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยกระบวนการสอน แนะนำ และให้ความรู้ การเป็นพี่เลี้ยงเป็นความรับผิดชอบของผู้นำในการที่จะพัฒนาผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำในอนาคต

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมเป็นพี่เลี้ยง สอนและให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเองมีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะสำคัญด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล การเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และมีเทคนิคการมอบหมายงาน ที่ดี

บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ โดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 5 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และมาตร 8 และมาตรา 33 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการโดยคำแนะนำของสภาการศึกษา เมื่อคราวประชุมครั้งที่ 2/2553 เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2553 จึงกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อบริหารและจัดการศึกษา สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเฉพาะระดับมัธยมศึกษา ประกอบด้วยท้องที่จังหวัดหนองคาย ทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ติดตามบริหารจัดการการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดหนองคาย รวม 9 อำเภอ จำนวน 31 โรงเรียน และในเขตท้องที่จังหวัดบึงกาฬ รวม 8 อำเภอ จำนวน 25 โรงเรียน รวมทั้งหมด 56 โรงเรียน ให้สามารถจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาเพื่อบริการประชาชนให้เป็นคนดีมีคุณธรรม เป็นคนเก่ง มีความรู้ความสามารถ มีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ และความต้องการของหน่วยงานและความต้องการของประชาชนในจังหวัดหนองคายและจังหวัดบึงกาฬ มีรูปแบบการบริหารจัดการ โดยองค์คณะบุคคลบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล

1. ภารกิจขององค์กร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีภารกิจหลักในการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 และมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประสานงาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประสาน ส่งเสริมการดำเนินการของอนุกรรมการและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษาปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจกรรมภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบบให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใด โดยเฉพาะ หรือปฏิบัติหน้าที่อื่นที่ได้รับมอบหมาย

2. สถานที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตั้งอยู่อาคารศาลากลางจังหวัดหนองคาย ชั้น 3 บริเวณศูนย์ราชการ อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย รหัสไปรษณีย์ 43000

โทรศัพท์ : 0-4242-1074 และ 0-4242-2527

โทรสาร : 0-4242-1094

Web site : <http://www.Secondary21.go.th>

e-mail : Secondary21.go.th@obec.go.th

3. พื้นที่บริการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา
ครอบคลุมพื้นที่ 2 จังหวัด ดังนี้

4. เขตการปกครอง

ตารางที่ 2 เขตการปกครองสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

จังหวัด	อำเภอ	ตำบล	หมู่บ้าน	หลังคา เรือน	เทศบาล	อบต.	ประชากร
หนองคาย	9	62	722	101,223	19	48	509,870
บึงกาฬ	8	53	615	154,256	15	44	407,634

จังหวัดหนองคาย แบ่งเขตการปกครองออกเป็น 9 อำเภอ 62 ตำบล 722 หมู่บ้าน
เทศบาล 19 แห่ง อบต. 48 แห่ง ประชากรทั้งสิ้น 509,870 คน

จังหวัดบึงกาฬ แบ่งเขตการปกครองออกเป็น 8 อำเภอ 53 ตำบล 615 หมู่บ้าน เทศบาล
17 แห่ง อบต. 42 แห่ง ประชากรทั้งสิ้น 407,634 คน

5. ข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ตารางที่ 3 จำนวนบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ตำแหน่ง	กรอบอัตรากำลัง	จำนวนที่มีอยู่	ขาด/เกิน
1. ผู้อำนวยการ	1	1	-
2. รองผู้อำนวยการ	3	3	-
3.ศึกษานิเทศก์	15	9	-6
4. บุคลากรทางการศึกษาตามมาตรา 34 ก.(2)	40		
4.1 กลุ่มผู้อำนวยการ	9	4	-5
4.2 กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์	6	4	-2

ตำแหน่ง	กรอบอัตราค่าจ้าง	จำนวนที่มีอยู่	ขาด/เกิน
4.3 กลุ่มบริหารงานบุคคล	9	5	-4
4.4 กลุ่มนโยบายและแผน	6	3	-3
4.5 กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา	7	3	-4
4.6 หน่วยตรวจสอบภายใน	2	1	-1
4.7 กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลฯ	1	-	-1
4.8 ลูกจ้างประจำ	2	2	-
4.9 ลูกจ้างชั่วคราว	-	10	-
รวมทั้งสิ้น	61	49	

6. ข้อมูลสถานศึกษา

ตารางที่ 4 จำนวนสถานศึกษาในสังกัด

ขนาดโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน		รวม	ร้อยละ
	หนองคาย	บึงกาฬ		
ขนาดเล็ก 1-499 คน	17	14	31	55.36
ขนาดกลาง 500-1,499 คน	10	5	15	26.79
ขนาดใหญ่ 1,500-2,499 คน	2	5	7	12.50
ขนาดใหญ่พิเศษ 2,500 คน ขึ้นไป	2	1	3	5.36
รวม	31	25	56	100

7. ข้อมูลครู นักเรียนและห้องเรียน

ตารางที่ 5 จำนวนนักเรียนและห้องเรียน

จังหวัด	ระดับชั้น			รวม	ห้อง	ระดับชั้น			รวม	ห้อง	ครู
	ม.1	ม.2	ม.3			ม.4	ม.5	ม.6			
หนองคาย	4,406	4,597	4,916	13,919	377	3,868	3,308	2,802	9,978	267	998
บึงกาฬ	3,587	3,451	3,790	10,828	300	3,027	2,806	2,299	8,132	223	735
รวม	7,993	8,048	8,706	24,747	677	6,895	6,114	5,101	18,110	490	1,733

8. อัตราส่วน ครู: นักเรียน และห้องเรียน : นักเรียน แยกเป็นรายจังหวัด ดังนี้

8.1 อัตราส่วน ครู : นักเรียน

8.1.1 หนองคาย 1 : 24

8.1.2 บึงกาฬ 1 : 26

8.2 อัตราส่วนห้องเรียน : นักเรียน

8.2.1 หนองคาย 1:37

8.2.2 บึงกาฬ 1:36

9. ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

ผลการประเมินคุณภาพภายใน ปีการศึกษา 2554 โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จำนวน 56 โรงเรียน ได้รับการประเมินคุณภาพภายใน (SAR) โดยหน่วยงานต้นสังกัด สรุปผลการประเมิน ดังนี้

ระดับคุณภาพ	จำนวนสถานศึกษา	ร้อยละ
ดีเยี่ยม	32	57.14
ดีมาก	14	25.00
ดี	10	17.86

10. ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

ผลการประเมินคุณภาพภายนอก ปีการศึกษา 2554 โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เข้ารับการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) จำนวน 14 โรงเรียน ผ่านการรับรองจาก สมศ. แล้วจำนวน 7 โรงเรียน สรุปผลการประเมิน ดังนี้

ระดับคุณภาพ	จำนวนสถานศึกษา	ร้อยละ
ดีมาก	6	42.85
ดี	1	7.14
พอใช้	-	-
ปรับปรุง	-	-

หมายเหตุ : ส่วนที่เหลืออีกจำนวน 7 โรงเรียน ผ่านการประเมินแล้วอยู่ระหว่างรอแจ้งผลการรับรองจาก สมศ.

11. การขยายโอกาสทางการศึกษา อัตราการเรียนต่อ ม.4 ปีการศึกษา 2554

ร้อยละ 95.02

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ร่วมกับสถานศึกษาในสังกัดโดยความร่วมมือของทุกภาคส่วน ดำเนินการรณรงค์เกณฑ์เด็กเข้าเรียน ปีการศึกษา 2554 ผลการดำเนินงานสามารถเกณฑ์เด็กเข้าเรียนต่อ ชั้น ม.4 ได้ร้อยละ 95.02

11. วิสัยทัศน์ (Vision)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เป็นองค์กรขับเคลื่อนการจัดการศึกษาในคุณภาพและได้มาตรฐาน เพื่อมุ่งสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

12. พันธกิจ (Mission)

12.1 ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาให้กับประชากรวัยเรียนทุกคนอย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐาน

12.2 พัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ มีคุณธรรมจริยธรรม และส่งเสริมอัตลักษณ์ของท้องถิ่น

12.3 พัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพทางวิชาการเพื่อรองรับการแข่งขันสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

12.4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารและจัดการศึกษา

13. เป้าประสงค์ (Goals)

13.1 ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานควบคู่การพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ

13.2 ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพพึงถึงและเสมอภาค

13.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาสมรรถนะให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามศักยภาพ

13.4 ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นสามารถเข้าสู่เวทีการแข่งขันในระดับสากล

13.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษามีความเข้มแข็งตามหลักธรรมาภิบาล และองค์กรทุกภาคมีส่วนร่วมกันขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานพร้อมก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

14. กลยุทธ์ (Strategy)

จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จึงกำหนดกลยุทธ์ ปีงบประมาณ 2556 จำนวน 5 กลยุทธ์ เทียบเคียงกลยุทธ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังต่อไปนี้

14.1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตร และส่งเสริมความสามารถทางเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้เพื่อรองรับการเปิดเสรีประชาคมอาเซียน

14.2 ปลุกฝังคุณธรรม จิตสำนึกในความเป็นชาติไทย มีวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและธำรงรักษาอัตลักษณ์ของท้องถิ่น

14.3 ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง ครอบคลุมและลดความเหลื่อมล้ำ ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มศักยภาพ

14.4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ

14.5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารทางการศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษาหลักธรรมาภิบาล โดยเน้นการมีส่วนร่วมมีอภิศักกรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาให้ได้คุณภาพและมาตรฐาน

15. คำนิยม

(Secondary Education Service Area Twenty-one : SESAT)

15.1 S (Support) เป็นหน่วยงานส่งเสริมและสนับสนุน

15.2 E (Educational) การศึกษามีคุณภาพดี

15.3 A (Asean) มุ่งหน้าสู่ประชาคมอาเซียน

15.4 T (Teamwork) พากเพียรทำงานเป็นทีม

16. จุดเน้น

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ได้กำหนดจุดเน้นการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ.2556 ตามแนวทางกลุ่มสาระการเรียนรู้หลักเพิ่มขึ้นที่สอดคล้องสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

16.1 นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้หลักเพิ่มขึ้น โดยผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) เพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 3 (Student Achievement)

16.2 เด็กปฐมวัยทุกคนได้รับการเตรียมความพร้อมด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาตามหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยอย่างมีคุณภาพ (EQ : Emotion Quotient)

16.3 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ทุกคนอ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็น และนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ทุกคนอ่านคล่อง เขียนคล่อง คิดเลขคล่อง และมีทักษะการคิดขั้นพื้นฐาน (Literacy Numeracy & Roning Abilities)

16.4 นักเรียนทุกคนมีความสำนึกในความเป็นไทย มีจิตสาธารณะ และอยู่อย่างพอเพียง (Suffioncy and Public Mind)

16.5 นักเรียนที่มีความสามารถด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และศิลปะ ทัศนศิลป์ ทุกคนได้รับการส่งเสริมให้มีความเป็นเลิศ (Excel to Excellence)

16.6 ประชากรวัยเรียนทุกคนมีโอกาสเข้าถึงบริการทางการศึกษาด้วยทางเลือกที่หลากหลาย เพื่อลดอัตราเด็กตกหล่น ออกกกลางคัน ส่งเสริมการเรียนรู้ต่อหรือประกอบอาชีพ (Alternative Access)

16.7 นักเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกคน และสถานศึกษาทุกแห่งในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของตน (Southern - border Provinces)

16.8 นักเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกคน มีความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมพหุวัฒนธรรม (ASEAN Community)

16.9 สถานศึกษาทุกแห่งได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ มีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็ง ได้รับการรับรองจากการประเมินคุณภาพภายนอก (Quality Schools)

16.10 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกแห่งมีคุณภาพมาตรฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (Effective Service Areas)

17. ผลผลิต

ผลผลิตของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

17.1 ผู้จบการศึกษาบังคับ

17.2 ผู้จบการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย

17.3 เด็กพิการ ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการพัฒนาสมรรถภาพ

17.4 เด็กด้อยโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

17.5 เด็กที่มีความสามารถพิเศษด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์

โดยมีกลุ่มงานกำกับ ประสาน ส่งเสริมการจัดการศึกษา คือ กลุ่มอำนวยการ กลุ่มงานบริการงานการเงินการศึกษา และสินทรัพย์ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา กลุ่มนิเทศติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา และหน่วยตรวจสอบภายใน ซึ่งมีสถานศึกษาในสังกัดเป็นหน่วยปฏิบัติในการจัดการศึกษา เพื่อให้ภารกิจดังกล่าวสามารถตอบสนองสภาพปัญหาและรองรับการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ธวัชชัย มีประเสริฐ (2550 : 84-86) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูและกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูและกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ด้านการทำงาน เป็นทีม ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการสื่อสาร และ ภาพรวมทั้งสามด้าน เมื่อจำแนกตามอายุ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ขนาด โรงเรียน และระดับการศึกษา พบว่าไม่แตกต่างกัน

ภิรมย์ ถินถาวร (2550 : 65 – 67) จากการศึกษาวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู ด้านการสร้างบารมี ผู้บริหารเป็นมิตร ไม่ตรีกับผู้ร่วมงาน ทุกคน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อนร่วมงาน กระตุ้นในผู้ร่วมทำงานอุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน ได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ ให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมแก้ปัญหา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความใฝ่รู้มากขึ้น สามารถแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานได้ สนับสนุนให้ผู้ร่วมใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารพูดถึงอนาคตอย่างคณมองโลกในแง่ดี สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำได้เต็มศักยภาพ ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน ได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ ให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน เปิด โอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมแก้ปัญหา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความใฝ่รู้มากขึ้น สามารถแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานได้ สนับสนุนให้ผู้ร่วมใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารพูดถึงอนาคตอย่างคณมองโลกในแง่ดี สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำได้เต็มศักยภาพ

สมพร จำปานิล (2550 : 94 – 98) ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย กฎระเบียบต่าง ๆ ปลุกฝังผู้ได้บังคับบัญชาให้ทุ่มเทและเสียสละเวลา ความรู้ ความคิด เพื่อพัฒนาองค์กร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายงานที่ชัดเจน มีความเชื่อมั่นในตนเองให้คำแนะนำเรื่องใหม่ ๆ ให้ผู้ร่วมงานเกิดการเรียนรู้ มีการมอบหมายงานที่ได้มาตรฐานเมื่อมีปัญหา ทำการปรับปรุงแก้ไข หาแนวทางร่วมกัน เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับการอบรม มีการนิเทศติดตาม มีการวิเคราะห์ตนเอง สร้างทีมงานระดมความคิดสู่การปฏิบัติ ด้านการกระตุ้นเขาว่าปัญญา เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจในการแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้น ยึดหลักความ โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีหลักฐานและเหตุผล ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของร่วมงาน ให้กำลังใจยกย่องชมเชย การมอบหมายงานคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ดูที่ความสามารถ ความพึงพอใจ มีการติดตามงานอย่างต่อเนื่อง มุ่งความสัมพันธเป็นรายคน

รุ่งนภา วิจิตรวงศ์ (2551 : 75) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาละโวทัย เขต 1 ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาละโวทัย เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาละโวทัย เขต 1 จำแนกตามตำแหน่ง พบว่าผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาละโวทัย เขต 1 โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ยกเว้นด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชนิษฐา สิทธิจินดา (2552 : 125-126) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาที่ได้รับการประเมินภายนอก รอบสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยจำแนกตามประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา ผลการประเมินภายนอก รอบสอง และขนาดของสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี โดยภาพรวมและรายด้านในระดับ มาก ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตก

ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสองแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จารุวรรณ โดบัว (2552 : 72-73) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอพล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอพล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสายผู้สอน โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ข้าราชการครูสายผู้สอนที่ปฏิบัติงานใน โรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอพลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประพิศ เกษรวงกุล (2552 : 83-85) ศึกษาคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 และเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1. คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมาก ไปหาน้อยคือ การมีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ การเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ การมีวิสัยทัศน์การใช้หลักการบริหารความเสี่ยง การสื่อสาร และเป็นนักฟังที่ดี และการปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง 2. การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 จำแนกตามตำแหน่ง และประเภทของสถานศึกษาพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ศิริภรณ์ ศิริพันธ์ (2552 : 113-118) ศึกษาและเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู โดยจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาด โรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า ระดับภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำแพงเพชร เขต 2 ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา รายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการสร้าง แรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู โดยจำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดโรงเรียน พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านมี ระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้าราชการครูมีระดับความคิดเห็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วเป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับการ แสดงวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน

แสงเดือน กมลมาลย์ (2552 : 119-125) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรีกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่การสอนในสถานศึกษา จำนวน 353 คน ตัวแปรอิสระ เพศ อายุระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานและขนาดของสถานศึกษา ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตาม เพศ อายุ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ระดับการศึกษา และขนาดของ สถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบกับรายข้อพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ ต่างกันขนาดเล็ก กลาง และ ใหญ่พิเศษ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พิสิษฐวัฒน์ กลิ่น ไชยวงศ์ (2552 : 75) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 3 พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิเขต 3 มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ “มาก” ทุกด้าน เช่นเดียวกัน โดยมีข้อสังเกตว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกมากที่สุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมาคือด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้าง แรงบันดาลใจ ตามลำดับ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกน้อยกว่าด้านอื่น คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

อภิชา มิพิศร (2552 : 134) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชัยภูมิ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน

ฉวีวรรณ จันทร์เม่ง (2552 : 99) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อมาตรฐานด้านผู้เรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการกระตุ้นทางปัญญา

2. งานวิจัยในต่างประเทศ

Podsakoff (1990 : 142) ได้วิเคราะห์ผลการวิจัยของบุคคลต่าง ๆ เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักที่สำคัญมีอย่างน้อย 6 ประการ ดังนี้

1. บ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งหมายในการระบุโอกาสใหม่ ๆ ขององค์การพร้อมกับพัฒนาสร้างความชัดเจนและสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ตามให้ผูกพันต่อวิสัยทัศน์ในอนาคตของตน
2. แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำในการแสดงแบบอย่างของการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้อื่นเอาเยี่ยงอย่างปฏิบัติตาม โดยให้สอดคล้องกับค่านิยมและหลักการของผู้นำ
3. กระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายรวมกันของกลุ่ม ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันขึ้นในหมู่สมาชิกกลุ่ม เพื่อร่วมกันทำงานจนบรรลุเป้าหมาย
4. กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการคาดหวังความเป็นเลิศของผลงานในแง่คุณภาพหรือผลงานสูง
5. ให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นว่าให้การนับถือผู้ตามโดยความเอื้ออาทรต่อความรู้สึกและความต้องการของผู้ตามแต่ละคน
6. กระตุ้นการใช้ปัญญา ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างความท้าทายและกระตุ้นผู้ตามให้มองปัญหาและงานเดิมด้วยมุมมองและวิธีการใหม่ที่แตกต่างจากเดิม โดยใช้ความคิดพิจารณาเชิงวิเคราะห์ให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศนคติใหม่ที่เหมาะสม

Felton (1995 : 149) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา กับความพึงพอใจในงานของครู ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครูและพบว่าผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

Bass (1997 : 130-139) ได้ศึกษาและรวบรวมผลงานวิจัยที่พิสูจน์ยืนยันว่า ความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับชั้น (Hierarchy of correlations) ระหว่างภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ความพยายามและความพึงพอใจ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายาม และความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) การบริหารแบบวางเฉย (Management-by-exception) แบบเชิงรุก (MBE-A) และแบบเชิงรับ (MBE-P) และการปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) ตามลำดับผลการศึกษานี้พบในสหรัฐอเมริกา อินเดีย สเปน สิงคโปร์ ญี่ปุ่น จีน ออสเตรเลีย แคนาดา นิวซีแลนด์ อิตาลี สวีเดน และเยอรมัน

Dinham and Stephen (2005 : 338-356) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำที่มีต่อผลผลิตทางการศึกษา พบว่า ความเป็นผู้นำเป็นปัจจัยในการสร้างความสำเร็จของผลผลิตทางการศึกษา เกิดจากผู้อำนวยการที่ได้รับการฝึกฝนภาวะผู้นำ มาจากบทบาทของครูใหญ่ รองครูใหญ่ หัวหน้ากลุ่มสาระวิชาและครูผู้สอนในแต่ละกลุ่ม และเกิดจากความฝึกฝนเป็นมืออาชีพ

เคท (Kest. 2007 : 241) ถึงแม้จะพบว่าการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานในองค์กรหลากหลายประเภทจำนวนมากได้ประสบความสำเร็จมาแล้วก็ตาม แต่กลับพบว่าไม่ปรากฏว่ามีงานวิจัยในเชิงวิชาการที่เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้แนวคิดเหล่านี้ในหน่วยงานรัฐบาลท้องถิ่นอยู่บ้างเลย ดังนั้น วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้จึงต้องการทำการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่เกิดจากการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเพื่อดูว่าการมีผลกระทบในด้านบวกมากขึ้นหรือไม่ แบบสำรวจตนเองคือเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ซึ่งถูกจัดส่งไปทาง ไปรษณีย์ให้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 500 คน ที่ได้รับการสุ่มเลือกจากกลุ่มของบุคลากรในหน่วยงานที่ตั้งอยู่ในเมือง Lee County มลรัฐฟลอริดา ในส่วนของการเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้วิจัยใช้แบบสำรวจเพื่อทำการประเมินประสิทธิภาพทางด้านองค์กร, แรงจูงใจที่ส่งเสริมให้เกิดความพยายามเป็นพิเศษของบุคลากร และความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร รวมทั้งยังใช้แบบสำรวจเพื่อทำการประเมินว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมขององค์กรและลักษณะภาวะผู้นำหรือไม่ นอกจากนี้, ผู้วิจัยยังได้ใช้แบบประเมินชุด Multifactor

Leadership Questionnaire ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย Bass และ Avolio เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน และใช้แบบสำรวจชุด Organizational Culture Survey เพื่อทำการประเมินปัจจัยด้านวัฒนธรรมขององค์กรด้วย ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้เกิดประสิทธิภาพในระดับที่สูงขึ้นได้ สามารถเพิ่มระดับความพยายามเป็นพิเศษของบุคลากรให้สูงขึ้น และยังส่งเสริมให้ระดับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรสูงขึ้นด้วย แต่พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีผลกระทบในด้านลบต่อผลการปฏิบัติงานในองค์กร และไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำทั้งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง กับปัจจัยด้านวัฒนธรรมขององค์กรจากผลการวิจัยครั้งนี้จึงเป็นการอธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานรัฐบาลสามารถช่วยให้ประสิทธิภาพและระดับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรมีระดับที่สูงขึ้นได้ ดังนั้น การใช้เทคนิคด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกลยุทธ์ที่จะช่วยทำให้เกิดความมั่นใจในการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการสำหรับหน่วยงานรัฐบาลได้เป็นอย่างดี และจะช่วยสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในด้านบวกผ่านการส่งมอบการบริหารที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นให้กับประชาชนด้วย

เดวิส (Davis, 2007 : 211) การวิจัยครั้งนี้ทำการสำรวจคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหญิง กลุ่มตัวอย่างของผู้เข้าร่วมในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารหญิง 6 คน จากองค์กรในประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์และสำรวจทัศนคติเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับอุปสรรคที่พวกเขาต้องเผชิญ บทบาทของครอบครัวต้นตระกูลและครอบครัวที่แสดงบทบาทในการพัฒนาพวกเขาเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง รวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับความสำคัญของต้นแบบและผู้ที่คอยให้คำปรึกษาในสายอาชีพของพวกเขา การวิจัยครั้งนี้ยังได้ทำการสอบถามข้อมูลกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารหญิง 6 คน นี้เกี่ยวกับแรงบันดาลใจในการเป็นผู้นำหญิงในอนาคตด้วย ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่สิ่งที่แตกต่างไปจากกรอบของความเป็นเพศหญิงเท่าใดนัก คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุดคือ การมีความมั่นใจในตนเอง การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การมีความสามารถมนกรสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา การเป็นผู้ให้ความสำคัญกับภารกิจ การเป็นนักสร้างทีม การเห็นคุณค่าและให้ความก้าวหน้าแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถกำหนดคุณสมบัติด้านภาวะผู้นำในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และยังคงมีความสามารถและเต็มใจที่จะรับฟัง รับรู้และยอมรับในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชานำมาบอกกล่าวอีกด้วยในส่วนของอุปสรรคที่พวกเขามักจะได้พบเจอบ่อยที่สุดถูกมองในมุมที่แตกต่างออกไปจากผู้บริหารที่เป็นผู้ชาย กล่าวคือ เพศหญิงมักจะถูกมองว่าเป็นผู้ที่ต้องคอยดูแลคนในครอบครัว ด้วยความคาดหวังเช่นนี้จึงทำให้ผู้หญิงมีโอกาสแสดงความเป็นผู้นำน้อยลงอย่างไรก็ตาม การเอาชนะอุปสรรคในข้อนี้สามารถทำได้โดยการใช้วิธีการยื่นกรานใน

จุดยืนของตนเองและยึดถือในคุณค่าและหลักการที่ถูกต้อง ปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการเอาชนะอุปสรรคเหล่านี้ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหญิงก็คือ การมีผู้ที่คอยให้คำปรึกษาและการมีต้นแบบของบทบาทในด้านบวกนั่นเอง

อีจิมอฟรอ (Ejimofor. 2008 : 148) การวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของครูในเรื่องเกี่ยวกับทักษะด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของอาจารย์ใหญ่และความพึงพอใจในการทำงานของครูรวมทั้งยังทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านคุณลักษณะพื้นฐานของอาจารย์ใหญ่ และทัศนคติของพวกเขาในเรื่องเกี่ยวกับระดับความสามารถของพวกเขาในการแสดงลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้วย กลุ่มตัวอย่างของผู้เข้าร่วมในการวิจัยครั้งนี้ ครูจากโรงเรียนมัธยมศึกษา 518 คน และอาจารย์ใหญ่ 48 คน จากเขตพื้นที่ขนาดใหญ่ 2 แห่งของ Local Government Areas ในภาคตะวันออกเฉียงใต้ของประเทศไนจีเรีย วิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การวิเคราะห์ค่าความถดถอยเชิงเส้นแบบหลายทาง ผลการวิจัยพบว่าทักษะด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของอาจารย์ใหญ่มีผลกระทบต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานของครู ดังนั้นจึงได้มีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านคุณลักษณะพื้นฐานของครูกับความพึงพอใจในการทำงานด้วย ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์ใหญ่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนเดิมด้วยจำนวนปีที่มากกว่า สามารถรับรู้ถึงลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงได้มากกว่า ในขณะที่พบว่า กลุ่มของอาจารย์ใหญ่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนเดิมด้วยจำนวนปีที่น้อยกว่า กลับไม่รับรู้ถึงลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงได้จึงกล่าวว่า จำนวนปีในการมีประสบการณ์ทางด้านวิชาชีพของอาจารย์ใหญ่และปัจจัยด้านเพศยังไม่นับว่าเป็นตัวแปรที่มีนัยสำคัญในทัศนคติของพวกเขาในเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของพวกเขาในการแสดงลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

Gitten, Brian E. (2009 : 32) ได้ศึกษาเรื่องความเข้าใจในการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในบทบาทหัวหน้าภาควิชา ด้านวิชาการ ในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ของรัฐเวอร์จิเนีย โดยมุ่งเน้นการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเรื่องวิสัยทัศน์ อิทธิพลการปรับตัว การกระตุ้น การปรับตัว การปรับตัวของมนุษย์ และคุณค่าในการปรับตัว จากหัวหน้าภาควิชา และสมาชิก ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าและสมาชิก มีความเข้าใจในการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างความเข้าใจของสมาชิกกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าภาควิชาในด้านวิชาการ

จากงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ว่าภาวะผู้นำมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร โดยเฉพาะภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นบุคคลหลักที่จะต้องรับผิดชอบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนและความสำเร็จ

ขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้บริหารที่จะชี้วัดความสำเร็จและความล้มเหลวของสถานศึกษาเพราะ การบริหารการศึกษาจะมีลักษณะแตกต่างไปจากเดิม โดยสถานศึกษาจะมีอำนาจในการบริหารและ จัดการศึกษาด้วยตนเองมากขึ้น จะเห็นได้ว่าผู้นำที่มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงจะส่งผล ให้องค์กรนำไปสู่ความสำเร็จสูง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน พฤติกรรมในการบริหารสู่การเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY