

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาประสิทธิผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ในเขตลาดกระบัง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในเขตลาดกระบังเพื่อใช้เป็นข้อมูลและเป็นแนวทางประกอบการดำเนินการวิจัยที่ชัดเจนและครอบคลุมเนื้อหาสาระต่างๆ ให้มากที่สุด ซึ่งจะปรากฏว่า มีแนวคิด หลักการ และทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก ผู้วิจัยได้เรียบเรียง สรุป และนำเสนอ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและรูปแบบการจัดการศึกษา
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
- 2.3 ประสิทธิผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.3.1 ประสิทธิภาพระดับบุคคล
 - 2.3.2 ประสิทธิภาพระดับองค์กร
- 2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 2.4.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

2.1 แนวคิดและรูปแบบการจัดการศึกษา

กรุงเทพมหานครมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษา ตั้งแต่เริ่มสถาปนาในปี พ.ศ. 2515 ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 335 โดยรับโอนการจัดการศึกษาจาก 2 องค์กรคือเทศบาลนครหลวงและองค์การบริหารนครหลวงกรุงเทพมหานคร ซึ่งองค์กรทั้งสองถือกำเนิดขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2514 จากประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 24-25 โดยเทศบาลนครหลวงยุบรวมกันและรับโอนการจัดการศึกษาจากเทศบาลกรุงเทพและเทศบาลธนบุรี โดยทั้งสองเทศบาลรับโอนการจัดการศึกษามาจากกระทรวงศึกษาธิการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2480 ปัจจุบันการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร เป็นอำนาจ

หน้าที่ตามที่กำหนดไว้มาตรา 29 (21) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 โดยมีการจัดการศึกษาหลายระดับและหลายรูปแบบ มีหน่วยงานที่รับผิดชอบ เช่น

1. การจัดการศึกษาก่อนประถมศึกษา มีการจัดการศึกษาในรูปแบบศูนย์เลี้ยงดูเด็ก มีสำนักงานอนามัยเป็นผู้ดูแล และการจัดการศึกษาในระดับอนุบาล มีสำนักการศึกษาดูแล
2. การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักการศึกษาและสำนักงานเขต มีโรงเรียนจำนวน 435 โรงเรียนกระจายอยู่ทั่วพื้นที่ 50 สำนักงานเขต
3. การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย เปิดสอนในโรงเรียนประถมศึกษาของกรุงเทพมหานครจำนวน 87 โรงเรียนตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา ซึ่งสำนักงานเขตเป็นผู้ดูแล
4. การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ได้แก่ วิทยาลัยพยาบาลเพื่อการรณรงค์อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักการแพทย์
5. การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน ได้แก่ การฝึกอบรมอาชีพพระยศสั้นในโรงเรียนอาชีพกรุงเทพมหานครและกลุ่มสนใจตามความเหมาะสม ซึ่งอยู่ในความดูแลของสำนักพัฒนาชุมชน

การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานครมีโรงเรียนทั้งหมด 435 โรงเรียนโดยมีสำนักการศึกษาเป็นผู้ดูแล ซึ่งกระจายอยู่ตามพื้นที่ 50 สำนักงานเขตเป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 และประกาศกรุงเทพมหานคร ลงวันที่ 31 ตุลาคม 2528 เรื่องการจัดระเบียบราชการของกรุงเทพมหานคร และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) ลงวันที่ 2 เมษายน 2530 เรื่องการแบ่งส่วนราชการภายในหน่วยงานและการกำหนดอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2535 ลงวันที่ 31 มีนาคม 2535 เรื่องการแบ่งส่วนราชการภายในหน่วยงานและการกำหนดอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการกรุงเทพมหานคร (สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร, 2548: 10)

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1. ความหมายของผู้นำ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่าผู้นำไว้อย่างหลากหลายมีทั้งในส่วนที่สอดคล้องกันและแตกต่างกันออกไป ดังนี้

ความหมายของผู้นำตามพจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา (ราชบัณฑิตยสถาน 2524: 207) หมายถึง “ผู้ใดก็ตามที่ผู้นำผู้อื่นให้กระทำการอาจะเป็นโดยตนเองริเริ่มแสดงพฤติกรรมก่อน โดย

การอำนวยความสะดวก จัดระเบียบ ควบคุมการกระทำของคนอื่น โดยใช้เกียรติภูมิอำนาจหรือตำแหน่งของตน”

ผู้นำ (leader) หมายถึง สมาชิกของกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคนอื่นๆ ในกลุ่ม เป็นผู้ที่มีอิทธิพลไปยังคนอื่นมากกว่าที่ผู้อื่นจะมีอิทธิพลมายังตน และสมาชิกคนอื่นๆ ยอมรับโดยสมัครใจว่าบุคคลนี้เป็นผู้นำของกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ ผู้นำอาจได้รับตำแหน่งมาโดยการแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง หรือยกตัวเองขึ้นมาเป็นผู้นำก็ได้ แต่สมาชิกกลุ่มยอมรับว่าเป็นผู้นำด้วยความจริงใจ

Tennenbaum and Others (1961: 24) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำ คือบุคคลใดบุคคลหนึ่งในบุคคลหลายคนที่มีอำนาจ อิทธิพล ตลอดจนมีความสามารถในการจูงใจคนให้บุคคลปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ และคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติการหรือพฤติกรรมของคนอื่น

McFarland (1979: 214-215) ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลที่เหนือกว่าคนอื่นให้ทำงานในระดับต่างๆ ที่ต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้

Halpin (1966: 27-28) ได้ให้ความหมายของ ผู้นำโดยจำแนกตามลักษณะดังนี้

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าคนอื่นๆ
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

4. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ

5. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้าสายงาน

Stogdill (1974: 43) ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้นำจะเป็นบุคคลที่ผูกพันกลุ่มเข้าด้วยกัน และเป็นตัวกระตุ้นให้กลุ่มผู้ร่วมงานแสดงความสามารถสูงสุดเพื่อสร้างผลงานให้เต็มที่ตามศักยภาพ

Terry (1977: 410) ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์

Koontz and Donnell (1959: 434) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลและใช้อิทธิพลนั้นให้ผู้อื่นทำตามเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

คำว่า “ผู้นำ” (Leader) ปรากฏอยู่ในพจนานุกรมภาษาอังกฤษของออกซ์ฟอร์ด (Oxford English Dictionary) ในราวปี ค.ศ. 1300 (ทองหล่อ เศษไทย, 2544: 9) และตามพจนานุกรมฉบับ

เฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2530 (2530: 358) ได้ให้ความหมายคำว่า “ผู้นำ” หมายถึง “หัวหน้า” เป็นความหมายที่สั้นมาก การศึกษาเรื่องของผู้นำยังเป็นปริศนาสำหรับนักวิชาการและบุคคลทั่วไป นักวิชาการได้พยายามศึกษาเรื่องของผู้นำอย่างต่อเนื่องโดย Stogdill (1974 อ้างถึงใน ทองหล่อ เดชไทย, 2544: 12) ได้แบ่งงานวิจัยเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงแรกระหว่าง ค.ศ. 1904–1947 (พ.ศ. 2547–2490) ช่วงที่สองระหว่าง ค.ศ. 1948–1970 (พ.ศ. 2491–2513) ผลการวิจัยในช่วงแรก พบว่าผู้นำมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการจัดระเบียบงานและดำเนินการจนงานสำเร็จนั้นมีความฉลาด รู้สึกรู้สีกว้างต่อความต้องการและความตั้งใจของผู้อื่น เข้าใจสถานการณ์ได้เป็นอย่างดีพร้อมทั้งมีอุปนิสัยที่จำเป็น เช่น ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความคิดสร้างสรรค์ (Initiative) ความมุ่งมั่น (Persistence) และความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence)

สำหรับผลการวิจัยในช่วงที่สองพบว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถในการจัดระเบียบงานและความกระฉับกระเฉงในการให้ความร่วมมือ โดยมีแรงผลักดันอันแรงกล้าต่อความรับผิดชอบและการทำงานให้สำเร็จ มีชีวิตชีวา และมุ่งมั่นในการบรรลุวัตถุประสงค์ และริเริ่มในการแก้ปัญหา มีแรงผลักดันในการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสถานการณ์ทางสังคม เชื่อมมั่นในตนเอง และมีเอกลักษณ์ส่วนตัว เต็มใจรับผลกระทบจากการตัดสินใจและการกระทำพร้อมในการคุ้ยคว้าความเครียด พร้อมทั้งจะทนต่อความอึดอัดและความล่าช้า มีความสามารถในการกระตุ้นพฤติกรรมผู้อื่น และสามารถจัดโครงสร้างระบบสังคมตามที่ต้องการ (ทองหล่อ เดชไทย 2544: 12-13)

คุณวุฒิ คนฉลาด (2540: 11) ได้ให้ความหมายผู้นำ เป็นผู้มีพลังอำนาจสามารถโน้มน้าวจิตใจคนอื่นให้ทำตาม โดยอาศัยคุณงามความดี เรียกว่า “พระคุณ” โดยไม่ต้องมีตำแหน่งเหมือนกับผู้บริหาร

อัญชลี เหลืองอ่อน (2540: 16) ได้ให้ความหมายผู้นำ คือ บุคคลที่เป็นหัวหน้ากลุ่ม เป็นกลุ่มบุคคลที่สามารถจูงใจให้คนในกลุ่มปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งขององค์การ อาจใช้อิทธิพลของตำแหน่งหน้าที่ หรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นเครื่องมือเพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหมายมุ่งหมายที่ตั้งไว้

อำไพ อินทรประเสริฐ (2542: 3) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอำนาจหรือมีอิทธิพลเหนือการกระทำของผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในการจูงใจ การตัดสินใจ การประสานสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร ฯลฯ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จบนพื้นฐานของความศรัทธาการยอมรับ โดยผู้นำอาจได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการหรือไม่ก็ได้

เสาวนิต เสาธานนท์ (2542: 2) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือการเลือกตั้ง หรือการยกย่องจากกลุ่ม ให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่นการชี้แนะ การสั่งการ และช่วยเหลือในกลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 31) กล่าวถึงไว้ 2 ลักษณะ คือ ผู้นำ เป็นบุคคลที่ทำให้ องค์การประสบความสำเร็จ และประสบผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา อีกลักษณะหนึ่ง ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและ ช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

Schwartz (1980 อ้างถึงใน อำไพ อินทรประเสริฐ, 2542: 2) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ ผู้มีศิลปะของการบอก ชี้แนะ ผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และกระตือรือร้น ซึ่งเป็นการเน้นเรื่องการใช้ศิลปะเพื่อให้เพื่อนร่วมงาน ลูกน้องปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

กัญญา สาทร (2526: 256) ให้คำนิยามของ ผู้นำจะต้องมีลักษณะ 3 ประการ คือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายคนที่มีอำนาจหรือ อิทธิพล ตลอดจนความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติงานตามความคิดเห็น ความต้องการของเขาได้
2. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
3. ผู้นำ แตกต่างจากหัวหน้างานหรือผู้บริหารสองคนนี้อาจเป็นคนๆ เดียวกันได้ แต่ไม่จำเป็นต้องไปหัวหน้างานหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งแต่ไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงเป็นคนอื่นที่ไม่ใช่ผู้บริหารแต่มีอำนาจ อิทธิพล และมีความสามารถจูงใจคนให้ประพฤติปฏิบัติตาม ความคิด ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ทั้งๆ ที่เขาไม่มีอำนาจโดยตำแหน่ง

สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ (2544: 1) ได้ให้ความหมายของ ผู้นำว่า คือ ผู้มีอิทธิพลสามารถทำให้ผู้คนเดินตามและทำตามในสิ่งที่สั่งที่ผู้นำพยายามจะนำให้ทำ สามารถทำให้คนเดินตาม และการเดินตามนั้นมิได้หมายความว่าทำกันเฉพาะในขณะที่ผู้นำนั้นๆ มีอำนาจอยู่ สามารถทำให้เกรงกลัวจึงเดินตามในสิ่งที่ผู้นำสั่งให้ทำแม้ว่าผู้นำนั้นๆ ไม่ได้อยู่ในอำนาจแล้วผู้คนก็ยังเดินตามทำตาม หรือปฏิบัติเป็นไปแบบอย่างสอดคล้องกัน

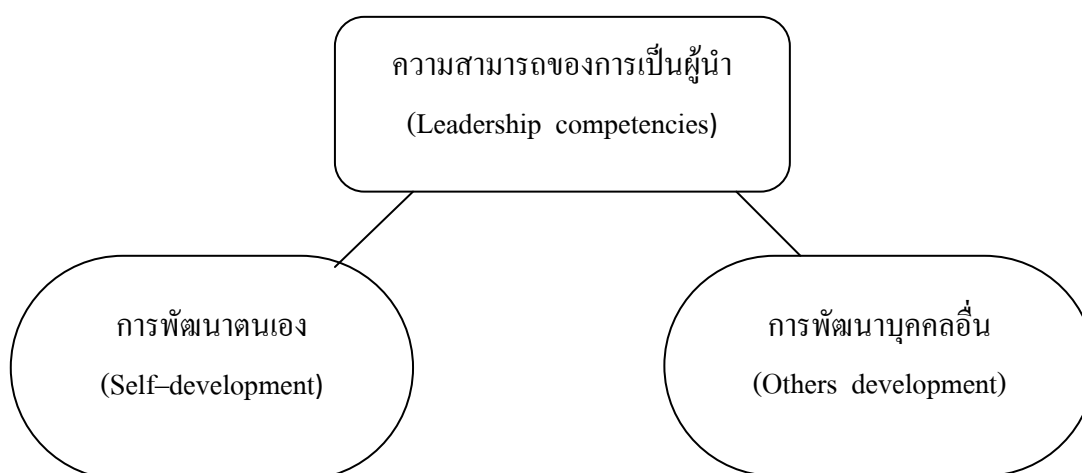
อานันท์ ปันยารชุน (2544: 26-27) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำไม่ใช่ผู้ที่จะนำคนอื่น แต่ผู้นำที่ดีคือผู้ที่ผู้อื่นอยากเดินตาม การที่จะเป็นผู้นำได้ และเป็นผู้นำที่ยั่งยืน สิ่งที่เขาไม่ได้ก็คือ ความรู้สึกผิด ความรู้สึกชอบ รู้สึกไม่ควร โดยสิ่งที่เป็นตัวควบคุมการกระทำของตนเองนั้นสำคัญที่สุด คือคุณธรรมและจริยธรรม

พระธรรมปิฎก (2544: 2) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกันโดยไม่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือการกระทำร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ตั้งาม

Burby (1972: 43-46) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือบุคคลที่มีความสามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเอง สามารถช่วยเหลือคลายความตึงเครียดต่างๆ ลงได้ สามารถนำกลุ่มให้บรรลุถึงจุดหมายที่ตั้งเอาไว้

Halpin (1986: 34) ได้ให้ความหมายของ ผู้นำคือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานมีบทบาทหรืออิทธิพลในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น อาจมีตำแหน่งทางการบริหาร โดยการแต่งตั้ง เลือกตั้ง หรือโดยบทบาทของตนเอง ทำหน้าที่ในการสื่อสาร ชี้แนะให้กลุ่มปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ในหน่วยงานหนึ่งอาจมีผู้นำหลายระดับ แต่ต้องขึ้นอยู่กับผู้นำสูงสุดเพียงคนเดียวโดยขึ้นอยู่กับความสามารถของการเป็นผู้นำ

ความสามารถของการเป็นผู้นำ หมายถึง การรวบรวม พัฒนาและปรับปรุงคุณลักษณะต่างๆ ที่ตนมีและจำเป็นต่อการทำงาน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในการทำงานที่วางไว้ นอกจากนี้รวมถึงความสามารถในการยกระดับ และพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เขาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ และดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อประโยชน์ขององค์กร ดังนั้น ความสามารถในการเป็นผู้นำจึงมุ่งเน้นการพัฒนาที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ การพัฒนาตนเอง (self-development) และ การพัฒนาบุคคลอื่น หรือพนักงานในองค์กรของตน (others development)



ภาพที่ 2.1 การมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของการเป็นผู้นำ

ที่มา : ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549: 10)

เมื่อทราบความสำคัญและความหมายของความสามารถของการเป็นผู้นำแล้ว คำถามที่ตามมาคือ เราจะทราบได้อย่างไรว่า เราในฐานะผู้นำคนหนึ่ง (ไม่เกี่ยวกับตำแหน่งและตำแหน่ง) มีความสามารถในการเป็นผู้นำอยู่ในระดับใด และจะทราบได้อย่างไรว่าอะไรที่จำเป็นต้องปรับปรุง อะไรที่จำเป็นต้องรักษาไว้หรือพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ในทางตรงกันข้ามถ้าเราอยู่ในฐานะที่ปรึกษาองค์กร (consultant) เราจะทราบได้อย่างไรว่าอะไรคือความสามารถในการเป็นผู้นำที่จำเป็นและสำคัญของผู้นำในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง โดยคำตอบที่เหมาะสมสำหรับประเด็นนี้คือ รูปแบบและลักษณะขององค์กรเป็นสำคัญ เพราะฉะนั้นอาจไม่มีมาตรฐานที่แน่ชัดสำหรับทุกองค์กรว่าอะไรเป็นความสามารถหลักทางการเป็นผู้นำที่จะเป็นในการทำงาน แต่ละองค์กรมีความต้องการที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมและประเพณีธุรกิจของตน ดังนั้นแต่ละแห่งต้องหาความต้องการของความสามารถทางการเป็นผู้นำที่เหมาะสมสำหรับองค์กรของตน เช่น ธุรกิจธนาคารหรือประกันภัย อาจต้องการผู้นำที่มีความสามารถหลักๆ ในเรื่องของความซื่อสัตย์ ศีลธรรม และการกล้าตัดสินใจ มากกว่าความสามารถในด้านอื่นๆ ก็เป็นไปได้ (Conger และ Ready, 2004)

นอกจากนี้ในองค์กรที่อยู่ในวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน อาจมีความต้องการในเรื่องความสามารถในการเป็นผู้นำที่แตกต่างกันก็เป็นที่ได้ เช่น บริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกา กับบริษัทในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งอาจมีเรื่องของค่านิยมหลักและวัฒนธรรมของชาติเป็นตัวกำหนดความแตกต่างในประเด็นนี้ อย่างไรก็ตามแล้วแต่ สมมติว่าธุรกิจของทั้ง 2 ประเทศต้องการที่จะลงทุนหรือทำการค้าร่วมกัน ก็จำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงการสร้างความสามารถในการเป็นผู้นำ ที่เป็นจุดเชื่อมโยงในการทำธุรกิจ เช่น ความสามารถทางด้านการมองโลกแบบโลกาภิวัตน์ (globalization) หรือความเข้าใจในเรื่องความหลากหลายทางวัฒนธรรม (cultural diversity) เป็นต้น นอกจากนี้ประเด็นที่สำคัญอีกประการหนึ่งของเรื่องความสามารถทางการเป็นผู้นำ ก็คือ ไม่ว่าความสำเร็จของธุรกิจในอดีตจะเกิดขึ้นเพราะความสามารถในเรื่องใดก็ตาม ผู้นำไม่สามารถยืนยันได้ว่า ความสามารถเหล่านั้นจะนำมาสู่ความสำเร็จในอนาคตได้ ดังนั้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ผู้นำต้องมีการปรับเปลี่ยนความสามารถของตนให้สอดคล้องและเหมาะสมกับเหตุการณ์ต่างๆ มากยิ่งขึ้น โดยไม่ทิ้งความสามารถหลักของการเป็นผู้นำ

การวิเคราะห์ความสามารถของการเป็นผู้นำ

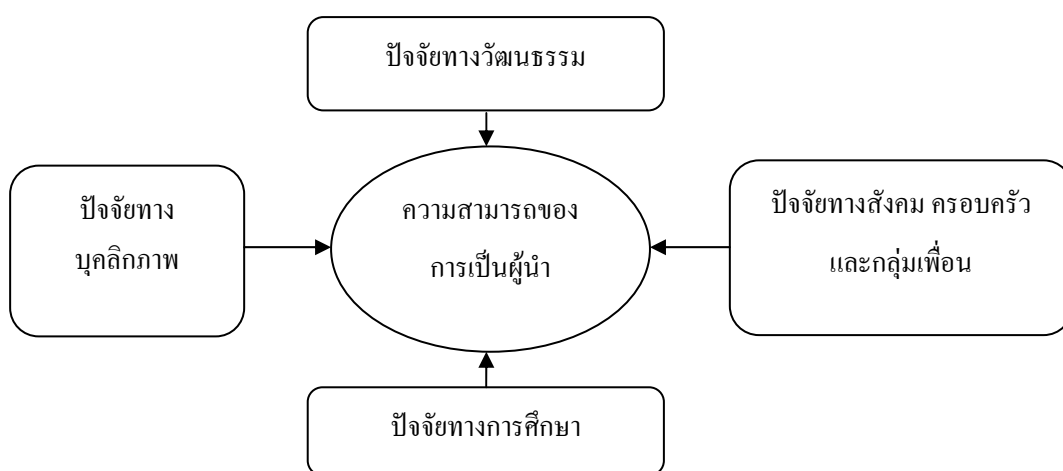
ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2549: 10-22) ผู้นำหลายคนตั้งคำถามเกี่ยวกับเรื่องความสามารถของการเป็นผู้นำ จะทราบได้อย่างไรว่าความสามารถที่ตนมีเหมาะสมกับการทำงานในองค์กรของตนมากน้อยเพียงใด นอกจากนี้ผู้นำหลายๆ คนอาจมองไม่เห็นภาพที่ชัดเจนเกี่ยวกับความสามารถของการเป็นผู้นำของตน เพราะไม่เคยมีโอกาสดูพิจารณาถึงความสามารถที่ใช้อย่างเต็มที่โดยอัตโนมัติ ซึ่งทำให้งานสามารถผ่านพ้นหรือสำเร็จไปด้วยดี นอกจากนี้ยังมีผู้นำอีกหลายๆ คนที่ไม่เคยประเมิน

ถึงศักยภาพภายในและนอกที่ตัวเองมีอยู่เลย ซึ่งประเด็นนี้ถือเป็นข้อบกพร่องของเรื่องความสามารถของการเป็นผู้นำ เพราะผู้นำจะไม่สามารถนำองค์กรไปถึงจุดหมายปลายทางได้ หรือประสบความสำเร็จอย่างที่ตั้งใจไว้ ถ้าไม่ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเองเสียก่อน

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการก้าวขึ้นเป็นผู้นำที่เปี่ยมด้วยความสามารถ คือ ความสามารถในการวิเคราะห์ตนเอง (self-analysis) และ ยอมรับในตนเอง (self-acceptance)

ขั้นตอนการวิเคราะห์ความสามารถของการเป็นผู้นำ

1. ขั้นแรก ของกระบวนการวิเคราะห์ความสามารถของการเป็นผู้นำ คือ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองว่าเกิดขึ้นเพราะสาเหตุใด ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อจุดแข็งและจุดอ่อนของความสามารถของการเป็นผู้นำ ได้แก่



ภาพที่ 2.2 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถของการเป็นผู้นำ

ที่มา : ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549: 13)

ปัจจัยทางวัฒนธรรม

ผู้นำเกิดที่ไหน ถูกเลี้ยงดูในกลุ่มคนหรือครอบครัวแบบไหน ถิ่นที่อยู่อาศัยเป็นอย่างไร มีวัฒนธรรม ความเชื่อที่มีผลต่อการดำเนินชีวิตและการทำงานอย่างไร ปัจจัยทางวัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดความสามารถในการทำงานได้เป็นอย่างมาก เช่น คนไทยที่เติบโตมากับวัฒนธรรมที่อ่อนน้อม สุภาพ ให้การเคารพผู้อาวุโส และเกรงใจ มักจะพยายามเผชิญหน้าอย่างรุนแรง หรือพยายามหาทางออกในรูปแบบที่ประนีประนอมมากกว่าบุคคลที่อยู่ในวัฒนธรรมตะวันตก ที่เน้นการโต้เถียง

และเอาชนะกันด้วยเหตุผล โดยไม่คำนึงถึงความอาวุโสเท่าใดนัก รวมทั้งอาจไม่ค่อยกล้าตัดสินใจ เหมือนกับบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมตะวันตกด้วยเช่นกัน

ปัจจัยทางบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพเป็นส่วนที่ได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยด้านต่างๆ มากมาย ซึ่งส่งผลต่อ คุณลักษณะ หรือการแสดงออกเป็นผู้นำ ถ้าผู้นำที่มีบุคลิกภาพแบบเก็บตัว ไม่ชอบคบค้าสมาคมกับใคร ก็อาจไม่เหมาะกับงานขายหรืองานตลาด ที่ต้องพบปะผู้คนมากหน้าหลายตาในแต่ละวัน เป็นต้น อย่างไรก็ตามพื้นฐานหรือการพัฒนาบุคลิกภาพสามารถทำได้โดยการเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพให้ดีขึ้น เพื่อวางตัวในสังคมได้มากขึ้น ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น

ปัจจัยทางสังคม ครอบครัวและกลุ่มเพื่อน

กลุ่มเพื่อน และครอบครัวมีอิทธิพลต่อความสามารถของผู้นำเป็นอย่างมาก ทำไมผู้ปกครองบางคนถึงอยากให้ลูกตนเองได้เข้าศึกษาในโรงเรียนดีๆ ที่มีลูกของคนที่มียศมีฐานะ เข้ามาเรียน นี่เป็นเพราะสภาพแวดล้อมและกลุ่มคนเหล่านี้ จะช่วยส่งเสริมกันและกัน และมีโอกาสที่จะได้เห็นโลกกว้างมากกว่าคนอื่น อันเนื่องมาจากฐานะที่บ้านส่งเสริมให้สามารถกระทำได้ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้นำเคยอยู่ในกลุ่มเพื่อนที่ไม่ดี เช่น กลุ่มที่ไม่เคารพกติกาหรือกฎหมาย หรือกลุ่มที่ไม่เห็นศีลธรรมเป็นเรื่องสำคัญ ก็อาจสร้างอิทธิพลในเรื่องความไม่ชอบธรรมในการดำเนินชีวิต และการทำงานให้เกิดขึ้นได้ง่าย

ปัจจัยทางการศึกษา

การศึกษาเป็นตัวกำหนดความสามารถของผู้นำที่แตกต่างอย่างชัดเจน เพราะระดับการศึกษา หรือสถาบันการศึกษาที่ผู้นำสำเร็จมาเป็นเครื่องชี้วัดความเหลื่อมล้ำในเรื่องความสามารถได้เป็นอย่างดี เพราะตัวบุคคลกร สิ่งอำนวยความสะดวก และกลุ่มผู้เรียนที่มีศักยภาพแตกต่างกัน จะทำให้ได้รับประสบการณ์ และวิถีคิดที่ไม่เหมือนกัน อันนำไปสู่การสร้าง ความแตกต่างในการทำงาน และการดำเนินชีวิตที่ไม่เหมือนกันได้ในระดับหนึ่ง

อย่างไรก็ตาม การพิจารณาจุดอ่อนและจุดแข็งของผู้นำต้องกระทำโดยพิจารณาจากทุกปัจจัย ไม่ใช่เพียงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเท่านั้น เพื่อที่จะได้ทราบถึงตัวตนที่แท้จริงให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2. ขั้นที่ 2 ซึ่งผู้นำทุกคนต้องทำ เพื่อเป็นพื้นฐานของการพัฒนาขีดความสามารถของตนเองต่อไปในอนาคต ก็คือการวิเคราะห์ตนเอง โดยนำทฤษฎีหน้าตาของ โจฮารี มาวิเคราะห์ เพื่อที่จะได้ข้อมูลที่ชัดเจนในแต่ละด้าน

3. ขั้นที่ 3 เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของจุดอ่อนและจุดแข็งของผู้นำในองค์กร เพราะเมื่อผู้บริหารสามารถวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของตนเองได้ และนำไปสู่การปรับ

จุดอ่อนก็จะส่งผลดีต่อองค์กร และต้องไม่ลืมว่า ความสามารถทางการเป็นผู้นำนั้น จะต้องยึดหลักในการพัฒนาตนเองและบุคคลอื่นไปพร้อมๆ กันและสิ่งที่สำคัญที่สุด 2 ประการต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่

ความน่าเชื่อถือและความเชื่อมั่น ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อการสร้างความพึงพอใจแก่พนักงานในองค์กร

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ ซึ่งมีประเด็นที่สำคัญ 3 ประการที่เป็นกุญแจไขไปสู่ความน่าเชื่อถือและเชื่อมั่นขององค์กรช่วยให้พนักงานเข้าใจกลยุทธ์การทำธุรกิจของบริษัททั้งหมดช่วยให้พนักงานเข้าใจว่า เขาจะมีส่วนร่วมต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างไรแบ่งปันข้อมูลกับพนักงานใหม่ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบริษัท เพื่อให้ทราบว่าเป็นบริษัทและพนักงานในแต่ละแผนกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง

สรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพล และมีความสามารถในการชักนำผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการแนะนำ ตลอดจนการโน้มน้าวและการสร้างแรงจูงใจให้ยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติตามด้วยความศรัทธา ตลอดจนวิธีการจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วย ความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุจุดหมายความต้องการที่กำหนดไว้โดยผู้นำอาจจะได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้

คุณลักษณะผู้นำ

การเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้นยังเป็นเรื่องยากแต่ก็น่าจะทำให้เป็นแนวทางไว้ว่าผู้นำที่ดีนั้นจะต้องสามารถกำกับหรือส่งอิทธิพลให้คนทุ่มเทความสามารถ และทำงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ โดยที่เขาพอใจในสิ่งที่เขากระทำอยู่ คุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีนั้น

Sturs (1991) ได้สรุปว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดี มีดังนี้ (1) คำนึงถึงมาตรฐานการทำงาน (2) เป็นที่พึ่งของคนอื่นหรือพึ่งพาอาศัยได้ (3) มีความกล้า กล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง (4) มีความรับผิดชอบ (5) มีความสามารถที่จะแสดงงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ (6) มีวินัยในตนเอง (7) มีมโนภาพ (8) มีมนุษยสัมพันธ์ดี (9) มีความสามารถในการสื่อความคิด (10) แข็งแรงและมีสุขภาพดี (11) มีสติปัญญา (12) มีความสามารถในการจัดรูปงาน (13) มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

ผลการวิจัยของ Stogdill (1974) ได้กำหนดลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ว่า 6 ด้านคือ (1) ลักษณะทางกาย (physical characteristics) ผู้นำเป็นผู้ที่แข็งแรง มีร่างกายเป็นสง่า (2) ภูมิหลังทางสังคม (social background) ผู้นำเป็นผู้ที่มีการศึกษารวมทั้งสถานะทางสังคมดี (3) สติปัญญา ความรู้ ความสามารถ (intelligence) ผู้นำเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี และมีทักษะในการสื่อความหมายและการพูด (4) บุคลิกภาพ (personality) ผู้นำเป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุม

อารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง (5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (task-related characteristics) ผู้นำเป็นผู้มีความปรารถนาจะทำดีที่สุด ปรารถนาที่จะรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและความยากลำบาก มุ่งทำงาน (6) ลักษณะทางสังคม (social characteristics) ผู้นำเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติ และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่นๆ มีมนุษยสัมพันธ์ เข้าสังคมได้เก่ง

สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี (2533) ได้พบว่าคุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำมี 4 ประการคือ (1) ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นมิตรอย่างสม่ำเสมอ โดยยึดหลักพรหมวิหารธรรม (2) สร้างความรัก ความศรัทธา แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี (3) ไม่อาฆาตพยาบาท หรือกลั่นแกล้งผู้ใต้บังคับบัญชา (4) เป็นที่พึ่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมีข้อผิดพลาดอันเนื่องมาจากสาเหตุสุดวิสัยใดๆ ก็พร้อมที่จะให้อภัยและช่วยชี้แนะแนวทางแก้ไขไม่ทอดทิ้ง

คุณลักษณะของผู้นำที่ดีมีมากมายหลายประการ แตกต่างกันไปแล้วแต่ว่าจะมองให้ผู้นำมีคุณลักษณะดีเด่นในด้านไหน คุณลักษณะของผู้นำจึงแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่างๆ ผู้นำที่ดีของสังคมหนึ่งจะนำไปใช้กับลักษณะของสังคมอีกแบบหนึ่งย่อมเป็นไปได้ยาก ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักปรับตัวให้เข้ากับทุกสถานการณ์ หน้าที่สำคัญก็คือจะต้องให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกสบายใจในการทำงาน และผลงานของสถาบันจะสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ฉะนั้นสภาพแวดล้อมและสถานการณ์จึงมีส่วนในการกำหนดคุณสมบัติของผู้นำ จากแนวคิดของนักการศึกษาหลายท่านพอจะสรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ว่าต้องประกอบด้วย (1) สถิติปัญญา ใฝ่หาความรู้ ปฏิภาณ (2) การศึกษาเรียนรู้ ความรู้ ความสามารถ (3) บุคลิกภาพลักษณะนิสัยส่วนตัว (4) สุขภาพอนามัย ร่างกายสมบูรณ์ (5) ความรับผิดชอบในหน้าที่ (6) มีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม (7) มีศิลปะในการบริหารงาน

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า คุณลักษณะที่ผู้บริหารควรมีได้แก่ การมีสุขภาพดี มีความสุขุม มีความริเริ่ม มีการสังคมดี มีบุคลิกที่เหมาะสม มีความรู้ มีมโนธรรม มีความอดทน มีมนุษยสัมพันธ์ มีความยุติธรรม ไม่เห็นแก่ตัว มีความเด็ดขาด มีความรอบคอบ ไม่ประมาท มีความซื่อสัตย์และความสงบเสถียร มีศีลธรรมและคุณธรรม อย่างไรก็ตามการเป็นผู้นำนั้นก็ไม่ได้ยากและง่ายเกินไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้นำแต่ละคนจะยึดหลักอะไรเป็นเกณฑ์ในการประพฤติปฏิบัติ การจะเป็นผู้นำที่ดีนั้น ต้องอาศัยหลักต่างๆ ผสมผสานกันอย่างเหมาะสมเพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงลงด้วยดี

แก้วขวัญ วัชโรทัย (2541, อ้างถึงใน ธวัชชัย เปรมปรีดี, 2543: 109) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำว่าควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีอัธยาศัยดี มีเพื่อนฝูง มิตรสหายคบหาสังคม

2. รู้จักตนเอง รู้การประมาณตน การวางตนให้เหมาะสม
3. ตัดสินใจในทางที่เหมาะสม รักความยุติธรรม ไม่หุนเหิน มีจิตใจเมตตากรุณา
4. จดจำความผิดพลาดไว้เป็นบทเรียนและจดจำผลดีเลิศไว้เป็นหลักในการปฏิบัติ

ต่อไป

5. ยอมรับคำตักเตือนจากผู้อื่น
 6. มีชัยชนะด้วยใจสุภาพ และพ่ายแพ้อย่างใจเย็น
 7. กล้าที่จะทำให้สิ่งที่ได้รับมอบหมายแม้ว่าจะเป็นของใหม่
 8. กล้าเผชิญความกลัวด้วยใจบริสุทธิ์
 9. ระวังอารมณ์ด้วยสติปัญญา แสดงกริยามารยาทให้เป็นปกติเมื่อมีความโกรธ
- พระธรรมปิฎก (2544: 22) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำไว้ว่า

1. ตัวเองต้องดี ต้องเป็นแบบอย่างได้
2. ต้องมีกัลยาณมิตร ต้องหาที่ปรึกษา และผู้ร่วมการร่วมงานที่ดี มีความรู้

ความสามารถและแสวงหาปัญหาเพิ่มเติมอยู่เสมอ

3. ต้องเป็นคนไม่ประมาท
4. ต้องเป็นคนที่มีความเข้มแข็ง ความกระตือรือร้นเอาใจใส่ถึงแม้มีอุปสรรคมีภัยอันตรายมีปัญหาก็ไม่ย่อท้อวางตัวเป็นหลักได้ ไม่หวั่นไหวไปตามเสียงงู

5. ต้องทำได้ และช่วยให้คนอื่นทำได้

6. ต้องเป็นคน มองกว้าง มองไกล ใฝ่สูง ซึ่งเป็นลักษณะทางปัญญา คนที่เป็นผู้นำนั้นแน่นอนว่าปัญญาสำคัญที่สุด

สรุปได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ดี คือความมีสุขภาพดีทั้งร่างกายและจิตใจ มีการศึกษาดี มีคุณธรรม มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความเชื่อมั่นในตนเองมีความประพฤติดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี ไม่เห็นแก่ตัว มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นผู้ที่มีจิตสาธารณะ

บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

ผู้นำแต่ละคนมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตามบทบาทของตนดังนี้ ภิญญูธสาธ (2526: 6-9) ได้เสนอบทบาทและหน้าที่ของผู้นำโดยทั่วไปว่ามีฐานะ ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบสำคัญที่สุดของผู้บริหาร คือ กำหนดนโยบายซึ่งหมายถึง ความต้องการของหน่วยงานการกำหนดวัตถุประสงค์ของงานและการประสานงานให้หน่วยงานย่อยต่างๆ ลงมือทำงานประสานสัมพันธ์ตามแนวทางที่พึงประสงค์

2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน ปกติผู้นำ หรือผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวางแผน ด้วยเนื่องจากแผนงานสำเร็จก็เท่ากับงานสำเร็จตามความหวังของผู้ได้บังคับบัญชา อยู่ที่ความสามารถของผู้นำหรือผู้บริหารที่จะวางแผนที่ดีให้เขาปฏิบัติได้ด้วยความราบรื่นเรียบร้อย แต่ไม่ได้หมายความว่าผู้นำหรือผู้บริหารจะวางแผนเสียเองคนเดียว ตรงกันข้ามจะต้องขอความร่วมมือจากผู้อื่นที่ร่วมงานด้วยเสมอ

3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบายของหน่วยงาน ดังนั้น ผู้นำ หรือผู้บริหารจึงต้องเป็นคนกำหนดเอง มิใช่ให้บุคลากรอื่นที่เป็นเพียงลูกจ้างหรือพนักงานมากำหนด

4. ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ ผู้นำ หรือผู้บริหารทุกคนอย่างน้อยควรจะมีรู้ความชำนาญโดยตรงอย่างใดอย่างหนึ่งที่สำคัญที่สุดในหน่วยงานที่ตนเป็นผู้นำ หรือผู้บริหาร เพราะผู้อยู่ได้บังคับบัญชาของทุกหน่วยงานย่อมหวังว่าหัวหน้าของตนเป็นคนเก่งในงานต่างๆ ของหน่วยงาน ไม่ใช่แค่แต่สั่งงานต่างๆ ที่ไม่รู้อะไรเลย จะอ้างว่า ผู้นำหรือผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายอย่างเดียวย่อมฟังยากสำหรับผู้น้องในหน่วยงาน ดังนั้นก่อนจะรับงานบริหารหรือเป็นผู้นำใครๆ ควรจะมีความรอบรู้เกี่ยวกับงานต่างๆ ของหน่วยงานที่ตนบังคับบัญชาอย่างถ่องแท้

5. ผู้นำในฐานะผู้แทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับบุคคลภายนอก ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีควรจะรู้เรื่องนอกหน่วยงานด้วย ไม่ใช่รู้แต่เรื่องภายในหน่วยงานเพราะบุคลากรเขาภูมิใจที่หัวหน้าของเขาถูกรอบคอบคนภายนอกได้ดี ยังมีอิทธิพลต่อบุคคลภายนอกด้วยยิ่งดีใหญ่

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน ความสามัคคีกลมเกลียวก่อให้เกิดความร่วมมือทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้นำ หรือผู้บริหารที่ดีควรมีคุณสมบัติพิเศษที่จะควบคุมความสงบภายในได้เป็นอย่างดี และสามารถประสานรอยร้าวที่อาจเกิดขึ้นจากบรรดางานในหน่วยงานได้ โดยความเรียบร้อย การมีบันทึกหรือมีข้อมูลว่าใครเป็นใครในหน่วยงานที่ผู้นำ หรือผู้บริหารเป็นหัวหน้าจึงจำเป็นมาก ทั้งนี้เพราะการปกครองคนต้องรู้จักคนที่เราปกครองตามสมควร จึงจะปกครองกันได้

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้ความดีความชอบหรือลงโทษได้ อำนาจดังกล่าวจำเป็นมาก เพราะบุคลากรย่อมเกรงกลัวอำนาจเหล่านี้ ไม่มีใครทำงานโดยไม่หวังความดีความชอบ หรือไม่มีใครทำงานถ้าทำความผิดแล้วหัวหน้างานไม่ลงโทษหรือโทษไม่ได้ นี่เองที่ทำให้การมอบอำนาจในการทำงานหรือกระจายอำนาจออกไปยังท้องถิ่น ต้องมีการมอบอำนาจการพิจารณาทั้งความดีความชอบ และความรับผิดชอบด้วยเสมอ จะให้ไปแต่อำนาจดูและประสานงานไม่มีอำนาจให้ความดี ความชอบหรือลงโทษได้ ไม่มีใครทำงานบริหารได้

8. ผู้นำในฐานะผู้ใกล้ชิด หรือประนีประนอมเมื่อมีเหตุขัดข้องเกิดขึ้น หน่วยงานทุกหน่วยทำงานกับคนซึ่งมีชีวิต มีจิตใจ และมีอารมณ์ ความขัดแย้งในกลุ่มคนมีอยู่เสมอ เมื่อมีแล้ว

ผู้นำ หรือผู้บริหารต้องแก้ไขได้ด้วยความเป็นธรรม โดยไม่เอนเอียงเข้ากับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ภาวะผู้นำหรืออำนาจบริหารจึงจะศักดิ์สิทธิ์ และบริหารงานได้ตลอดรอดฝั่ง เมื่อใดหัวหน้าหน่วยงานใดกล่เกลี้ยไม่ได้หรือประสานรอยร้าวของบุคลากรในหน่วยไม่ได้เมื่อนั้นภาวะผู้นำจะสิ้นไปทันที

9. ผู้นำในฐานะเป็นบุคคลดีเป็นเยี่ยงอย่างที่ดีตามอุดมคติได้ใครๆ ก็รักและนิยมคนดี ดังนั้นใครๆ ก็อยากได้หัวหน้าหรือผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีของบุคลากรทุกคนในทุกด้าน คนดีจึงสามารถเป็นผู้นำได้ทั้งๆ ที่ไม่มีตำแหน่งทางการบริหารเลย ผู้บริหารควรทำตัวให้เป็นตัวอย่างน้อยไม่ทำชั่วใดๆ ให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาเห็นได้โดยง่าย

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่มหรือเป็นสัญลักษณ์แทนตน ดังนั้นในระดับประเทศพระมหากษัตริย์ จึงเป็นประมุขที่ใครๆ ก็ยึดเหนี่ยว แต่ในประเทศที่ไม่มีพระมหากษัตริย์พลเมืองมักขาดที่พึ่งทางใจ เพราะมีการเปลี่ยนแปลงประธานาธิบดีกันอยู่เสมอตามวาระประจำ ถ้าประธานาธิบดีทุกวาระเป็นคนดีพลเมืองย่อมยกย่องให้ว่าดีจริงหากจะยกมือไหว้กราบกรานก็สนิทใจ แต่สำหรับบ้านเมืองที่มีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขใครๆ ก็สบายใจ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของพระประมุขด้วยสำหรับประเทศไทยเราโชคดี จึงไม่มีปัญหานี้มาแต่โบราณในด้านหน่วยงานไม่ถึงกับต้องมีคุณลักษณะอย่างพระมหากษัตริย์ แต่ต้องมีคุณลักษณะเหนือคนธรรมดาทั่วไปจึงจะเป็นผู้นำหรือผู้บริหารได้ยั่งยืน บริหารงานได้เรียบร้อยราบรื่น ดังนั้นใครเป็นผู้บริหารควรระลึกเรื่องนี้ให้มาก

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับทั้งผิดและชอบ บุคลากรในหน่วยงานทุกแห่งเขาทำงานตามคำสั่งของผู้นำ หรือผู้บริหารเขาจึงยอมหวังอยู่เสมอว่า ผู้นำ หรือผู้บริหารที่สั่งการจะรับผิดชอบตนเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นในการที่เขาทำตามคำสั่งนั้น

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติหรืออุดมการณ์ คนที่มีคุณธรรมประจำใจมีค่านิยมที่ถูกต้องและมีหลักในการทำงานในที่สุดมักจะได้รับความสำเร็จและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน คนที่ทำงานด้วยอุดมคติอุดมการณ์ ไม่ใช่ทำโดยหวังแต่จะได้รับผลตอบแทนเท่าเดียวกับเช่นเดียวกัน ท้ายที่สุดมักจะกลายเป็นผู้นำ และเป็นผู้บริหารระดับสูงได้เสมอ ผู้นำที่มีอุดมคติย่อมได้รับการยกย่องในที่ทุกแห่งไม่ว่าจะพ้นจากตำแหน่งไปแล้วหรือไม่ ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้นำที่ทำงานเพียงเพื่อหวังผล

13. ผู้นำในฐานะผู้ใหญ่อาวุโสซึ่งมีแต่ความกรุณาให้คนทุกคนคล้ายบิดากับบุตรมีคนบางคนได้เป็นผู้นำหรือผู้บริหาร เพราะความเป็นผู้ใหญ่อาวุโสหรือมีวัยวุฒิสูง ควบคู่กับความมีเมตตาธรรมให้ความกรุณาแก่คนทั้งปวง ในสังคมที่บุคลากรแตกแยกกัน ผู้อาวุโสมักจะได้เข้ามานำหรือบริหารงาน เพื่อลดหรือขจัดข้อขัดแย้งนั้นๆ ด้วยประวัติอันเกี่ยวกับความเป็นผู้มีเมตตาธรรมของเขา แต่สังคมดังกล่าวต้องไม่มีความเดือดร้อนรุนแรงมากนักคงมีแต่ความขัดแย้งภายในเพียงอย่างเดียว แต่ในสังคมที่มีความขัดแย้งภายใน และมีวิกฤติการณ์ภายนอกมาเกี่ยวข้องด้วย

เมตตาธรรมของเขาไม่อาจทำให้เขาเป็นผู้นำได้ เพราะบางทีการแก้วิกฤติการณ์ทั้งภายในและภายนอกนั้น อาจต้องการคนเข้มแข็งเด็ดเดี่ยว กล้าตัดสินใจ และกล้าเผชิญเหตุร้าย

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน ยังมีคนอีกประเภทหนึ่งกลายเป็นผู้นำหรือผู้บริหารภายในหลังเพราะครั้งหนึ่งคนส่วนใหญ่มีความหวาดกลัวไม่กล้าทำงานในสิ่งที่อยากจะทำ เขากลับกล้าทำแม้ต้องทำแต่ผู้เดียว และกล้าเสี่ยงรับความผิดทุกอย่างแทนคนส่วนใหญ่ คนอย่างนี้ในภายหลังจะกลายเป็น ผู้นำ หรือผู้บริหารได้ ความเป็นผู้นำ หรือผู้บริหารอย่างดียิ่งจะยั่งยืนถาวรเมื่อภายหลังเขาก็ยังรักษาอุดมคติเดิมในการยอมรับผิดแทนผู้อื่น แต่เมื่อใดเขาแสดงความห่วงตัวเอง ขึ้นมาความเป็นผู้นำของเขาก็จะหมดสภาพทันที

สมพงษ์ เกษมสิน (2526:227) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้

1. เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
2. เป็นผู้ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้รับดีชอบ
3. เป็นผู้สอน ตลอดจนแนะนำการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. เป็นผู้ติดต่อประสานงานในองค์กร
5. เป็นผู้สั่งงานและควบคุมงาน

กวี วงศุพฒ (2542: 38) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้

1. วางนโยบาย ควบคุมสั่งการ ให้บรรลุวัตถุประสงค์
2. สร้างสรรค์คนให้เป็นคนดี จูงใจให้ร่วมมือกันทำงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว
3. ให้คุณให้โทษแก่ผู้ร่วมงาน ทั้งทางตรงและทางอ้อม
4. เป็นตัวแทนเป็นสัญลักษณ์ เป็นผู้รับผิดชอบแทนองค์กร

สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำได้ว่า หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร การช่วยเสนอแนะ การให้กำลังใจ การยกย่องสรรเสริญเป็นตัวแทนของกลุ่ม เมื่อมีสถานการณ์เปลี่ยนแปลงในบทบาทหน้าที่ของผู้นำก็จะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์นั้นๆ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นคำที่มาจากภาษาอังกฤษคือ Leadership เป็นเรื่องเกี่ยวกับผู้นำโดยตรง เพราะการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากน้อยและมีประสิทธิภาพสูง ต่ำ เพียงใด ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้นำหรือการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีนักวิชาการทางการบริหารการศึกษาให้คำนิยามและแนวคิดไว้หลายคน กล่าวคือ

คำว่า ภาวะผู้นำ (leadership) บางท่านใช้คำว่า การเป็นผู้นำ ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ มีผู้ให้คำนิยามไว้ต่างๆ กันดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2520: 8-9) ได้รวบรวมนำเสนอความหมายของภาวะผู้นำ ซึ่งมีผู้นิยามไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ คือ การที่บุคคลใช้ความสัมพันธ์ต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยกระบวนการติดต่อ ติดตาม ซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ภาวะผู้นำในทางปฏิบัติ คือ การที่ผู้บริหารของกลุ่ม ทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนาจการ จูงใจ ริเริ่ม ประนีประนอมและประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือในรูปแบบเป็นพิธีการและไม่เป็นพิธีการ ทั้งนี้ เพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม ให้การบริหารบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

3. ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลในการนำแผนงานและคำวินิจฉัยของบุคคล ให้เป็นที่ยอมรับด้วยความเต็มใจในหมู่ผู้ตามทั้งหลาย

4. ภาวะผู้นำ คือ วิธีการ (Means) จูงใจให้บุคคลแต่ละคนทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Group goals)

5. ภาวะผู้นำ คือ กิจกรรมในการใช้อิทธิพลจูงใจประชาชนให้ร่วมมือปฏิบัติการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งคนเหล่านั้นเห็นว่าเป็นสิ่งอันพึงประสงค์

สมพงษ์ เกษมสิน (2521: 220) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

อรุณ รักธรรม (2521: 333) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ สภาพความสัมพันธ์รูปแบบหนึ่งที่บุคคลคนหนึ่งหรือหลายคน ซึ่งเราเรียกว่า ผู้นำ สามารถกระทำให้คนอื่น ส่วนมากซึ่งเป็นผู้ตามดำเนินการในทิศทางและวิธีการที่แน่นอนเพื่อบรรลุเข้าสู่เป้าหมายขององค์การ

สุเมธ เดียววิเศษ (2527: 50) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ที่พึงประสงค์ และบุคคลที่จะได้ชื่อว่าเป็นผู้นำต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของตนเองได้

ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์ (2530: 77) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำว่าเป็นความสามารถที่ผู้นำก่อให้เกิดอิทธิพลต่อคนอื่นๆ หรือต่อกลุ่ม เพื่อก่อให้เกิดความพยายามร่วมกันในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

ประชุม โพธิกุล (2531: 4) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งที่มี พยายามที่จะใช้กำลังสมอง กำลังกาย และกำลังใจ เพื่อจูงใจหรือคลอใจเช่นนั้น จะต้องไม่ใช่เป็นการ บังคับ ตลอดจนต้องได้รับความยินยอมจากผู้ตามด้วย

Boles & Davenport (1975: 117) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการ ซึ่ง บุคคลใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการช่วยให้กลุ่มปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลผลิตเป็นไปตาม เป้าหมาย ทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้โดยสนองความต้องการของสมาชิกในกลุ่ม

Thompson (1980: 58) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นอิทธิพลที่เกิดจากคุณสมบัติ ส่วนตัวที่พยายามใช้อิทธิพลดึงดูดให้ผู้ร่วมงานมีความเห็นคล้อยตามกับตน และยินยอมปฏิบัติตาม ความต้องการของตน โดยอาศัยสถานการณ์ในขณะนั้นเข้าช่วย

Giammatteo (1981: 2) ให้ความหมายว่า ผู้นำที่เหมาะสมในปัจจุบันไม่ใช่ผู้สั่งการ (Directing) และควบคุม (Controlling) แต่เป็นผู้ที่แสดงพฤติกรรม ภาวะผู้นำ 5 ลักษณะ ดังนี้

1. สร้างและให้กลุ่มดำรงอยู่ได้
2. ทำให้งานสำเร็จ
3. ช่วยให้เกิดความรู้สึที่ดีต่อกัน
4. ช่วยให้เกิดความตั้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเข้าใจง่าย
5. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจน

Morphet (1976: 127) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพลและพฤติกรรม ความเชื่อ และเป้าหมาย ของผู้นำในองค์กรนั้น เพื่อดึงใจให้บุคคลอื่นร่วมมือกันทำงาน

Koontz & Wrich (1987: 506) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นศิลปะหรือขบวนการให้ อิทธิพลให้บุคคลอื่นพยายามทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตน

Likert (1967: 172) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไป เกี่ยวข้องกับความคาดหวัง ค่านิยม ตลอดจนความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจาของบุคคลที่ จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องด้วยดังนั้น เพื่อที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้นำจะต้อง แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของพวกเขา

Schwartz (1980: 491) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง “ศิลปะของการบอก ชี้แนะผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น”

Davis (1977: 37-39) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการรวมกลุ่มคน จูงใจคนยังเป้าหมายประการใดประการหนึ่ง ภาวะผู้นำทำให้ศักยภาพ (potential) เป็นจริงขึ้นมาเพราะ ถือว่าภาวะผู้นำเป็นจริงขึ้นมาเพราะถือว่าภาวะผู้นำเป็นภาวะแห่งการปฏิบัติการที่ทำให้ศักยภาพใน

ตัวคนยังเกิดความสำเร็ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการเป็นผู้นำก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าแก่ผู้ร่วมปฏิบัติงาน เสริมสร้างองค์การให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

Milton (1981: 292) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้บุคคลแต่ละคนหรือกลุ่มใช้ความพยายามทำกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายตามสถานการณ์ที่ตั้งไว้

สุเมธ เดียววิเศษ (2527: 50) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดการจัดกระทำกิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้ซึ่งวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และบุคคลนั้นจะได้ชื่อว่ามีผู้ภาวะผู้นำ ก็จะต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของตนได้

วรเดช จันทรศร (2540) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ความรับผิดชอบสูงสุดของผู้บริหารในกิจกรรมใดๆ สามารถสร้างความผูกพันและการยอมรับในหมู่ผู้ร่วมกิจกรรมได้ผู้ที่มีภาวะผู้นำย่อมเป็นผู้ที่สามารถทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิกในกิจกรรมนั้นๆ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542: 106) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กร

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544: 17) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำคือ ผู้ที่สามารถดำเนินงานให้สำเร็จด้วยความร่วมมือจากผู้อื่น (Get things done through others) นับว่าเป็นหัวใจของการบริหาร โดยเฉพาะเรื่องการจัดการ เพราะฝ่ายจัดการมีหน้าที่ที่จะเข้าไปใกล้ชิดกับลูกน้องและดูแลผลงานให้อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลผลิตอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ (High productivity with high efficiency)

Hamphill and Coons (1957) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของบุคคลหนึ่ง ที่อำนวยความสะดวกให้กิจกรรมของกลุ่มเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดร่วมกันไว้ได้

Therry (1960: 293) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อำนาจอิทธิพลให้คนอื่นเกิดความพอใจที่จะทำงานเพื่อกลุ่ม และให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

Tannenbaum, Weschler and Massarik (1961) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ อิทธิพลระหว่างบุคคลที่ปฏิบัติงานในสถานการณ์หนึ่ง และอำนวยความสะดวกการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

Etzioni (1967) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ เป็นอำนาจ (Power) ที่เป็นลักษณะส่วนบุคคลที่มีเหนือบุคคลอื่น

Jacobs (1970) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่บุคคลหนึ่งเสนอข่าวสารข้อมูล และบุคคลอื่นมีความเชื่อว่า เมื่อเขาปฏิบัติตามข้อแนะนำหรือความปรารถนาของบุคคลนั้นแล้ว ผลงานที่เขาได้รับจะได้รับการปรับปรุงและพัฒนา

Stogdill (1974: 7-15) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้หลายลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ เป็นศูนย์รวมของกระบวนการกลุ่ม
2. ภาวะผู้นำ เป็นคุณลักษณะทางบุคลิกภาพและผลการกระทำ
3. ภาวะผู้นำ เป็นศิลปะของการกระทำให้คนอื่นร่วมมือและปฏิบัติตาม
4. ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพลหรืออำนาจ
5. ภาวะผู้นำ เป็นการกระทำ หรือการแสดงพฤติกรรม
6. ภาวะผู้นำ เป็นลักษณะการเกลี้ยกล่อม
7. ภาวะผู้นำ เป็นเครื่องมือที่จะทำให้บรรลุถึงเป้าหมาย
8. ภาวะผู้นำ เป็นผลจากการที่เรามีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน
9. ภาวะผู้นำ เป็นการแสดงบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกัน
10. ภาวะผู้นำ เป็นการใช้ความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน

Boles and Devenport (1975: 117) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ช่วยให้กลุ่มปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลผลิตเป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้โดยสนองความต้องการของสมาชิกในกลุ่ม

Katz and Kahn (1978) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มอิทธิพลต่อสมาชิก ให้ยอมทำตามทิศทางการดำเนินงานตามปกติในองค์กร

House and Baetz (1979) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เกิดขึ้นในกลุ่มคน 2 คน หรือมากกว่านั้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมให้ดำเนินงานบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

Giammatteo (1981: 2) ชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่เหมาะสมในปัจจุบันไม่ใช่ผู้สั่งการ (Directing) และผู้ควบคุม (Controlling) แต่เป็นผู้นำที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมและเกิดแรงจูงใจของบุคคลในองค์กร (Involving and Motivating) ซึ่งแสดงออกทางพฤติกรรมที่เรียกว่า ภาวะผู้นำ จะมีลักษณะ 5 ประการ

1. สร้างและให้กลุ่มดำรงอยู่ได้
2. ทำให้งานสำเร็จ
3. ช่วยให้เกิดความรู้สึที่ดีต่อกัน
4. ช่วยกลุ่มตั้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย
5. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย

Bass (1981, cited in Marriner, Tomey, 1993: 5) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ไว้
ดังนี้

1. เป็นจุดศูนย์รวมของกระบวนการกลุ่ม
2. เป็นบุคลิกลักษณะและผลอันเกิดจากบุคลิกของผู้นำ
3. เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมตามและปฏิบัติตาม
4. เป็นรูปแบบของการจูงใจมากกว่าการบังคับ
5. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ โดยผู้นำใช้อำนาจที่มีอยู่ในการกำหนดพฤติกรรมของ
มนุษย์

6. เป็นเครื่องมือในการบรรลุจุดมุ่งหมาย
7. เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์
8. เป็นการแสดงบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน
9. เป็นการริเริ่มโครงสร้างและคงไว้ซึ่งอำนาจของความคาดหวังและมีปฏิสัมพันธ์

Hersey and Blanchard (1982) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่มีอิทธิพล
ต่อกิจกรรมของบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อพยายามให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่ง และสรุปว่า
กระบวนการภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นความสัมพันธ์ของผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Follower) และ
สภาพการณ์ (Situation) ซึ่งเขียนสัญลักษณ์ได้ เป็นดังนี้ $L = f(L, F, S)$

ธร สุนทรายุทธ (2543: 97) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถ
ของแต่ละบุคคล ที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมในกลุ่มสมาชิก เพื่อให้ได้ตามาซึ่งเป้าหมายที่
ต้องการของกลุ่ม

ปราณี เฉลิมโฉม (2541: 8-9) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อ
กิจกรรมของบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นทำงานให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
ในสถานการณ์นั้นๆ โดยใช้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และ
องค์ประกอบที่สำคัญที่ผู้นำจะต้องคำนึงถึง 2 ประการ คือ คนและงาน

อำไพ อินทรประเสริฐ (2542: 6) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ โดยใช้คำว่าความเป็นผู้นำ
ไว้ดังนี้ การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลทางสังคม (Social Influence Process) ต่อกิจกรรม
ของกลุ่มบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกให้เกิดความร่วมมือในการ
ดำเนินงานจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ซึ่งการดำเนินงานนั้นอาจจะเป็นไป
ในทางดีหรือไม่ดีก็ได้

จรรยา สมประสงค์ (2542: 130) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำไว้ค่อนข้างจะกระชับดังนี้ ภาวะผู้นำ คือความรับผิดชอบสูงสุดของผู้บริหารกิจกรรมใดๆ สามารถสร้างความผูกพันการยอมรับและการมีส่วนร่วมของสมาชิกในกลุ่ม

เสาวนิต เสาธานนท์ (2542: 4-5) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือของกลุ่มกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ หรือกระตือรือร้นในการกระทำสิ่งต่างๆ ตามความต้องการโดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมายสำคัญ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 31) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่ง ที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) หรือเป็นความสัมพันธ

ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุน

บุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ศิตาพร ยังก และพัชรี คงสมัย (2541: 131) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ การกระทำของบุคคลที่สามารถผลักดันให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นเกิดความพยายามที่จะต่อสู้ให้ถึงจุดมุ่งหมายของตนหรือของกลุ่มได้

“ภาวะผู้นำ คือ การบริหารจัดการระหว่างบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้ทั้งในสถานภาพและโดยคำสั่ง ตลอดจนกระบวนการต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างกัน” (Tannenbaum, Weschler, & Massarik, n.d. อ้างถึงใน ศิตาพร ยังก และพัชรี คงสมัย (2541:131)

McFarland (1979: 303) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ อำนวยการ หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

Mitchell & Larson (1987: 435) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่มหรือจุดมุ่งหมายขององค์การ

Robbins (1989:302) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

บ็อบ บิเอล (2543, บทนำ) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำไว้ค่อนข้างจะแตกต่างจากผู้อื่น ดังนี้ ภาวะผู้นำ คือ การรู้ว่าจะทำอะไรต่อไป รู้ว่าสิ่งใดสำคัญ และรู้ว่าทำอย่างไรจึงจะนำทรัพยากรที่เหมาะสมมาใช้ตอบสนองความต้องการเฉพาะหน้านั้นได้ จะเห็นว่าตามแนวคิดนี้แตกต่างจากแนวคิดอื่นๆ ซึ่งเน้นถึงความกะทัดรัด ความชัดเจน และการสื่อความหมายได้รวดเร็ว

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545: 9-10) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ จะต้องเกี่ยวข้องกับ กระบวนการโน้มน้าว มีอิทธิพลกับกลุ่มคน ดังนั้นสาระของภาวะผู้นำจึงหมายถึงความสามารถในการบริหารตนเองและครองใจผู้อื่นได้ โดยสามารถใช้คนอื่นให้ทำงานอย่างตามเป้าหมายและแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเนเองได้ ซึ่งดัชนีบ่งประสิทธิผลของผู้นำ (Leader Effectiveness) จะพิจารณาได้จากปัจจัยใดนั้น สามารถกำหนดได้จากอย่างน้อย 3 ประการด้วยกัน คือ

1. องค์การ หรือกลุ่มของผู้นำนั้น ปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เพียงใด
2. เจตคติของผู้คนต่อผู้นำคนๆ นั้นว่า สนองตอบต่อความต้องการ และความหวังของผู้รับบริการมากน้อยเพียงใด
3. การมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) ของเหล่าผู้ตาม

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545: 11-12) ได้ให้ทัศนะว่า ความเชื่อในศักยภาพภาวะผู้นำ (Leadership Potential) เป็นสิ่งที่สามารถสร้างและพัฒนาได้ในบุคคลทุกคน ถ้ามีความตั้งใจจริงและถ้าจะให้ได้ผลควร จะเริ่มต้นตั้งแต่เยาว์วัย โดยความพยายามพัฒนาสิ่งที่เป็นพื้นฐานของภาวะผู้นำ คือความเชื่อมั่นและความศรัทธาของตนเอง ความกล้าที่จะลองทำสิ่งใหม่ๆ และความสามารถในการสื่อสารความ เพื่อโน้มน้าวจิตใจของคนอื่น ให้เชื่อถือและคล้อยตาม ซึ่งคุณสมบัติดังกล่าว บิดามารดา ควรพัฒนาปลูกฝังแต่ยังเล็ก โดยการให้ความรักและสร้างความมั่นใจให้แก่เขาและสภาพแวดล้อม ซึ่งชีวิตเยาว์วัยมีผลต่อการหล่อหลอมบุคลิกภาพภาวะผู้นำเป็นอย่างมาก นอกจากนั้น สังคมปัจจุบันยังเปิดกว้างให้กับคนได้มีโอกาสพัฒนาตน ด้วยการศึกษาลอดชีวิตที่เสมอภาคเท่าเทียมกัน การพัฒนาบุคคลเพื่อให้เข้าสู่อาชีพตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ จึงสามารถดำเนินการได้ แต่อย่างไรก็ตาม การเข้ารับการอบรมสัมมนา 2-3 สัปดาห์ หรือการเข้ารับการศึกษากลับเป็นทางการ 4 ปี หรือการสอนให้รู้ ให้เข้าใจระเบียบต่างๆ จะถือว่าเป็นการสิ้นสุดของการพัฒนาภาวะผู้นำแล้ว แต่ควรจะเริ่มต้นจากครอบครัว เพราะถือว่าเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ประเวศ วะสี (2544: 70-71) ให้สังคมทุกระดับตั้งแต่เล็กที่สุด ได้แก่ สถาบันครอบครัว ไปจนถึงใหญ่ ได้แก่ ประเทศชาติและสังคมโลก สมาชิกของสังคมในแต่ละระดับมีความแตกต่างกันเพราะความต้องการ และผลประโยชน์ส่วนตัวตลอดจนสถานการณ์ต่างๆ การจะทำให้สังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในสถานการณ์ต่างๆ อันที่จะก่อให้เกิดสิ่งที่ต้องการของสมาชิกในสังคมนั้นๆ ต้องอาศัยเหตุและปัจจัยหลายอย่างและปัจจัยหนึ่งคือ ภาวะผู้นำ คือภาวะที่ก่อให้เกิดความศรัทธาและเป็นที่ยอมรับเพื่อให้เกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้นๆ

พรนพ ทุกกะพันธ์ (2544: 2) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงามความรู้ และความสามารถของบุคคลที่จะชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม

พะยอม วงศ์สารศรี (2542: 196) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นขบวนการที่บุคคลหนึ่งหรือมากกว่า ผู้นำ ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้นำให้บุคคลอื่นหรือผู้ตามให้มีความกระตือรือร้น เต็มใจ ทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทางร่วมกัน

Hersey & Blanchard (1993: 4) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ใช้ อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้ Bass (1981, cited in Marrinez 1993: 5) ได้ให้ความหมายของภาวะ ผู้นำไว้ดังนี้

1. เป็นจุดศูนย์รวมของกระบวนการกลุ่ม
2. เป็นบุคลิกลักษณะและผลอันเกิดจากบุคลิกลักษณะผู้นำ
3. เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมปฏิบัติตาม
4. เป็นรูปแบบของการจูงใจมากกว่าการบังคับ
5. เป็นเรื่องเกี่ยวกับอำนาจโดยผู้นำใช้อำนาจที่มีอยู่ในการกำหนดพฤติกรรมของ

สมาชิก

6. เป็นเครื่องมือในการบรรลุจุดหมาย
7. เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์
8. เป็นการแสดงบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน
9. เป็นการริเริ่มโครงสร้าง และคงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและมีปฏิสัมพันธ์

ความหมายของภาวะผู้นำ เป็นเรื่องเกี่ยวกับอิทธิพล ซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวผู้นำ ซึ่งเป็นอำนาจจริงๆ ที่เขามีอยู่ และอำนาจที่บุคคลนั้นได้รับจากการที่ดำรงตำแหน่งซึ่งเป็นอำนาจการยอมรับจากกลุ่ม แสดงพฤติกรรมให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ทำให้เกิดแรงกระตุ้นให้ในกลุ่มทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคม สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ และนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ องค์ประกอบของภาวะผู้นำนั้นเป็นได้แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างซึ่งแต่ละคนมีพื้นฐานสั่งสมกันมาไม่เหมือนกันนับตั้งแต่อิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมตั้งแต่เยาว์วัย ทักษะ ความเชื่อ วัฒนธรรมประเพณี ประสบการณ์ การฝึกอบรม และสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน Giammatteo, (1981: 1-2 อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540: 17) ชี้ให้เห็นพลังในตัวบุคคลที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำมี 3 องค์ประกอบคือ 1) พลังในตัวผู้นำเองเป็นคุณลักษณะประจำตัวของผู้นำ เช่น พฤติกรรมส่วนตัวที่แสดงออกมา 2) พลังในตัวผู้ตามได้แก่บทบาทของสมาชิกในกลุ่มที่แสดงออก บทบาทของผู้นำ

มักจะสอดคล้องกับพฤติกรรมของกลุ่ม 3) พลังจากสภาพแวดล้อม เช่น นโยบาย แนวคิด ของกลุ่ม นักวิชาการ เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้นำที่จะต้องปรับตัวเข้ากับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับพระธรรมปิฎก (2544: 3) ที่กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการที่จะไปเกี่ยวข้องกับหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งต่างๆ ให้ถูกต้องและได้ผู้ดี องค์ประกอบของภาวะผู้นำคือ 1) ตัวผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติภายในของตนเองเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นแกนกลางไว้ 2) ผู้ตามโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้ตาม 3) จุดหมายโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับจุดหมาย เช่น จะต้องมีความชัดเจน ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และความแน่วแน่ในจุดหมาย เป็นต้น 4) หลักการและวิธีการโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่จะทำ 5) สถานการณ์โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่จะประสบซึ่งอยู่ภายนอกกว่าทำอะไรจะผ่านไปได้อย่างไร

สรุปได้ว่าผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคำที่มีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างมาก กล่าวคือ ภาวะผู้นำ คือ ความเป็นผู้นำนั่นเอง องค์การย่อมต้องการผู้นำ ผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบริหารงาน บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหาร คือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานทั้งหมดของหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งผู้นำในสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ หรือครูใหญ่ เป็นผู้ที่มีความสำคัญในการบริหารสถานศึกษา จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบภาวะผู้นำ ประกอบด้วย คุณสมบัติของผู้นำ และคุณสมบัติของผู้ตามที่จะต้องมีการพัฒนาตนเอง เพื่อให้เป็นผู้ที่มีความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบของตน และสถานการณ์แวดล้อมที่เกี่ยวข้องให้เกิดประสิทธิภาพจากการบริหารมากที่สุด

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ผู้บริหารเป็นผู้มีหน้าที่บริหารงานตามภารกิจขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหน้าที่บริหารงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลายอย่างขึ้นอยู่กับว่าอยู่บนพื้นฐานการบริหารซึ่งไม่ว่าศาสตร์ใดๆ ที่มีอยู่ก็ไม่แตกต่างกันนักในเรื่องของหลักการ ส่วนที่แตกต่างกันเป็นเรื่องของเทคนิคและประสบการณ์ การบริหารการศึกษาว่าจะเห็นผลสำเร็จหรือว่าล้มเหลวต้องใช้เวลา ส่วนทางด้านธุรกิจนั้น ถ้าบริหารผิดจะเห็นผลได้เร็วมาก และบทลงโทษรุนแรงกว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์การให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คือ

- 1) ช่วยให้ผู้บุคลากรขององค์การได้รับการประสานงาน และแนะนำการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด
- 2) ช่วยรักษาสถานภาพขององค์การให้มีความมั่นคงโดยการปรับเปลี่ยน หรือปรับตัวตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม

3) ช่วยประสานฝ่ายต่างๆ ขององค์กรให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตรภายในองค์กร โดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรอยู่ในระหว่างการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลง ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่างๆ

4) ช่วยให้นักกลางในองค์กรบรรลุถึงความต้องการต่างๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจ และเป้าหมายส่วนบุคคล โดยจะเป็นผู้ที่ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีและมีความเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (Steers, 1991 อ้างถึงใน นิติมา เทียนทอง, 2544: 14)

รูปแบบภาวะผู้นำ

รูปแบบภาวะผู้นำโดยทั่วไปแล้วมีการจำแนกไว้หลายประเด็นความคิด จึงมีหลากหลายรูปแบบ การศึกษาภาวะผู้นำในบริบทที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานตามภารกิจขององค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นความเชื่อของผู้บริหารที่ต้องการนำมาใช้เพื่อการนำองค์กรนั้นสู่เป้าหมาย และการศึกษาผู้นำที่มีผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานภายใต้การบังคับบัญชาด้วยเช่น การบริหารงานด้านการศึกษาด้านการศึกษานักบริหารที่มีภาวะผู้นำทางการศึกษาสูง ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเป็นนักบริหารมืออาชีพที่สามารถขับเคลื่อนงานด้านการศึกษา ให้ไปสู่จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา เพื่อสร้างและจุดประกายให้การดำเนินการเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพสูงสุดตามศักยภาพขององค์กร เพื่อเป็นการหล่อเลี้ยงให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทั้งในระดับโลกและท้องถิ่น (Caldwell, 2000)

Katz and Kahn (1978) กล่าวถึงธรรมชาติและภาวะผู้นำที่มีความหมายต่อองค์กรว่าประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่

- 1) ลักษณะของงานหรือตำแหน่งงาน
- 2) คุณลักษณะเฉพาะของบุคคล
- 3) แบบแผนพฤติกรรมที่กระทำในสภาพที่แท้จริง

แต่ในองค์การทางการศึกษา จะพบว่า ประกอบด้วยบุคคลที่ไม่มีอำนาจสั่งการซึ่งอยู่ในตำแหน่งอย่างเป็นทางการแต่ก็อาจเป็นผู้ที่มีอิทธิพลและมีอำนาจเหนือผู้อื่น และผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่เป็นผู้นำก็อาจ จะไม่ได้ใช้อำนาจนั้นหรือไม่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นก็ได้ ดังนั้น ภาวะผู้นำทางการศึกษาจึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบด้านตำแหน่ง พฤติกรรม หรือคุณสมบัติของผู้นำเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับองค์ประกอบด้านสถานการณ์อื่นๆ อีกหลายประการ

Thomas (1988) and Day (1988) กล่าวว่า ภาวะผู้นำในสถานศึกษาเป็นหลักสำคัญที่ทำให้เกิดความเข้าใจและเกิดการพัฒนาองค์กร ภาวะผู้นำทางการศึกษามีผลกระทบต่อองค์การทางการศึกษาอย่างเด่นชัด

Bennis (1989) กล่าวว่า ผู้นำทางการศึกษามีความสำคัญที่เป็นพื้นฐานอย่างน้อย 3 ประการ คือ ประการแรก เป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบต่อประสิทธิภาพขององค์กร ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำที่รับรู้ได้

ประการที่สอง การเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปทำให้เกิดความสำคัญของการมีหลักยึดเหนี่ยวและเป้าหมายที่ชัดเจน ผู้นำคือผู้ที่เข้ามาเติมให้เต็ม

ประการที่สาม โรงเรียนมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาในระดับชาติ บทบาทหลักของผู้นำทางการศึกษาก็คือการแบ่งเบาภาระที่เกี่ยวข้องกับสาธารณชน

แบบของภาวะผู้นำ

แบบของภาวะผู้นำ (Leadership Style) หรือวิธีการของความเป็นผู้นำที่ผู้บริหารคนหนึ่งคนใดเลือกนำมาใช้บริหารองค์กรนั้น ย่อมมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารจะแสดงแบบของผู้นำในการบริหารงานแตกต่างกันออกไป การเลือกแบบของผู้นำที่เหมาะสมจะทำให้ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือตั้งใจทำงาน สามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย ตรงกันข้าม หากเลือกแบบของผู้นำที่ไม่เหมาะสมจะทำให้เป้าหมายขององค์กรกระทบกระเทือน ผู้ร่วมงานจะมีความรู้สึกขุ่นเคือง ก้าวร้าว ไม่ให้ความร่วมมือ หรืออย่างน้อยก็วางเฉยเสีย

แบบของภาวะผู้นำตามแนวความคิดดั้งเดิม

แบบของภาวะผู้นำหรือพูดให้เข้าใจง่ายขึ้น เรียกว่า แบบของภาวะผู้นำ นี้ได้รับความสนใจศึกษากันมานานแล้ว โดยมุ่งไปศึกษาที่ตัวผู้นำว่ามีลักษณะการบริหารอย่างไร ได้มีการศึกษาพิจารณากันมากมายหลายกรณี แล้วแต่จะตั้งเกณฑ์ขึ้นมา ในที่นี้จะนำเสนอไว้ 4 แบบดังนี้

1. พิจารณาจากสถานภาพของผู้นำ คือ ยึดว่าอะไรเป็นเครื่องกำจุนให้ผู้นำดำรงอยู่ในสถานภาพนั้นๆ ได้ แบ่งออกเป็น 3 แบบดังนี้

(1) ผู้นำแบบใช้พระเดช เช่น หัวหน้ารัฐบาลเผด็จการ

(2) ผู้นำแบบใช้พระคุณ เช่น ผู้นำที่ชอบช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เมื่อได้รับความเดือดร้อนอยู่เสมอ

(3) ผู้นำแบบสัญลักษณ์ เช่น กษัตริย์ในระบอบประชาธิปไตย เป็นต้น

2. พิจารณาลักษณะวิธีการทำงาน แบ่งออกได้เป็น 4 แบบ คือ

(1) ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ

(2) ผู้นำแบบบงการ ใช้วิธีการสั่งงานเป็นใหญ่

(3) ผู้นำแบบจงใจ ให้ผู้บังคับบัญชามีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมใช้ดุลยพินิจ และใช้ศิลปะการชักจูงใจเข้าช่วย

(4) ผู้นำแบบร่วมใจ คล้ายผู้นำแบบจูงใจ โดยยึดหลักประนีประนอมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ไม่จำเป็นต้องใช้การจูงใจ

3. พิจารณาจากลักษณะการใช้อำนาจควบคุม แบ่งออกได้เป็น 3 แบบคือ

- (1) ผู้นำแบบใช้อำนาจบังคับ
- (2) ผู้นำแบบใช้อำนาจจรรยาบรรณบังคับ ใช้สินจ้างรางวัลเป็นเครื่องกำหนด
- (3) ผู้นำแบบใช้อำนาจธรรมเนียมประเพณีบังคับ อ้างเอาธรรมเนียม ประเพณีในการปกครองมาบังคับ

4. พิจารณาลักษณะและวิธีใช้อำนาจ แบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ

- (1) ผู้นำแบบเผด็จการ
- (2) ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย
- (3) ผู้นำแบบประชาธิปไตย

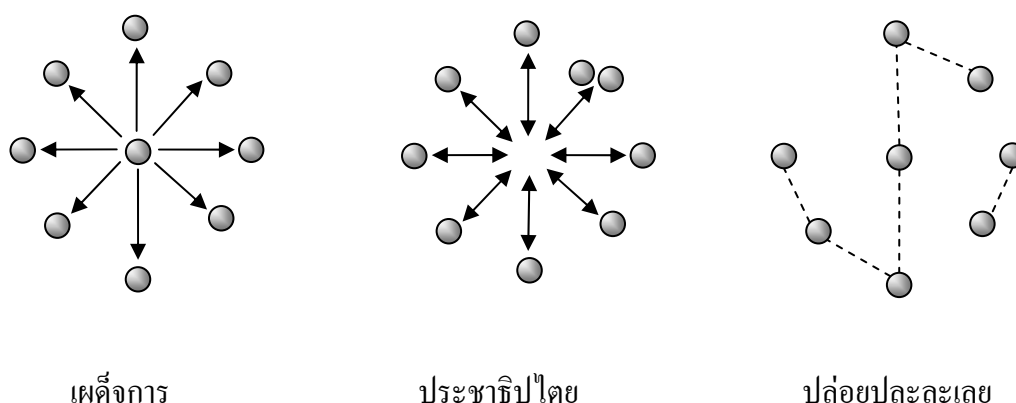
ผลงานของ Lippitt et al (1930) แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวา จำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 3 แบบดังนี้

ผู้นำแบบเผด็จการ (autocratic leader) อำนาจหน้าที่ การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ผู้นำจะมีการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ถือว่าคำสั่งเป็นเรื่องสำคัญมาก ผู้นำแบบนี้เหมาะสมมากที่สุดสำหรับสถานการณ์ในสนามรบ

ผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic leader) เปิดโอกาสให้กลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหาร มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคลากรด้วยกันและการยอมรับแก่ทุกคน ถือว่าอำนาจของผู้นำได้มาจากกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้ได้รับความแพร่หลายในยุคนุยุขสมัย

ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (laissez-faire leader) ผู้นำแบบปล่อยปละละเลยจะให้เพียงคำแนะนำต่างๆ ไป จะทำอะไรปล่อยให้เป็นหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีการควบคุม สั่งการ ติดตามผลการทำงาน งานจะสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ ไม่ผู้จะสนใจนัก ถือเอาความต้องการของกลุ่มเป็นใหญ่ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องจูงใจด้วยตนเอง และมีอิสระมากในการปฏิบัติงาน

จากการวิจัยของ Shaw (1976) พบว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าเผด็จการทำงานได้เร็วกว่าและดีกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าแบบประชาธิปไตย แต่สมาชิกในกลุ่มแบบประชาธิปไตยพอใจในกลุ่มของตนมากกว่าสมาชิกในกลุ่มแบบเผด็จการ



ภาพที่ 2.3 ความสัมพันธ์ในกลุ่มที่มีผู้นำ 3 แบบ (L = Leader)

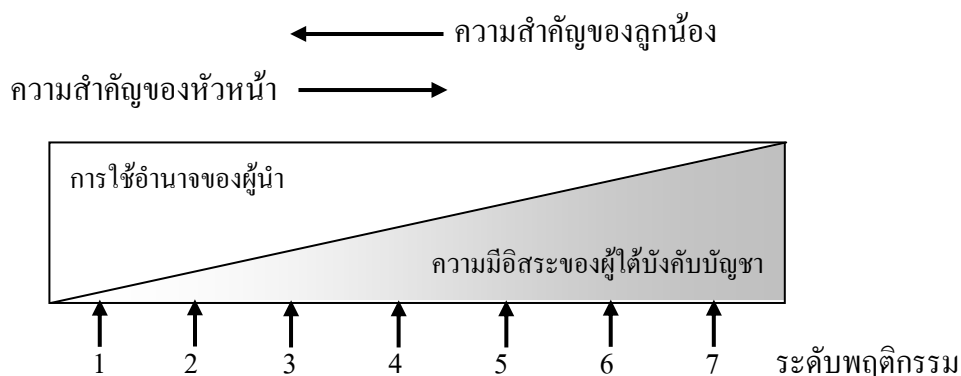
ที่มา : Shaw, M.E. (1976).

โกศล มีคุณ (2545) ศึกษาพบว่าสมาชิกในกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยมีขวัญและกำลังใจสูงกว่าสมาชิกในกลุ่มที่มีผู้นำแบบเผด็จการ แต่ทั้งสองกลุ่มนี้มีประสิทธิภาพในการทำงานเท่าเทียมกัน และพบอีกว่าสมาชิกในกลุ่มที่มีผู้นำแบบเผด็จการและอยู่ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดจะมีขวัญและกำลังใจต่ำที่สุด แต่กลุ่มที่มีแนวโน้มว่าขวัญและกำลังใจของหัวหน้าและสมาชิกกลุ่มที่ดีที่สุด และมีผลงานดีที่สุดด้วย คือ กลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย

พฤติกรรมของผู้บริหาร

Tannenbaum and Schmidt (1973: 162-164) เชื่อว่าผู้นำหรือผู้บริหารมักประสบปัญหาเป็นอย่างมากในการตัดสินใจ เลือกแบบของผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจหรือการมอบหมายหน้าที่ในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเรื่องที่น่าสนใจมาก

พฤติกรรมของผู้นำแต่ละแบบจะขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้นำกับความมีอิสระของผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้นำใช้อำนาจมากเกินไปจนเลยด้านซ้ายสุด นั่นก็จะมีพฤติกรรมแบบเผด็จการ ตรงกันข้าม ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระมากเกินไปจะกลายเป็นผู้นำแบบปล่อยปละละเลย



ภาพที่ 2.4 แนวต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำ

ที่มา : สมคิด บางโม (2552: 232)

จากแผนภูมิพฤติกรรมผู้นำในระดับต่างๆ จะมีพฤติกรรมสรุปได้ดังนี้

ระดับที่ 1 ผู้นำจะเป็นผู้ระบุปัญหาและตัดสินใจเองทั้งหมด ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีโอกาสเข้าร่วมการตัดสินใจเลย

ระดับที่ 2 ผู้นำจะแจ้งการตัดสินใจและอธิบายเหตุผลประกอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าเพราะเหตุใดจึงตัดสินใจเช่นนั้น

ระดับที่ 3 ผู้นำเสนอการตัดสินใจ และเปิดโอกาสให้ซักถามข้อขัดข้องใจได้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสเข้าร่วมการตัดสินใจบ้าง และมีความเข้าใจมากขึ้น

ระดับที่ 4 ผู้นำเสนอการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันพิจารณาและเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้ แล้วรับข้อเสนอไปพิจารณา แต่การตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังเป็นของผู้นำ

ระดับที่ 5 ผู้นำเป็นผู้ระบุปัญหาและขอคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ

ระดับที่ 6 ผู้นำจะเป็นผู้ระบุปัญหาและกำหนดขอบเขตของการตัดสินใจแล้วมอบให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจ ระดับนี้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมมากขึ้น

ระดับที่ 7 ผู้นำจะปล่อยให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ระบุนถึงปัญหาที่ต้องตัดสินใจให้วิเคราะห์และแก้ปัญหากันเอง ระดับนี้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระมากเกินไป

การพิจารณาเลือกภาวะผู้นำทั้ง 7 แบบนี้ แทนเนนเบาม์และชมิดท์ ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้นำควรพิจารณาตามความสามารถของตนเอง ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ประกอบกันด้วย

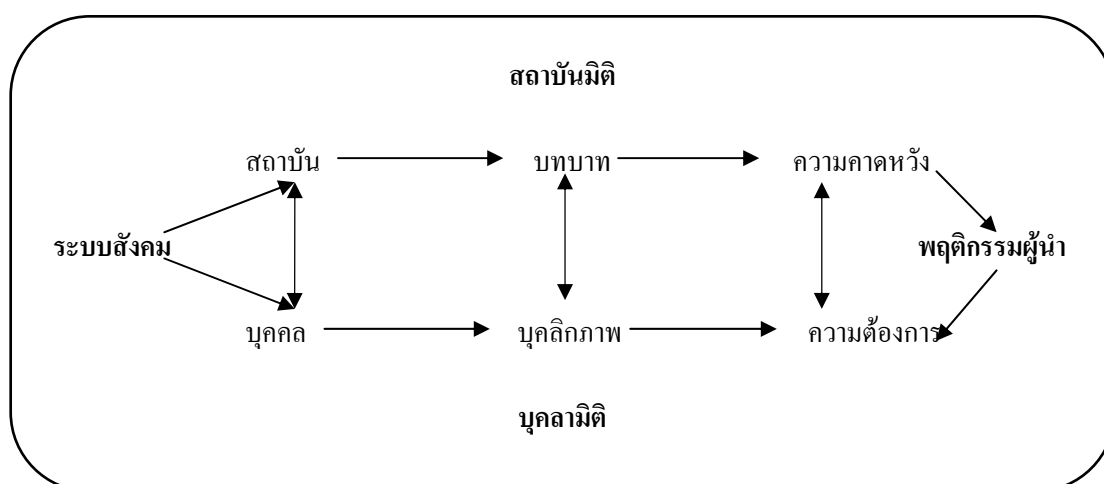
แบบของภาวะผู้นำตามแนวความคิดสมัยใหม่

การศึกษาแบบของภาวะผู้นำในปัจจุบัน สนใจศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในองค์การเป็นหลัก พฤติกรรมของผู้นำ หมายถึงพฤติกรรมของบุคคล ขณะที่ทำการสั่งการต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การศึกษาในแนวนี้นี้แยกออกเป็นหลายแบบตามความคิดของผู้ศึกษาดังนี้ (สมคิด บางโม, 2552: 233)

- ภาวะผู้นำแบบสถาบันมิติ-บุคลามิติ
- ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน-มุ่งความสัมพันธ์
- ภาวะผู้นำแบบให้ความสำคัญต่อคน-ต่อการผลิต

ภาวะผู้นำแบบสถาบันมิติ-บุคลามิติ

Getzels and Guba มองกระบวนการบริหารเป็นระบบหนึ่ง ซึ่งมีองค์ประกอบสองด้านหรือสองมิติ คือ ด้านสถาบัน (nomothetic dimension) และด้านบุคลากร (idiographic dimension) ดังภาพ



ภาพที่ 2.5 การบริหารเป็นระบบสังคม

ที่มา : สมคิด บางโม (2552: 232)

มิติด้านสถาบัน ประกอบด้วย สถาบัน บทบาท และความคาดหวัง มิติด้านบุคคล ประกอบด้วย บุคคล บุคลิกลักษณะ และความต้องการ มิติทั้งสองนี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังถูกสรุปว่า ผลสุดท้ายคือมีพฤติกรรมที่สังเกตได้ เมื่อมีการกำหนดตัวบุคคลให้เป็นผู้นำของสถาบัน ผู้นำจะสวมบทบาทของสถาบัน กำหนดความคาดหวังและมาตรฐานการปฏิบัติต่างๆ ในสถาบัน

ดังนั้นเมื่อพิจารณาระบบบริหารในแง่ของระบบสังคม เกตเซลล์ และกูบาจำแนกผู้นำออกเป็น 3 แบบตามพฤติกรรมที่ปรากฏ ดังนี้

1. ผู้นำแบบยึดสถาบัน (Nomothetic Leader) ใช้อำนาจและระเบียบ ข้อบังคับของสถาบันเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน โดยมุ่งหวังให้งานสำเร็จเป็นสำคัญ มีการควบคุมให้บุคลากรมีบทบาทตามที่สังคมกำหนด ไม่สนใจว่าผู้ใดจะเดือดร้อนหรือไม่พอใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา มักไม่พอใจ เกลียดชัง หวาดระแวง ไม่ไว้วางใจผู้บังคับบัญชา

2. ผู้นำแบบยึดบุคคล (Idographic Leader) เน้นความสำคัญของบุคคลในสถาบันเป็นสำคัญ พยายามเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในหน่วยงาน โดยมุ่งหวังว่าเมื่อบุคลากรมีขวัญและกำลังใจดีแล้วผลสำเร็จของงานจะตามมา ผู้นำแบบนี้เป็นที่รักใคร่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ผู้นำแบบผสมผสาน (Transactional Leader) เป็นผู้นำที่เน้นความสำคัญทั้งสองด้าน คือ มองเห็นความสำคัญทั้งสถาบันและบุคคล ถือได้ว่าเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ ตัวอย่างเช่น โรงเรียนเป็นสถาบัน บทบาทของโรงเรียนคืออบรมสั่งสอนเด็ก ความคาดหวังของสถาบันคือพัฒนาเด็กให้เป็นคนดี ครูเป็นบุคคลในโรงเรียนย่อมมีบุคลิกลักษณะเฉพาะของครูแต่ละคน และครูแต่ละคนย่อมมีความต้องการความสุขและความก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ หรือความต้องการอื่นๆ ต่างกันออกไป ในการบริหารโรงเรียนครูใหญ่จะต้องคำนึงถึงบทบาทและความมุ่งหวังของโรงเรียน และคำนึงถึงบุคลิกภาพและความต้องการของครูแต่ละคนด้วย ให้ครูได้ปฏิบัติงานการสอนอย่างมีความสุขและโรงเรียนก็สามารถพัฒนาเด็กให้ออกไปเป็นคนดีได้ ครูใหญ่จึงจะเป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบ

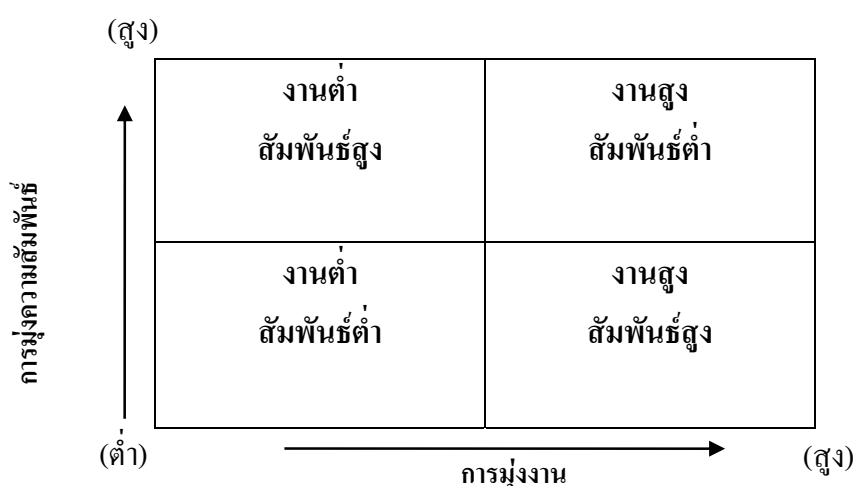
ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน-มุ่งความสัมพันธ์

สมคิด บางโม (2552: 234-241) สถาบันวิจัยธุรกิจ มหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้ทำการวิจัยในปี ค.ศ. 1945 เกี่ยวกับผู้นำ โดยพยายามศึกษาถึงมิติต่างๆ (dimension) ของพฤติกรรมของผู้นำ ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งขณะที่ทำการสั่งการต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยที่พฤติกรรมของผู้นำนั้นจะแสดงออกมาในสองมิติด้วยกัน คือ

1. มิติหรือปัจจัยที่แสดงถึงการมุ่งงาน
2. มิติหรือปัจจัยที่แสดงถึงการมุ่งความสัมพันธ์

ในมิติแรกจะแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำในลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อการสร้างรูปแบบที่ดีขององค์การ ช่องทางการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนระเบียบวิธีการปฏิบัติต่างๆ ส่วนมิติที่สองจะแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำในลักษณะที่เป็นมิตรภาพ ความไว้วางใจ และความอบอุ่นที่จะเกิดขึ้น

ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นมิติแรกจะมีลักษณะเป็นการมุ่งงาน (task oriented) เน้นถึงความต้องการขององค์กร ส่วนมิติที่สองจะมุ่งถึงความสัมพันธ์ (relationship oriented) เน้นถึงความต้องการของบุคคลเป็นสำคัญ



ภาพที่ 2.6 ผู้นำแบบมุ่งงาน-มุ่งความสัมพันธ์

ที่มา : สมคิด บางโม (2552: 235)

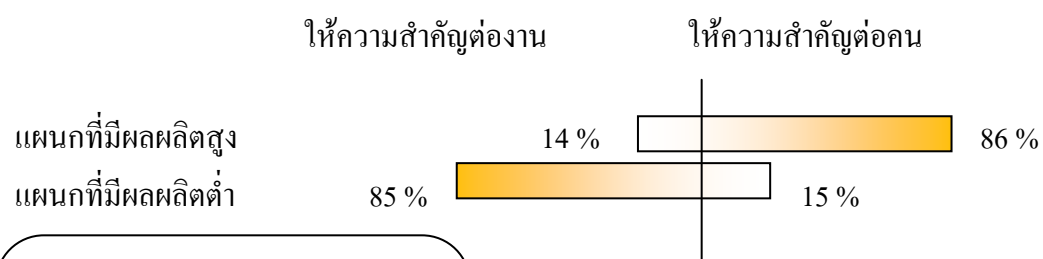
เรสซีส ไลเคิร์ตและคณะ แห่งสถาบันวิจัยทางสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ทำการวิจัยในปี ค.ศ. 1961 เกี่ยวกับแบบของผู้นำ โดยทำการศึกษาผู้นำทั้งในด้านอุตสาหกรรม โรงพยาบาล และหน่วยงานรัฐ หลังจากทำการวิเคราะห์ถึงข้อมูลต่างๆ ที่ได้มาแล้วสรุปได้ดังนี้

ไลเคิร์ตได้แบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 2 ประเภท คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่องาน และผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อคน จากการวิเคราะห์พบว่าแผนกที่มีผลผลิตสูง มีผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อคนงาน 86 % ให้ความสำคัญต่อผลผลิต 14 % ในแผนกที่มีผลผลิตต่ำจะมีผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อคนงาน 15 % ให้ความสำคัญต่อผลผลิต 85 % เมื่อศึกษาในด้านการควบคุมงานพบว่าในแผนกที่มีผลผลิตสูงใช้การควบคุมงานอย่างใกล้ชิดเพียง 10 % แต่ใช้การควบคุมอยู่ห่างๆ ถึง 90 % สำหรับในแผนกที่มีผลผลิตต่ำใช้การควบคุมอย่างใกล้ชิด 67 % และควบคุมห่างๆ 33 %

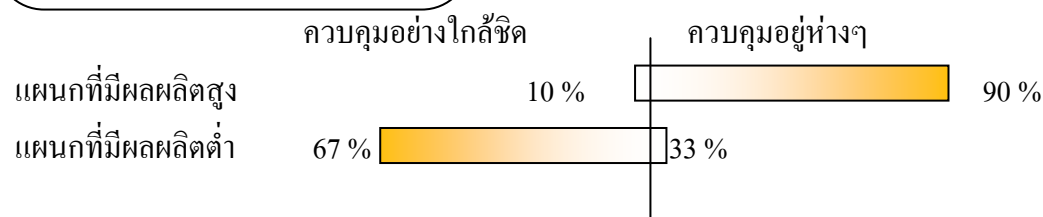
ผลการวิจัยชี้ให้เห็นข้อเท็จจริงว่าแบบของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นคือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อคน ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อคนจะให้ความสนใจในปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา และการสร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่ให้ทุกคนมีเสรีภาพในการ

ทำงานด้วย ซึ่งผลการวิจัยนี้แตกต่างกับคนอื่นๆ ที่ส่วนใหญ่พบว่าแบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องให้ความสำคัญต่องาน

ก. ลักษณะของผู้นำ



ข. ลักษณะของการนิเทศควบคุมงาน

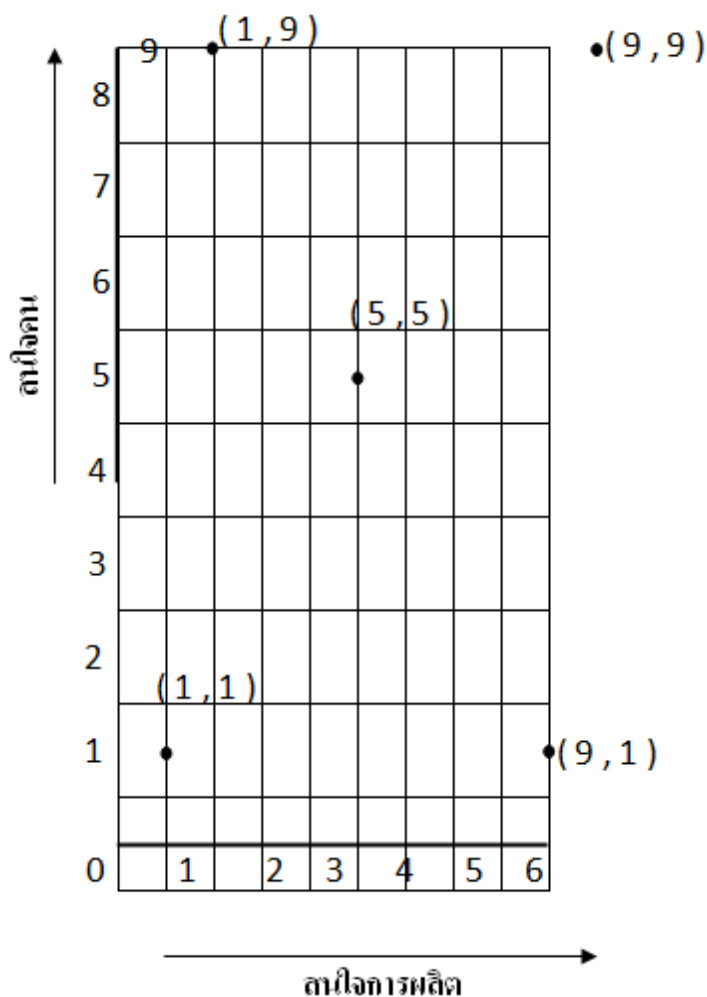


ภาพที่ 2.7 สรุปผลการศึกษาวิจัยของไลเคิร์ต

ที่มา : สมคิด บางโม (2552: 236)

ภาวะผู้นำแบบให้ความสำคัญต่อคน-ต่อการผลิต

Blake and Mouton (1976) ได้ศึกษาแบบของผู้นำโดยยึดหลักว่า ผู้นำที่ดีต้องให้ความสำคัญทั้งด้านตัวบุคคลและด้านการผลิต จึงได้ทำการสร้าง ตารางการบริหาร (managerial grid) ขึ้นเพื่อศึกษาแบบของผู้นำ โดยให้ผู้นำหรือผู้บริหารให้คะแนนการปฏิบัติงานของตน คะแนนของผู้บริหารจะได้มาจากทั้งคะแนนการให้ความสำคัญต่อตัวบุคคลและการผลิต ผู้บริหารที่ได้คะแนนต่ำทั้งสองด้านย่อมชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารผู้นั้นมีแนวทางบริหารที่ไม่มีเป้าหมาย เบลคและมูตันต้องการให้ผู้บริหารพัฒนาตนเองให้ถึงระดับ (9, 9) ในตารางการบริหาร



ภาพที่ 2.8 ตาข่ายการบริหาร

ที่มา : สมคิด บางโม (2552: 236)

จากตาข่ายการบริหาร เบรกและมุดันได้แบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 5 แบบ ดังนี้

1. แบบไม่ให้ความสนใจอะไรเลย (impoverished) คือ ณ ตำแหน่ง (1,1) งานก็ไม่ดี ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ไม่ชอบ
2. แบบมีมนุษยสัมพันธ์สูงมาก (country club) คือ ณ ตำแหน่ง (1,9) ไม่ใส่ใจงาน เอาใจผู้ใต้บังคับบัญชามาก
3. แบบมุ่งงาน (task) คือ ณ ตำแหน่ง (9,1) สนใจแต่งงาน เอางานเป็นใหญ่ ไม่สนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา

4. แบบทำงานเป็นกลุ่ม (team) คือ ณ ตำแหน่ง (9,9) เน้นทั้งงานและคนสูงมาก เป็นแบบอุดมคติ

5. แบบเดินสายกลาง (middle road) คือ ณ ตำแหน่ง (5,5) สนใจทั้งงานและคนพอสมควร

จากการศึกษาภาวะผู้นำทั้ง 3 ลักษณะ คือ แบบสถาบันมิติ-บุคลามิติ แบบมุ่งงาน-มุ่งความสัมพันธ์ และแบบให้ความสำคัญต่อคน-ต่อการผลิต จะเห็นว่ามีสาระสำคัญไม่แตกต่างกัน คือ พิจารณาองค์ประกอบของการบริหารออกเป็น 2 ฝ่าย ฝ่ายหนึ่งเป็นงาน (บทบาทของสถาบันหรือการผลิต) และอีกฝ่ายหนึ่งเป็นคน (ผู้ปฏิบัติงาน) แบบของผู้นำจึงมีเพียง 3 แบบใหญ่ๆ เท่านั้น คือ (1) มุ่งงาน (2) มุ่งคนหรือมุ่งความสัมพันธ์ (3) มุ่งทั้งงานและมุ่งความสัมพันธ์ ผู้นำที่พึงปรารถนาจึงควรมุ่งทั้งงานและมุ่งความสัมพันธ์ คือ บริหารงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การที่ตั้งไว้ในขณะเดียวกันผู้ปฏิบัติงานก็มีความพึงพอใจ มีความสุขกับงานนั้น

สถานการณ์กับประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่มีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับการแผ่อิทธิพลและอำนาจต่างๆ ไปยังสมาชิกกลุ่ม เมื่อพูดถึงกลุ่ม กลุ่มจะมีหลายประเภทซึ่งแตกต่างกัน โดยเฉพาะผู้นำของกลุ่มต่างๆ ก็ย่อมแตกต่างกันไปด้วย โดยเฉพาะผู้นำจะใช้วิธีการต่างๆ ที่แตกต่างกันแผ่อิทธิพลไปยังสมาชิก

ในการแบ่งประเภทสถานการณ์ของกลุ่มงาน เฟรด ฟิดเลอร์ (Fred Fiedler, 1976) แบ่งออกเป็น 3 สถานการณ์ใหญ่ๆ เป็นสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อบทบาทของผู้นำ ซึ่งเขาเรียกว่า 3 มิติของผู้นำ (three dimensions of leader) ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกกลุ่ม (Leader-Member Relation)

ผู้นำที่มีบุคลิกเป็นที่ดึงดูดใจของสมาชิกในกลุ่ม สมาชิกของกลุ่มจะยอมรับและทำให้กลุ่มสดใสไม่ตึงเครียด ซึ่งง่ายต่อการใช้อิทธิพลของผู้นำในการปฏิบัติงานของกลุ่ม ตามความเป็นจริงแล้ว ถ้าผู้นำมีความมั่นใจ มีความซื่อตรง และยุติธรรมต่อสมาชิกกลุ่มแล้ว ไม่จำเป็นเลยที่ผู้นำนั้นจะต้องได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาเป็นผู้นำ บุคคลนั้นจะได้เป็นผู้นำโดยการเลือกตั้งจากสมาชิกกลุ่มของตนเอง ในมิตินี้เราสามารถวัดความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกลุ่มกับผู้นำได้ด้วยวิธีสังคมมิติ (sociometric index) เพื่อจะเป็นตัวชี้ความรู้สึกของสมาชิกในกลุ่มที่มีต่อผู้นำ และความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับสมาชิกในกลุ่ม

2. โครงสร้างของงาน (Task Structure)

งานโดยทั่วไปเป็น คำสั่งเบื้องบน ซึ่งเป็นการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้ที่อยู่ระดับเหนือกว่าขององค์การ สมาชิกของกลุ่มซึ่งปฏิเสธและไม่ยินยอมปฏิบัติตามคำสั่งจะต้องพบกับวินัยจากผู้มีอำนาจหน้าที่ที่เหนือกว่าตน ตัวอย่างเช่น ทหารที่ละเลยไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอาจจะ

ถูกเรียกตัวไปสอบสวนความผิดต่อผู้บัญชาการประจำกรมทหารนั้นก็ได้ อย่างไรก็ตาม การยินยอมปฏิบัติงานตามคำสั่งเพราะว่างานนั้นมีระบบระเบียบแบบแผนแน่นอนตายตัว ง่ายต่อการปฏิบัติ เรียกว่างานนั้นมีโครงสร้าง เช่น งานระบบทหาร ส่วนงานที่ไม่มีโครงสร้าง ได้แก่งานที่เป็นการผลิตสิ่งใหม่ๆ ออกมา เช่น การเขียนบทละคร เป็นต้น

งานที่ถือว่าเป็นงานที่มีโครงสร้างมีนิยาม 4 ประการ คือ

(1) ง่ายต่อการตัดสินใจ (decision verifiability) คือ เป็นงานที่รู้ว่าถูกต้องหรือไม่ เป็นงานที่ตกลงกันได้ง่าย เป็นงานที่สาธิตได้

(2) จุดมุ่งหมายชัดเจน (goal clarity) งานนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานความเข้าใจกลุ่ม

(3) แนวทางไปยังจุดมุ่งหมายนั้นไม่สลับซับซ้อน แนวทางไปยังจุดมุ่งหมายนั้นมีวิธีการไม่มากนักสำหรับการปฏิบัติงานนั้น

(4) เป็นงานหรือปัญหาเฉพาะอย่าง (solution specificity) คือเป็นงานที่มีที่สิ้นสุดในตัวเอง และรู้ว่างานนั้นถูกต้องหรือไม่

3. อำนาจของตำแหน่ง (Position Power)

มิติที่สามก็คืออำนาจที่ได้รับจากตำแหน่งของการเป็นผู้นำ ได้แก่ อำนาจในการให้คุณให้โทษแก่สมาชิกในกลุ่มมากน้อยเพียงใด อย่างเช่น ระบบข้าราชการจะกำหนดสิทธิ หน้าที่ และอำนาจตามด้วยบทกฎหมาย เป็นต้น ผู้นำจะมีอำนาจหรือไม่เพียงใดพิจารณาจากการที่ผู้นำมีผลต่อการสนับสนุนความก้าวหน้าของสมาชิกในกลุ่มได้ ผู้นำมีเกียรติและสถานภาพเฉพาะอย่างในชีวิตที่มีผลต่อความเจริญก้าวหน้าของสมาชิกในกลุ่มได้

ประสิทธิภาพของผู้นำ

Fiedler (1967: 118-120) ได้ศึกษาผลการวิจัย 55 ชิ้น และนำข้อมูลจากการวิจัยต่างๆ มาวิเคราะห์และสรุปได้ว่า

1. ผู้นำแบบมุ่งงาน มีประสิทธิภาพสูงในสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยสูงและสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่ำ

2. ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งคน มีประสิทธิภาพสูงในสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยปานกลางหรือสถานการณ์ที่ไม่ยากไม่ง่ายจนเกินไป แต่ผู้นำไม่เป็นที่ชอบพอของสมาชิกกลุ่ม ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์จะมีความสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกในกลุ่มของตนได้ในภายหลัง และทำให้งานมีประสิทธิภาพได้ หรืออีกสถานการณ์หนึ่ง ผู้นำที่สมาชิกในกลุ่มชอบ งานที่ทำให้กลุ่มนี้ขึ้นอยู่กับความคิดริเริ่มและความเต็มใจที่จะร่วมมือในการทำงานของสมาชิกในกลุ่มเป็นสำคัญ ส่วนอำนาจของผู้นำนั้นอาจมีบ้างพอสมควรอยู่ในระดับปานกลาง

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

ในการศึกษาเรื่องผู้นำหรือภาวะผู้นำนั้น ส่วนสำคัญเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับตัวผู้นำและการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ของผู้นำในฐานะผู้ใช้อิทธิพล (Influence) เพื่อเป็นมรรควิธีให้บังเกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ใช้อิทธิพล (Influence) หรือผู้ตาม (Follower) ในสถานการณ์ต่างๆ กัน

ผู้นำในฐานะผู้ใช้อิทธิพลและ/หรืออำนาจที่จะปฏิบัติให้บังเกิดความร่วมมือประสานงานกันเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ โดยเฉพาะในการบริหารงานนั้น การใช้อำนาจหน้าที่เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานนั้นมีอยู่เป็นอันมาก หากใช้อำนาจไปในทางไม่สุจริตและไม่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมแล้วก็จะย่อมนำความเสื่อมเสียมาสู่องค์กร (สมพงษ์ เกษมสิน 2514: 352)

นักวิชาการและนักทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำได้ให้ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำไว้ต่างๆ มากมายหลายทัศนะ แต่ในที่นี้จะขอกล่าวถึงความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำที่เห็นว่าน่าสนใจและเกี่ยวข้องกับประเด็นสำคัญในการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ

การศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้นำ โดยไม่คำนึงถึงด้านอื่นๆ เป็นต้นว่า สภาพแวดล้อม ผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา ตามแนวคิดนี้เชื่อว่า ผู้นำย่อมมีลักษณะแตกต่างจากผู้ตาม มีคุณลักษณะบางอย่างที่ส่งเสริมให้เป็นผู้นำ โดยมุ่งศึกษาถึงคุณลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ ลักษณะทางกาย (Physical Traits) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับรูปร่าง รูปทรง ส่วนสูง น้ำหนัก ความแข็งแรง และลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับทางด้านจิตวิทยา เช่น ความสัจย์ ความทะเยอทะยาน ความคิดริเริ่มและสติปัญญา เป็นต้น และลักษณะที่แตกต่างจากผู้ตามนี้ย่อมสามารถระบุและบ่งชี้ได้ ในระยะแรกได้ศึกษาการเป็นผู้นำ โดยหาผู้นำที่ประสบความสำเร็จว่าเป็นใคร โดยดูผลกำไรจากธุรกิจหรือการประเมินจากผู้บังคับบัญชาซึ่งบ่งถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จศึกษาถึงวิธีการที่บุคคลได้รับคัดเลือก หรือได้เลื่อนขั้นไปสู่ตำแหน่งของการเป็นผู้นำจากวิธีการดังกล่าวทำให้เกิดทฤษฎีขึ้น 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The Great Man Theory) และทฤษฎีลักษณะของผู้นำ (Trait Theory) ทั้งสองทฤษฎีเชื่อว่า บุคคลที่จะเป็นผู้นำได้นั้นเพราะเขาเกิดมาพร้อมกับลักษณะ (Traits) บางอย่างส่งเสริมและสนับสนุนให้เขาเป็นผู้นำหรืออย่างที่เรียกว่าเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ (Leader are Born not Made) มิใช่มาฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้นำที่หลัง คุณลักษณะการเป็นผู้นำนี้ถือว่าเป็นพันธุกรรมปรากฏในยีนส์ (Genes) ที่สามารถถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษมาสู่ชนรุ่นต่อไป

1. ทฤษฎีของผู้ยิ่งใหญ่ (Greatman Theory) (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525: 22) มองในแง่ของบุคลิกภาพในด้านต่างๆ ของมนุษย์ แบ่งได้เป็น 6 ประเภท คือ

1.1 ด้านกายภาพ (Physical Look) คือรูปร่างหน้าตา อายุ เช่น อายุที่เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรควรมีอายุตั้งแต่ 40 เป็นต้นไป เพราะมีประสบการณ์ในด้านการทำงานมาพอสมควร มีอารมณ์มั่นคง สามารถตัดสินใจในการบริหารงานได้อย่างรอบคอบ รูปร่างหน้าตาดีบุคลิกภาพ ลักษณะสำคัญ ผู้นำองค์กรควรจะมีรูปร่างได้สัดส่วนไม่เป็นคนพิการรูปร่างหน้าตาดีจะเป็นสิ่งที่สร้างความเชื่อมั่นของบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.2 ด้านสังคม (Social Relationship) มีการประสานสัมพันธ์ที่ดี มีศิลปะในการสื่อสาร มีความคล่องตัวสูง

1.3 ด้านสติปัญญา (Intellectual) มีสติปัญญาสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ดีเป็นคน ที่สื่อความหมายกับคนที่ต่างชั้นวรรณะกับตนเองได้

1.4 ด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement) เป็นคนที่มีความรับผิดชอบสูงมากเป็น คนที่มีความผูกพันทางใจ มีความมั่นใจในตนเอง ในการตัดสินใจและสร้างความมั่นใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา มีศิลปะในการพูด การสั่งการ อย่างมีกลยุทธ์ในการบริหารเพื่อให้องค์กรไปสู่ ความสำเร็จ

1.5 มีความคิดริเริ่ม (Initiative) สามารถนำวิทยาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่มา ประยุกต์ใช้ในงานขององค์กรมีนวัตกรรม (Innovation) ในการริเริ่มสร้างสรรค์สูงและได้ผลดีอยู่ เสมอ

1.6 ด้านบุคลิกภาพพิเศษส่วนตัว (Aggressive) เป็นคุณสมบัติโดดเด่นในตัวเอง เช่น ความโอ้อวดอารี ความอดทน มีอารมณ์เป็นปกติต่างๆ ที่เหตุการณ์ที่ไม่ปกติ มีอำนาจแฝงใน ตัวเอง มีความสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามตนเองได้ เป็นต้น

กวี วงศ์พุ่ม (2535: 113-126 อ้างถึงใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536: 78) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า บุคคลบางคนเกิดมาพร้อมด้วยลักษณะบางประการที่จะช่วยสนับสนุนให้เป็นผู้ผู้นำได้ซึ่งหมายถึง คุณสมบัติ ดังนี้

บุคลิกภาพ (Personality) เป็นเรื่องที่ติดตัวมากับบุคคลแต่ละคนส่วนที่สามารถปรับปรุง แก้ไขได้บุคลิกดังกล่าวคือความสามารถในการปรับปรุงตัวต้องการที่จะนำความมั่นคงทางอารมณ์ ของตนเองความอดทน พยายามความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความทะเยอทะยาน และความคิดริเริ่ม เป็นต้น

ความรู้ความสามารถ (Intelligence) ธรรมชาติสร้างสมองของมนุษย์มาเพื่อใช้สติปัญญาให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมความรู้ความสามารถของมนุษย์จะเห็นได้จากการใช้เขาแก้ปัญหาและการรู้จักประนีประนอมความสามารถในการบริหาร ความร่วมมือ

คุณลักษณะทางด้านกายภาพ (Physical Characteristic) ถือเป็นเรื่องที่ติดตัวมาอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจสามารถแก้ไขปรับปรุงด้วยการให้อาหารหรือรับประทานอาหารที่ถูกต้องตามหลักโภชนาการนั้น มีส่วนทำให้คนเราสูงไม่เพียงพอเพราะพันธุกรรมเพียงอย่างเดียวซึ่งจะเกี่ยวข้องกับน้ำหนักการฝึกฝนความสามารถของร่างกาย

ดังนั้น คุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่จะส่งผลให้ผู้นำทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ตัวผู้นำต้องมีความเฉลียวฉลาด มีความเป็นผู้ใหญ่ทางอารมณ์ มีแรงจูงใจภายในที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ และเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับโดยทั่วไป

คุณลักษณะของผู้นำ เป็นผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลรับผิดชอบการบริหารงานจึงเป็นผู้ที่ต้องประสานความร่วมมือของสมาชิกในองค์กร ให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานในหน้าที่รับผิดชอบหรือที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ผู้นำจึงต้องมีความสามารถพิเศษ ที่จะทำให้อื่นทำตามในสิ่งที่ต้องการคุณลักษณะของความเป็นผู้นำจึงเป็นคุณลักษณะอันมีค่าอย่างอื่น เป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ เชื่อมั่น เชื่อฟังและให้ความร่วมมืออย่างจริงจังอันจะทำให้การปฏิบัติการกิจสำเร็จลุล่วงไปด้วยคุณลักษณะของความเป็นผู้นำจึงเป็นพื้นฐานสำคัญของผู้นำหน่วยงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลสะท้อนตอบกลับจากผู้ได้บังคับบัญชา

Doll (1968, อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2525: 22) ได้วิเคราะห์งานวิจัยมากกว่า 100 เรื่อง เกี่ยวกับลักษณะ (Traits) ของการเป็นผู้นำโดยสรุปว่า ผู้นำทางการศึกษาที่จะมีลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำควรจะมีความรู้สึกที่ไวต่อความต้องการหรืออารมณ์ของสมาชิกในกลุ่ม มิได้มองผู้ได้บังคับบัญชาในฐานะที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาเท่านั้น จะต้องมองเขาในฐานะที่เป็นคนมีชีวิตจิตใจสูง มีความคิด มีความต้องการส่วนตัวด้วยผู้นำทางการศึกษาควรจะเป็นคนที่กระฉับกระเฉง ผู้นำจะต้องกระทำให้สมาชิกเห็นว่าเป็นผู้มีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัว แจ่มใสร่าเริงผู้นำทางการศึกษาควรจะได้รับ การยอมรับจากสมาชิกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม ในที่นี้มีได้หมายเพียงแต่ว่า ผู้นำจะต้องเป็นสมาชิกธรรมดาของกลุ่มเท่านั้น แต่รวมหมายถึงพฤติกรรมของผู้นำจะต้องสอดคล้องกับบรรทัดฐาน (Norms) ของกลุ่มมีความคิดไม่ต่างหรือห่างจากความคิดของกลุ่มมากนัก ผู้นำทางการศึกษาควรจะเป็นที่พึงของสมาชิก ครู นักเรียน คนงาน ภารโรง ต่างก็ต้องการความช่วยเหลือเมื่อเผชิญกับปัญหา ดังนั้น ผู้นำทางการศึกษาควรจะมี ความรอบรู้ทางวิชาการเป็นอย่างดี ผู้นำทางการศึกษาควรจะสนใจในบทบาทการเป็นผู้นำของตน ผู้นำจำต้องมีความรู้กับบทบาทหน้าที่

ของตนเป็นอย่างดี และจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบ หากผู้นำทางการศึกษามีได้มีความรับผิดชอบ และแสดงบทบาทหน้าที่ของตน ความเจริญก้าวหน้าทางการศึกษาก็จะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ยาก

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ เป็นวิธีการศึกษาอีกแนวทางหนึ่งที่จะทำให้สามารถเข้าใจ เรื่องผู้นำได้ อาจแบ่งประเภทของผู้นำได้ตามพฤติกรรมในการเป็นผู้นำของตน หรือตามแบบ (Style) ของการเป็นผู้นำ ดังนี้

1. พฤติกรรมของผู้นำแบบเผด็จการ-ประชาธิปไตย-เสรีนิยม

จากผลการวิจัยของ Lippit & White (1989, อ้างถึงใน วีระพนธ์ สมานเทพ, 2534: 23-24) ที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ ในปี ค.ศ. 1989 Lippit & White มีความเห็นว่ามีแบบของการเป็นผู้นำ อยู่ 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritative Style) ที่ใช้อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจ ทั้งหมดจะอยู่ที่ผู้นำประเภทนี้ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่จะนำมาใช้เพื่อให้บรรลุถึง เป้าหมายดังกล่าว ผู้นำประเภทนี้ต้องการการเชื่อฟังและการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดย พันที การมอบหมายงานจะน้อยมาก ขนาดของการควบคุมจะมีขนาดแคบ ผู้นำจะควบคุม ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดและให้ความสำคัญในเรื่องของการออกคำสั่งเป็นประการสำคัญ และ ใช้การสื่อสารเป็นแบบทางเดียว

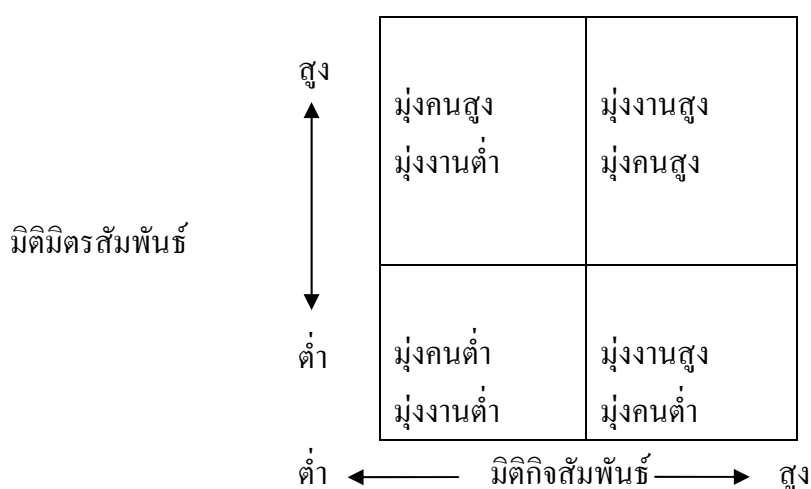
1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Style) ลักษณะผู้นำประเภทนี้ ผู้นำจะ กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่จะนำมาใช้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ แต่จะยอมให้แต่ละ กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการของการกำหนดเป้าหมายและวิธีการดังกล่าว โดยการเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในปัญหาต่างๆ ผู้นำประเภทนี้มีความ เชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้การสนับสนุนการตัดสินใจที่เกิดขึ้นเนื่องจากพวกเขามีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสารเป็นแบบหลายทาง ความคิดเห็นต่างๆ อาจมีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน

1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Fair Style) ผู้นำประเภทนี้จะเห็นด้วยกับคำแนะนำ ทั่วไป ว่าควรจะทำอะไรแล้วปล่อยให้เป็นที่ของผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดแนวทางที่จะนำมาใช้ ในการปฏิบัติงานดังกล่าว ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องงูใจตนเอง และยอมจะต้องขึ้นอยู่กับความ ต้องการของพวกเขาเองในการที่จะปฏิบัติงาน ผู้นำจะปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะสมาชิกคนหนึ่ง ใน กลุ่มคนเท่านั้น โดยทำหน้าที่ในการให้ข้อมูลต่างๆ ตามที่ผู้ใต้บังคับบัญชาขอ ร้องมา วิธีการของผู้นำ เช่นนี้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ปัญหาสำคัญในการเป็นผู้นำ ประเภทนี้ก็คือ การขาดผู้นำที่มีความเข้มแข็ง กลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่มี ความควบคุมและ

สั่งการ ซึ่งอาจเป็นสิ่งบังคับให้ทุกคนต้องปฏิบัติงานในฐานะเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอในปี ค.ศ. 1989 สถาบันวิจัยธุรกิจแห่งมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ โดยพยายามศึกษาถึงมิติต่างๆ (Dimension) ของพฤติกรรมผู้นำผู้วิจัยได้ให้ความหมายของความเป็นผู้นำไว้ว่าเป็นพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งขณะที่ทำการสั่งการต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยพฤติกรรมของผู้นำนั้นจะแสดงออกมาในมิติ 2 มิติ คือ

1.3.1 กิจสัมพันธ์ (Initiating Struction) หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับกลุ่มสมาชิกโดยสร้างรูปแบบองค์การที่เป็นระเบียบแบบแผน อธิบาย ได้ชัดเจน รวมถึงช่องทางการติดต่อสื่อสารและวิธีการดำเนินงานในการปฏิบัติงานของกลุ่ม

1.3.2 มิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับกลุ่มสมาชิกที่เป็นไปในลักษณะที่เสริมสร้างบรรยากาศแห่งความเป็น มิตรทำงานร่วมกันด้วยความไว้วางใจซึ่งกันและกันอยู่รวมกันอย่างอบอุ่นและให้ความเคารพยกย่อง นับถือต่อกันรวมทั้งให้ความสนใจในสวัสดิการของผู้บริหารด้วย ดังภาพ



ภาพที่ 2.9 แสดงพฤติกรรมของผู้นำ

ที่มา : วีระพนธ์ สมานเทพ (2534: 23-24)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

สถานการณ์เป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะประกอบไปด้วยตัวแปรต่างๆ มากที่สุด และมักจะเป็นตัวแปรอิสระ ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับส่วนประกอบทั้งสามให้เข้ากันให้ได้จึงจะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ ลักษณะสำคัญของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ มีดังนี้

1. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situation Theories) หลักการของทฤษฎีนี้คือการกำหนดสถานการณ์เพื่อให้ผู้นำได้ปฏิบัติโดยเชื่อว่า (Situation) การเป็นผู้นำได้นั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมในขณะนั้น โดยผู้นำจะต้องมีวิธีการยืดหยุ่นไปตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นพื้นฐานให้ผู้นำได้ปฏิบัติ ได้แก่ ผู้นำสถานการณ์ของฟิเดเลอร์ (Fiedlers Leadership Contingency Model) Fiedler (1967, อ้างถึงใน เรมวลันทศุวัฒน์, 2542:60-61) สร้างทฤษฎีนี้ขึ้นมาภายใต้เงื่อนไขมาใช้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นงาน (Task-Oriented) หรือมุ่งเน้นความสัมพันธ์ โดยมีการควบคุมของผู้นำในสถานการณ์ (Situational Control) ที่ได้กำหนดขึ้น ซึ่งแบ่งเป็น 3 ปัจจัย คือ สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตาม โครงสร้างของงาน และอำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ จากการศึกษาพบว่า แบบภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นงานและมุ่งเน้นความสัมพันธ์ สามารถพยากรณ์ ความมีประสิทธิภาพได้ตลอดเวลา แต่ต้องใช้ให้ถูกต้องกับสถานการณ์โดยผู้นำต้องประเมินลักษณะการนำของตนเองก่อนว่าตนใช้ภาวะผู้นำแบบใด และผสมผสานแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ให้เข้ากันได้ แต่ข้อโต้แย้งของทฤษฎีนี้ ก็คือ การวัดลักษณะของผู้นำเป็นการวัดที่คลุมเครือไม่แน่นอน ยากต่อการเชื่อถือ ส่วนการแบ่งประเภทของสถานการณ์ต่างๆ นั้นง่ายและธรรมดาจนเกินไป

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เช และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard Situational Leadership) Hersey & Blanchard (1982, อ้างถึงในสิริอร วิชาวุธ, 2544:62) ทำการศึกษาต่อจากฟิเดเลอร์ โดยพยายามผสมผสานพฤติกรรมผู้นำกับมิติทางสถานการณ์และให้คำจำกัดความของรูปแบบภาวะผู้นำในลักษณะแบบแผนพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกระทำของผู้ตามที่ผู้ตามต้องรับรู้ด้วย การศึกษานี้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบ ที่ผสมผสานกันระหว่างพฤติกรรมมุ่งเน้นสัมพันธภาพและสัมพันธภาพมุ่งเน้นงาน ได้แก่

- 2.1 พฤติกรรมที่มุ่งเน้นงานสูง และมุ่งเน้นสัมพันธภาพต่ำ
- 2.2 พฤติกรรมมุ่งเน้นงานสูง และมุ่งเน้นสัมพันธภาพสูง
- 2.3 พฤติกรรมมุ่งเน้นสัมพันธภาพสูงและมุ่งเน้นงานต่ำ
- 2.4 พฤติกรรมมุ่งเน้นสัมพันธภาพต่ำและมุ่งเน้นงานต่ำ

ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องปรับพฤติกรรมของตนให้เข้ากับควมมีวุฒิภาวะ (Maturity) ของผู้ตามซึ่งได้แก่ แรงจูงใจด้านความสำเร็จ (Need of Achievement) ความตั้งใจ

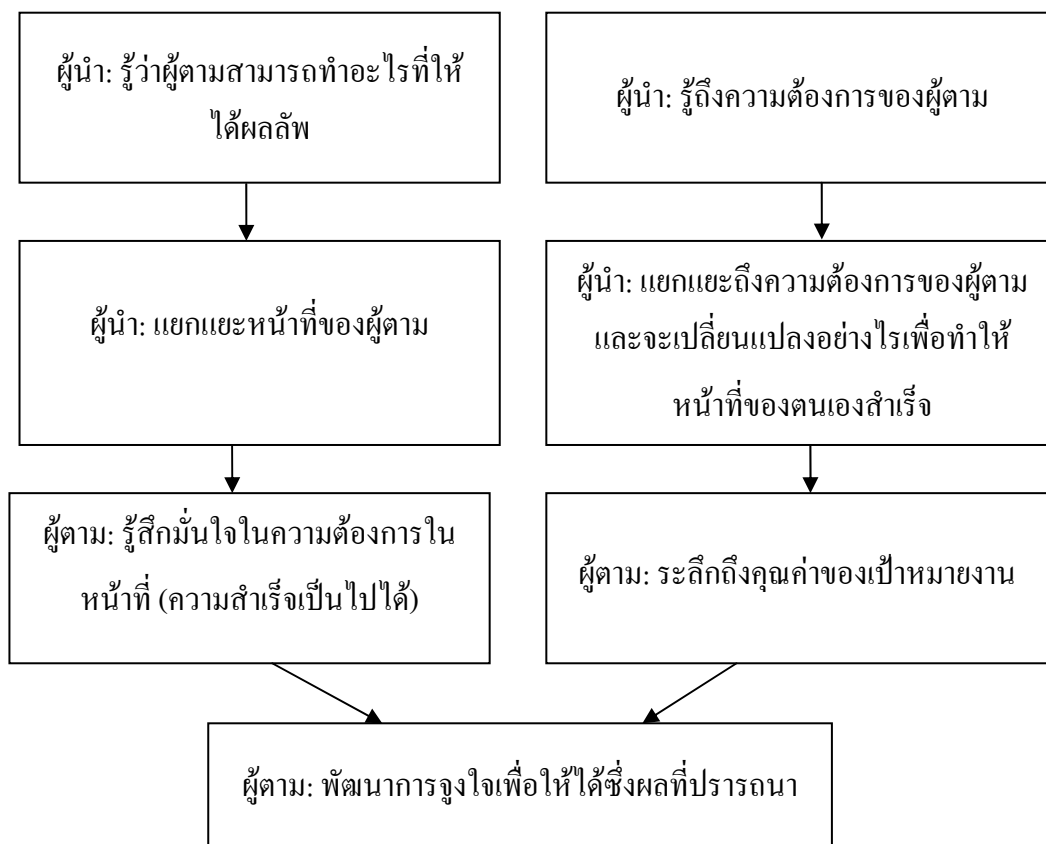
มุ่งมั่นในการยอมรับความรับผิดชอบ (Willingness to Accept responsibility) และการศึกษาหรือประสบการณ์ของผู้ตาม (Education Experience) เช่น เมื่อระดับความมีวุฒิภาวะของผู้ตามสูงขึ้น ผู้นำจะลดพฤติกรรมการณ์งานน้อยลง และเพิ่มพฤติกรรมมุ่งเน้นสัมพันธมากขึ้น ทฤษฎีจะมีประโยชน์ในการนำไปฝึกหัด และพัฒนาการทำงาน แต่การนำไปใช้เพื่ออธิบายประสิทธิผลของภาวะผู้นำก็มีอยู่อย่างจำกัด

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบจัดการ (Transactional Leadership)

ตามแนวคิดของ Bass (1985: 66) ในขณะที่ Burns (1978) มีความเห็นว่าภาวะผู้นำแบบจัดการ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นลักษณะภาวะผู้นำที่แยกออกจากกัน แต่ Bass (1985: 66) กลับพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยภาวะผู้นำแบบจัดการและภาวะผู้นำแบบปฏิรูป ซึ่ง Bass ได้ทำการศึกษา โดยขยายทฤษฎีภาวะผู้นำแบบจัดการและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจมาอธิบายทฤษฎีภาวะผู้นำของแบบจัดการ และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนยิ่งขึ้น Bass (1985: 153) กล่าวว่า การที่ผู้นำจะแสดงภาวะผู้นำเชิงจัดการหรือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้นขึ้นอยู่กับ 1) สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ ประวัติศาสตร์ สังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมขององค์กรที่ผู้นำนั้นอยู่ 2) สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ ตัวองค์กรงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา 3) คุณธรรมส่วนตัวและค่านิยมของผู้นำเอง

Dunham-Taylor & Klafehn (1990: 68) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ถ้าใช้ภาวะผู้นำแบบจัดการร่วมด้วย แต่ผู้ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดมีแนวโน้มของคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบจัดการ (Transactional Leadership) ของ Bass ได้อธิบายว่าผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนามาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ Vroom (1964 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534: 24) กล่าวว่า ทุกคนจะทุ่มสรรพกำลังหากเขารู้ว่าเขาสามารถทำให้สำเร็จ และความสำเร็งนั้นเป็นเครื่องมือไปสู่รางวัล และหากเป็นรางวัลที่เขาอยากได้เขาจะทุ่มเทพยายามมากขึ้น ตามแนวคิดของ Bass ภาวะผู้นำเชิงจัดการ หมายถึง การที่ผู้นำอธิบายให้ผู้ตามเข้าใจบทบาท และงานที่ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จดังภาพ



ภาพที่ 2.10 แสดงกระบวนการของภาวะผู้นำเชิงจัดการ

ที่มา : พนิดา ดามาพงศ์ (2534: 24)

ภาวะผู้นำแบบจัดการ คือ กระบวนการที่ทำให้ผู้ตามพยายามที่จะคาดหวังและปฏิบัติงานตามที่คาดหวังโดยผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงอย่างเหมาะสมทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้ตามจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามปฏิบัติให้ได้ผลลัพธ์สิ่งที่ต้องการ และทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม บอกวิธีที่ต้องการของผู้ตามจะได้รับการแลกเปลี่ยน เมื่อปฏิบัติงานได้บรรลุผลตามที่กำหนด ประกอบด้วยกระบวนการ 2 ด้าน ดังนี้

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward-CR) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้ชักจูงใจผู้ตาม ทูมความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ ผู้นำใช้การให้รางวัลเพื่อส่งเสริมให้ผู้ตามยอมรับในบทบาทของตนเอง สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตาม และให้ยอมรับในบทบาทต่อไป ผู้นำ

ต้องประเมินความต้องการและบอกวิธีทำงานและบอกว่าผู้ตามทำงานเสร็จผู้นำจะให้รางวัลที่ผู้ตามต้องการ

2. การบริหารแบบวางเฉย (Management By Exception–MBE) คือการที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะเกิดข้อผิดพลาดเกิดขึ้นจึงเข้าไปแก้ไข ซึ่งอาจให้เสริมแรงทางลบหรือการลงโทษการบริหารแบบวางเฉยมีแนวโน้มที่จะไม่เกิดประสิทธิภาพ แต่ก็มีผลจำเป็นในสถานการณ์หนึ่ง แบ่งออกได้ 3 แบบ

2.1 การบริหารแบบเชิงรุก (Active Management–by–Exception–AME–A) การบริหารแบบมีข้อบกพร่องโดยตรงหรือเชิงรุก เป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์กร โดยให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมา และหากผู้ตามปฏิบัติงานผิดไปจากมาตรฐานที่กำหนด ผู้นำจะแก้ไขการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยผู้นำแสดงความไม่พอใจ ผู้ตามที่ล้มเหลวในงาน โดยใช้วิธีการตั้งแต่เบาที่สุด จนถึงขั้นรุนแรงที่สุด หากผู้ตามยังไม่เข้าใจหรือไม่มีความสามารถผู้นำจะทบทวนใหม่ให้ชัดเจน และพยายามปรับปรุงความสามารถของผู้ตาม โดยการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้สำเร็จ ผู้บริหารแบบนี้เป็นแบบหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ทำงานแบบเดิมๆ และหลีกเลี่ยงนวัตกรรมใหม่ๆ ที่นำมาซึ่งความเสี่ยง ทำให้เกิดความผิดพลาดได้ ผลงานที่ได้ก็พินัย ไม่สูงมากนัก

2.2 การบริหารแบบเชิงรับ (Passive Management–by–Exception–AME–P) ผู้บริหารแบบนี้จะรอคอยจนกระทั่งมีบางสิ่งบางอย่างผิดพลาด เขาจะไม่หาความผิดพลาดคอยจนกว่าสิ่งต่างๆ มีปัญหามาก ซึ่งการบริหารแบบนี้จะมีความจำเป็นและมีประสิทธิภาพในบางสถานการณ์ เช่น เมื่อมีความปลอดภัยเป็นสิ่งสำคัญหรือเมื่อเขาต้องดูแลผู้ตามจำนวนมาก ซึ่งรายงานโดยตรงต่อผู้นำ

2.3 ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez Faire Leadership–LF) เป็นผู้นำแบบนิเสธ มีลักษณะหลีกเลี่ยงจากภารกิจต่างๆ ไม่มีความชัดเจนในความคาดหวังไม่พูดถึงความขัดแย้งทั้งสิ้น เป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ และผู้ตามไม่มีความพอใจ ซึ่งจะมีลักษณะดังนี้ 1) เขาจะหลีกเลี่ยงที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับภารกิจสำคัญ 2) เมื่อมีความต้องการเขาจะไม่อยู่ 3) ไม่ตอบสนองต่อสิ่งจำเป็นเร่งด่วน 4) ไม่เกี่ยวข้องกับปัญหาเฉียบพลัน 5) ไม่นำพาต่อการขอร้องของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นมุมมองร่วมสมัยของเรื่องภาวะผู้นำ ผู้นำดังกล่าวคล้ายคลึงกับผู้นำบารมี (charismatic leaders) แตกต่างกันตรงที่ความสามารถที่จะนำเอานวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงเข้ามาสู่องค์กร โดยระลึกถึงความต้องการและความเป็นอยู่ของพนักงาน ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงสร้างการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อทั้งพนักงานและองค์กร ตลอดจนผู้นำแบบนี้

มีความสามารถที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเรื่องภาระหน้าที่ขององค์กร กลยุทธ์และโครงสร้าง รวมถึงวัฒนธรรมขององค์กร หรือกฎที่เป็นรูปประทับในอันที่จะควบคุมการแลกเปลี่ยนกับพนักงานแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่เขายังมุ่งความสนใจไปที่คุณภาพของสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น วิสัยทัศน์ คุณค่าร่วม และความคิดเห็นเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่หลากหลาย ตลอดจนแสวงหาแนวทางร่วมกันที่จะขอความร่วมมือ (enlist) จากพนักงานในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Daft, 2002)

จากงานวิจัยของ Tichy และ Devanna (อ้างใน Lussier, 1996) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะนำพาองค์กรผ่านการกระทำที่สำคัญ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ระลึกได้ถึงความต้องการในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและควมมีชีวิตชีวา (recognizing the need for revitalization) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงระลึกได้ถึงความต้องการการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อที่จะรักษาไว้ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในสภาพแวดล้อม และเพื่อรักษาระดับความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2. สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ (creating a new vision) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนิภาพ (visualize) การเปลี่ยนแปลงองค์กร และกระตุ้นให้คนในองค์กรทำให้กลายเป็นจริงได้

3. ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น (institutionalizing change) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงให้คำแนะนำคนขององค์กร เพื่อที่เขาจะทำให้วิสัยทัศน์ของผู้นำเป็นจริง

จากที่กล่าวมาทั้งหมดจะเห็นได้ว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีความเกี่ยวข้องกับองค์กรในปัจจุบันเป็นอย่างมาก เพราะเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่นและรู้จักนำนวัตกรรม และความสำคัญของการมีผู้นำมุ่งมั่นไปที่เรื่องงานและเรื่องการสร้างสัมพันธ์เป็นหลัก แต่ในปัจจุบันองค์กรต้องการผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่อนาคตได้ เพื่อการสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขันและการอยู่รอด

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของบุคคลต่างๆ

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งมีอยู่หลายแนวคิดด้วยกัน ผู้วิจัยได้รวบรวมที่น่าสนใจไว้ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns

ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยาย ผู้นำทางการเมือง คือ Burns (1978) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและ

ปฏิรูปสถาบัน ในทฤษฎีของ Burns ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น Burns มีแนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรในทุกๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำ หรือผู้ตามเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่า หรือต่ำกว่าก็ได้

Burns (1978, อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538: 50–51) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งของผู้นำและผู้ตาม Burns เห็นว่าภาวะผู้นำเป็น ปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่ จุดหมายร่วมกัน เกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้ติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรก ตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของ Maslow (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกในอุดมการณ์ ค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติได้โดยสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดหมายที่สูงขึ้น

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบนนิส และนานัส

เสาวนิต เสาธานนท์ (2542: 119–121) ได้สรุปงานวิจัยของเบนนิส และนานัส (Bennis & Nanus) ไว้ว่า ผู้นำจะมีลักษณะที่ธรรมดาไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมทั่วไป สิ่งที่ยึดให้เห็นว่าอะไรเป็นปัจจัยที่ช่วยทำให้ผู้นำเกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพจากการศึกษาได้

สรุปข้อคิดเห็นไว้ดังนี้ เพื่อให้ผู้นำได้นำไปใช้ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในภาวะที่สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปและเพื่อนำพาท้องค์กรอยู่รอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีดังนี้ (Bennis & Naunus, 1985 อ้างถึงใน เสาวนิต เสาวนันท (2542: 119–121)

1. พัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing Vision) ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับองค์กรในอนาคต แต่อย่างไรก็ตามต้องให้เห็นงานที่จะทำอย่างชัดเจนและต้องเป็นผู้รวบรวมพลังของสมาชิกให้ทุ่มเทแรงกายแรงใจ ทำให้ความฝันนั้นเป็นจริงให้ได้ โดยผู้นำจะต้องมีลักษณะดังนี้ ผู้นำจะต้องสนใจว่าอะไรกำลังจะเกิดขึ้น จะต้องตัดสินใจว่าอะไรจะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรในอนาคต จะต้องกำหนดทิศทางและแนวทางในการดำเนินงานของทุกคนในองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นหลักสำคัญพื้นฐานอย่างยิ่งที่ถูกยอมรับว่าเป็นผู้นำ ไม่ว่าผู้นำจะเป็น ไวยาทยากร (Conduction) ผู้บัญชาการเหล่าทัพ (Army Generals) ผู้ฝึกสอนฟุตบอล (Football Coach) หรือผู้บริหารโรงเรียน ฯลฯ สำหรับภารกิจที่สำคัญที่ควรจะมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และสามารถเชื่อมโยงลูกน้องได้ มีความยุติธรรมใจเป็นกลางไม่ลำเอียง ที่สำคัญต้องเป็นรูปธรรมสนับสนุน คือ การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน โดยทำให้รู้ว่าการงานของเขามีความหมายต่อองค์กร ทำงานด้วยกันเหมือนพี่น้องกัน และสนองความต้องการพื้นฐานของเขาได้ และเห็นคุณค่าของงานที่เขาได้ทำ และรักในการทำงานหรือการเปลี่ยนแปลงและภารกิจ วิสัยทัศน์จะต้องเป็นตัวชี้แนวทางการของการตัดสินใจต่างๆ ด้านงบประมาณบุคลากร ความคิดริเริ่ม และความเกี่ยวข้องของบุคลากรในทุกระดับสิ่งที่ปัญหาที่คือ ทำอย่างไรผู้นำจึงจะได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ที่ดีและสนองต่อความต้องการของบุคคลดังกล่าวได้โดยไม่มีความคลุมเครือ หรือไม่ชัดเจนดังที่พบเห็น ซึ่งก็คือ ผู้นำขาดผู้สนับสนุนวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องสร้างเครือข่ายทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั้งทั้งด้านภายในและภายนอกของหน่วยงาน รวมทั้งสนใจรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย โดยเฉพาะผู้มีมุมมองต่างๆ วิสัยทัศน์นั้นควรได้มีการคัดเลือกรายการที่เสนอหรือความคิดหลายมุมมองมิใช่ใช้อำนาจของตนเองมากเกินไปไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้น้อย ผู้นำที่ดีที่เก่งต้องสามารถทำให้วิสัยทัศน์ให้เป็นเรื่องที่เข้าใจง่าย และมีเหตุผลที่ทุกฝ่ายจะเห็นชอบร่วมกัน และยอมรับว่าเป็นเรื่องที่เป็นจริงได้ และสามารถทำให้เกิดขึ้นหรือสำเร็จได้ตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่ดีมีความสามารถในการวินิจฉัยและวิเคราะห์เป็นสิ่งที่สำคัญในการพัฒนาวิสัยทัศน์ แต่สัญชาตญาณและความคิดริเริ่มก็เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นเช่นกัน การศึกษาวิจัยของเบนนิสและนาอันส สอดคล้องกับการศึกษาอื่นๆ ที่พบว่าองค์กรที่ไม่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน จะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลงมาก โดยเฉพาะใน 2 ศตวรรษที่ผ่านมา ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงของค่านิยมในสังคมรอบด้านการค้าภายใน การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การเพิ่มของความต้องการของผู้ปฏิบัติงานและแรงกดดันจากบุคคลภายนอก เช่น ผู้ถือหุ้นธนาคาร เจ้าของเงินกู้ต่าง รวมทั้งสภาพแรงงานด้วย เป็นต้น

2. พัฒนาความผูกพันศรัทธา (Developing Commitment and Trust) การพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ดีความสนใจอย่างเดียวยังคงไม่พอ แต่ต้องเป็นตัวสื่อสารวัฒนธรรมขององค์กรได้ด้วยการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ต้องเป็นเรื่องของการชักชวน และสร้างแรงบันดาลใจ ไม่ใช่การบังคับให้กระทำ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีสำนวนที่จับใจ คำอุปมาอุปมัย คำขวัญ สัญลักษณ์และพิธีการต่างๆ ที่จะสร้างแรงคลใจให้เกิดการยอมรับร่วมกัน และพร้อมที่จะปฏิบัติงานต่างๆ ด้วยความเต็มใจเต็มที่และผูกพัน วิสัยทัศน์ต้องเน้นให้เห็นความแตกต่างในสิ่งต่างๆ ในแต่ละระดับจากภารกิจที่ไม่ชัดเจน พร้อมด้วยแผนงานและนโยบาย วิสัยทัศน์จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำทางด้านการตัดสินใจและการกระทำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเกิดที่โครงสร้างและกระบวนการของการจัดการโดยต้องยังคงต้องรักษาไว้ที่ค่านิยม วัตถุประสงค์ของวิสัยทัศน์ใหม่นั้นกระบวนการยอมรับ เห็นชอบ และความผูกพันกัน อย่างไรก็ตามความรับผิดชอบหลักก็ยังคงอยู่กับผู้นำ ไม่ใช่มอบหมายให้ผู้นำคนอื่นมาทำ การยอมรับ เห็นชอบ และผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้ปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความศรัทธาของเขา ผู้นำที่ไม่เป็นที่รักและและไม่มีบุคคลศรัทธาก็ย่อมไม่สามารถจะทำให้วิสัยทัศน์ใหม่เป็นที่ยอมรับได้ ศรัทธาต่อผู้นำขึ้นอยู่กับกระบวนการยอมรับในความเชี่ยวชาญของผู้นำ รวมทั้งควรมีหลักการและพฤติกรรมการทำงานที่สม่ำเสมอ การไม่สม่ำเสมอของผู้นำจะทำให้การยอมรับลดลงในความชัดเจนของวิสัยทัศน์ และจำทำให้ขาดความเชื่อมั่นในผู้ตามสิ่งนี้ก็จะเป็นตัวปิดกั้นความน่าสนใจของวิสัยทัศน์นั้นโดยสิ้นเชิง ผู้นำจะต้องแสดงการยอมรับต่อค่านิยมของผู้ทำงานและการแสวงหาวิธีการที่จะนำมาใช้กระตุ้นความพฤติกรรมในการทำงานของพวกเขาที่ไม่ขัดต่อค่านิยม

3. สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร (Facilitation Organizational Learning) สิ่งที่เกิดขึ้นพบโดยเบนนิส และนาอันส ก็คือการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร ผู้นำจะต้องพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ ให้แก่สมาชิกขององค์กรให้มากที่สุด จากประสบการณ์ของความสำเร็จและล้มเหลวที่ผ่านมา ผู้นำต้องรู้ถึงความจำเป็นของข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ บุคลิกภายนอกต่อแนวความคิดของผู้นำต้องสร้างเครือข่ายและหาข้อมูลเครือข่ายในการสร้างแผนกลยุทธ์ ผู้นำต้องทดลองเพื่อกระตุ้นให้เกิดการประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ รวมทั้งมีผลิตผลใหม่ขึ้นมาด้วย ผู้นำต้องเห็นว่าความผิดพลาดเป็นของธรรมดาและเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน และควรใช้ประโยชน์จากความผิดพลาดนั้นมาปรับปรุงแก้ไขในการเรียนรู้และพัฒนาส่งเสริม อำนวยความสะดวก การเรียนรู้ของสมาชิกอื่นๆ ในองค์กร ผู้นำต้องกระตุ้นผู้นำระดับต่างๆ ให้มีการวางแผนงานในการพัฒนาลูกน้องตนเอง และสนับสนุนให้มีการจัดประชุมปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาทักษะในทุกๆ ด้าน (วรรณิ หิรัญญากร, 2546: 31)

6. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของเบสส์

หลังจากมีแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น ต่อมา Bass (1985) ได้เสนอทฤษฎีของภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างผู้นำของการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และระบบการแลกเปลี่ยน (Transformation) โดยที่เบสส์ได้นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำทำให้ผู้ตามตระหนักในความสำคัญและเห็นคุณค่ามากขึ้น โดยยกระดับความต้องการของผู้ตามและชักชวนจงใจให้เห็นแก่ประโยชน์ขององค์กรมากกว่าความสนใจของตนเอง (Self-Interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจงใจให้ทำสิ่งต่างๆ ได้มากที่คาดหวังไว้ตั้งแต่ตอนแรก เบสส์ (Bass) เห็นว่าภาวะผู้นำที่ดีควรมีการเปลี่ยนแปลงมากกว่าคำพูดเพียงคำเดียว บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นผู้นำที่ส่งผลและมีอิทธิพลต่อผู้ตามมาก โดยการปลุกเร้าอารมณ์ และมีความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำเอง เบสส์ (Bass) เห็นว่า บารมี มีความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำของการเปลี่ยนแปลงแต่ยังมีส่วนประกอบอื่นที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบนี้รวมกับการสร้างบารมีที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตามด้วย ผลที่ผสมผสานกันนี้ทำให้ผู้นำของการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบบารมี นอกจากนี้ผู้นำมีการเปลี่ยนแปลงและพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบนี้มีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอ การสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิดของ เบสส์ (Bass) ได้ให้นิยามภาวะผู้นำของการเปลี่ยนแปลงไว้กว้าง เบอร์น (Burns) ไม่ใช่เพียงแต่การใช้สิ่งจูงใจเท่านั้น (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น และต้องการมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่มีใช้กระบวนการที่เกิดขึ้นโดยการแยกจากกัน เบสส์ (Bass) ยอมรับว่าคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่จะใช้ในสถานการณ์และเวลาที่แตกต่างกันเท่านั้น

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในปี ค.ศ. 1985 เบส (Bass) ได้เสนอภาวะผู้นำมี 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transaction Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตร (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้ง

สองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างและเวลาที่แตกต่างกัน แบบสัส (Bass) วินิจฉัยว่าการเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลให้การปรับปรุงประสิทธิภาพอยู่ขั้นต่ำ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพอยู่ในขั้นที่สูง

7. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ของ Bass & Avolio

Bass & Avolio (1991, อ้างถึงใน รัตติกรณ จงวิศาล, 2545: 22-24) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่ได้เคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 ซึ่งโมเดลนี้จะประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบตามสบาย สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะขอกล่าวถึงรายละเอียดเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่มีผู้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามสูงเกินกว่าความพยายามที่คาดหวังในการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงและมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในการกิจวิสัยทัศน์ของทีมงานในองค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไปให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองเพื่อนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรและสังคมในปัจจุบัน ซึ่งกระบวนการดังกล่าวที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ที่เรียกว่า “4I” (Four I’s) ประกอบด้วย

1. การเป็นผู้มีปารมี

การเป็นผู้มีปารมี หรือการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำที่เป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ และได้รับความศรัทธาเชื่อถือ ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำ สิ่ง que ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลและสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามได้อย่างมีคุณภาพปฏิบัติได้ ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอไม่ใช้อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ในทุกๆ สถานการณ์ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความไว้วางใจได้ว่า จะกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมที่สูง ผู้นำควรหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่ควรคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และควรประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นให้มากที่สุดทั้งนี้เพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจในการทำงาน การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะส่งเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม ซึ่งจะทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน

ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกรับผิดชอบเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ในองค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำประพาศตนเองในทางที่ถูกต้องและทำให้เกิดแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม การสร้างแรงบันดาลใจภายใน การให้ความหมายและความท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในสิ่งที่ดีและคิดในแง่บวกมิใช่ในแง่ลบ ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามในอนาคต และสร้างสื่อความมุ่งหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจนและแน่นอน ผู้นำต้องแสดงตัวและอุทิศตนเองต่อเป้าหมายในการที่จะทำวิสัยทัศน์ร่วมกัน แสดงความเชื่อมั่น เห็นความตั้งใจอย่างแน่นอนว่าจะสามารถทำงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร และมองเป้าหมายในระยะยาว การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้ว่าตนเองมีคุณค่ากับชีวิต และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้พร้อมที่จะเผชิญกับปัญหานั้นๆ ได้ทุกประการ การกระตุ้นทางปัญญาจะทำให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคปัญหาต่างๆ รวมทั้งสามารถเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ดีแก่ตนเองได้เป็นอย่างดี

3. การกระตุ้นปัญญา (Intellectual Stimulation: IS)

การกระตุ้นปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวคิดแนววิธีการใหม่ๆ มาแก้ปัญหา เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ในองค์กรและสร้างสรรค์ โดยคิดและแก้ปัญหาอย่างมีระบบ แบบแผน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และกล้าเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ด้วยวิธีการแบบใหม่ๆ โดยมีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตาม แสดงความคิดและเหตุผลไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม ถึงแม้ว่าจะมีความคิดที่แตกต่างออกไปจากความคิดของผู้นำก็ตาม ผู้นำควรทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะนำปัญหานั้นๆ มาช่วยร่วมมือกันแก้ไข ผู้นำจะต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีทางแก้ไขถึงแม้ว่าบางปัญหาจะมีอุปสรรคที่ยากมากมายก็ตาม ผู้นำต้องพิสูจน์ให้เห็นว่าความสามารถเอาชนะอุปสรรคได้ทุกอย่างด้วยการร่วมมือร่วมใจกันของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นความเชื่อ หรือแม้แต่ประเพณี

การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะทำ
ให้ผู้ตามตระหนักและมีเข้าใจในการแก้ไขปัญหาทุกอย่างได้ด้วยตนเอง

4. การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล

การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล หรือการคำนึงถึงเอกบุคคล (Individualized Consideration:IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะที่เป็นผู้นำให้
การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้รู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเปรียบเสมือน
โค้ช(Coach) และเป็นที่คอยให้คำปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามในแต่ละคน ผู้นำจะเอาใจใส่เป็น
พิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและการเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะ
พัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะต้องมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม
โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งสร้างบรรยากาศที่ดี สนับสนุนและคำ
ถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองน้อย บางคนก็
มากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัด บางคนก็มีโครงสร้างที่มากกว่า ผู้นำควรมีการส่งเสริมการ
สื่อสารทั้งสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by Walking Around) มี
ปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำเห็นปัจจัยการผลิตมีการรับฟังเหตุผลได้อย่างเป็นกลาง
และมีประสิทธิภาพสูงสุด มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มิใช่เอาแต่ใจตนเองถือว่าตนเป็นใหญ่
(Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้
ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำควรเป็นผู้ดูแลให้
คำปรึกษา ให้คำแนะนำแก่ผู้ตาม และควรสนับสนุน ให้โอกาสโดยการเชื่อมั่นไว้วางใจในสิ่งที่ผู้นำ
ได้มอบหมายให้ผู้ตามรับผิดชอบกระทำ พร้อมทั้งดูความเจริญก้าวหน้าของงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ผู้
ตามจะไมู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ หรือถูกจับผิดตลอดเวลา

5. ความเป็นมืออาชีพอิสระของภาวะผู้นำ

ความเป็นมืออาชีพอิสระของภาวะผู้นำ หมายถึง การทำงานด้วยความรู้ความสามารถ
ความตั้งใจจริงและทำงานให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด มืออาชีพจะมีลักษณะ ดังนี้

- 1) มีการให้บริการสังคมไม่ซ้ำซ้อนกับวิชาชีพอื่นนั่นคือ มีความรู้ความชำนาญพิเศษ
เฉพาะอาชีพนั้นๆ
- 2) ใช้วิธีการแห่งปัญญา มืออาชีพทำงานโดยใช้สมองเป็นหลัก ใช้ความรู้เป็นหลัก
ในการทำงาน
- 3) มีอิสระในการดำเนินงาน มืออาชีพมีสิทธิ์จะทำงานของตนเองโดยอิสระ
รับผิดชอบได้โดยไม่ต้องมีการควบคุมผู้อื่นมากนัก ทำงานเพื่อให้เกิดผลงานเป็นหลัก

4) ผู้ประกอบวิชาชีพผ่านการศึกษาในระดับสูงโดยปกติมืออาชีพต้องเรียนนานมักจบปริญญาตรีอย่างต่ำ

5) มีจรรยาบรรณของวิชาชีพ มืออาชีพต้องรักษาความรับผิดชอบและจริยธรรมของอาชีพของตนอย่างเคร่งครัด

6) มีความมั่นคง มีสถาบันวิชาชีพ มืออาชีพมักทำงานแล้วได้รายได้ดี มีรายได้สูงมีศักดิ์ศรีในสังคม

พลสันท์ โพธิ์ศรีทอง (2548) กล่าวว่า องค์ประกอบของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ มีอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่

1. มีความรู้อย่างแท้จริงในเรื่องที่ทำ รู้หลักวิชา รู้เหตุ รู้ผล ที่ไปที่มาของเรื่องที่ทําอย่างรอบด้าน และสามารถคาดคะเนเพื่อหาทางแก้ไขได้ในกรณีที่มีเหตุผิดปกติขึ้น

2. มีความสามารถในการประยุกต์ความรู้ไปใช้ได้อย่างเหมาะสม ความสามารถนี้จะเกิดขึ้นได้จากประสบการณ์ ไหวพริบปฏิภาณ จนกลายเป็นความเชี่ยวชาญพิเศษที่คนทั่วไปไม่มี

3. มีความสามารถในการประสานสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการ สื่อสารทำความเข้าใจได้ดี มีการสนทนาที่สร้างสรรค์ รู้จักอดทน อดกลั้น เพื่อจะได้ทำผลงานที่ตอบสนองความต้องการได้ถูกต้อง

2.3 ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 31) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ หมายถึงการพิจารณาผลของการทำงานที่สำเร็จลุล่วงดังประสงค์หรือที่คาดหวังไว้เป็นหลัก และความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น อาจเกิดจากการปฏิบัติงานที่ประหยัดหรือมีประสิทธิภาพก็ได้เพราะประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการทำงานให้ได้ผลสูงสุด ส่วนประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการนำเอาผลงานที่สำเร็จดังที่คาดไว้มาพิจารณา

จินดาลักษณ์ วัฒนประสิทธิ์ (2529: 254) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ คือ การพิจารณาว่าผลงานของนโยบายนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงไร ประสิทธิภาพเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้หลักเหตุผลทางเทคนิควิชาการ (Technical Rationality)

ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2529: 41-44) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ เป็นเรื่อง การเน้นความสำคัญของสิ่งที่ออก แทนที่จะเป็นสิ่งที่ป้อนเข้า จุดมุ่งหมายที่สำคัญของผลลัพธ์จึงได้แก่ การศึกษาว่าผลลัพธ์ที่ปรากฏนั้นจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด

นิสา ชูโต (2531: 9) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง กิจกรรมการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ความหมายข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความต้องการหาแนวทางวิธีการเพื่อการปรับปรุงวิธีการจัดการและหาเหตุผล

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2549: 63) ได้กล่าวถึงความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ของการทำงานกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้รัชชัย สันติวงศ์ (2535: 3) ได้กล่าวถึงความหมาย ประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานที่ได้ผลโดยสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536: 32-33) ได้ให้แนวคิดและความหมายของประสิทธิภาพว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนไม่น่าจะหมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนหรือความพึงพอใจในการทำงานเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่ง แต่ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตลอดจนให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกรวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยเป็นการมองประสิทธิภาพของทั้งระบบ

เปรมสุริย์ เชื้อมทอง (2536: 9) ได้กล่าวถึงความหมาย ประสิทธิภาพ คือ ผลงานของกลุ่มซึ่งเป็นไปตามจุดประสงค์ หรือเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นประสิทธิภาพของโรงเรียนคือความสำเร็จของโรงเรียนที่สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถใช้

ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการบริหารงานเพื่อโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536: 97) ได้กล่าวถึงความหมาย ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึงการที่องค์กรสามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมาย หรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

Fiedler (1967: 9) ได้กล่าวถึงความหมาย ประสิทธิภาพ คือ การที่กลุ่มสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งถือว่าเป็นประสิทธิภาพของกลุ่ม

Hoy & Miskel (1991: 373 citing Mott, 1972) ได้กล่าวถึงความหมายของประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่ถูกบีบบังคับได้ และรวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม

Stress (1997: 55) ได้กล่าวถึงความหมายของ ประสิทธิภาพ คือ การที่ผู้นำได้นำใช้ความสามารถในการแยกแยะ การบริหารงาน และการใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

และเหมาะสม

สรุปได้ว่า ประสิทธิผล คือกระบวนการทำงานที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมายหรือนโยบายที่กำหนดไว้ โดยมีตัวบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานโดยแบ่งระดับความสำคัญออกเป็น 2 ระดับคือ

1. ประสิทธิผลระดับบุคคล หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนพึงจะต้องมีประสิทธิผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ คือ สามารถปรับความคิดความเชื่อมั่น และค่านิยมส่วนตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน โดยไม่ยึดติดกับหลักการ หรือทฤษฎีจนเกินไป ในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันโดยคำนึงถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนดร่วมกันไว้ให้บรรลุผล

2. ประสิทธิผลระดับองค์กร หมายถึง ประสิทธิผลขององค์กรร่วมกันในการสร้างสรรค์ความสำเร็จ โดยมีระบบการประกันคุณภาพภายในที่ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มีการจัดระบบสารสนเทศ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และที่สำคัญมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โครงการเพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุง แก้ไข และมีการรายงานผลการประเมินตนเองต่อต้นสังกัดและสามารถเผยแพร่ต่อสาธารณะ และมีการนำผลการประเมินภายนอกมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยภายในประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีผู้ค้นคว้าไว้หลายท่านและหลากหลายแนวความคิดด้วยกันพอที่จะสรุปได้ดังนี้

วิญญู ภูมิจันทร์ (2520: 66) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในเขตภาคเหนือ โดยอาศัยจากครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลจำนวน 558 คน จาก 85 โรงเรียน โดยอาศัยแนวคิดของ ฮัลบินและเฮอร์เบอร์ค ผลการศึกษาพบว่า

1. ครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านสัมพันธภาพและด้านกิจสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางทั้งสองด้านแต่พฤติกรรมด้านสัมพันธภาพสูงกว่าด้านกิจสัมพันธ์
2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับปานกลาง
3. ความพึงพอใจในการทำงานของครูมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 แบบ
4. ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพกับความพึงพอใจมีค่าสูงกว่าสัมพันธภาพของพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์กับความพึงพอใจ

ถ้ายง บ่อ่น้อย (2520: 102) ได้วิจัยเรื่องพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคเหนือ พบว่าพฤติกรรมด้านมุ่งงานและพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน รวมทั้งพฤติกรรมทั้งสองด้านด้วย

มนัส ไชยศักดิ์ (2520: 92) ได้วิจัยเรื่องพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคใต้ และสมพงษ์ แยมประยูร ได้ศึกษาวิจัยเรื่องเดียวกันแต่ศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือผลการวิจัยพบว่ามีลักษณะเช่นเดียวกับ คำรงค์ ชลสุข และ ถ้ายง บ่อ่น้อย กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีพฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นอยู่จริง โดยส่วนรวมและแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง

สุรชาติ สังข์รุ่ง (2520: 67-68) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครู โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลในเขตภาคกลาง โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างในจังหวัดนนทบุรี ราชบุรี และสระบุรี จำนวน 697 คน จากโรงเรียน 85 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครู
2. ครูที่มีผู้บริหารหรือครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์มีความพึงพอใจสูงกว่าครูที่มีผู้บริหารที่มีพฤติกรรมด้านมุ่งงาน

ธีรชัย ปุณณโชติ (2521: 16-21) ได้วิจัยเรื่องพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ว่าผู้บริหารและครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศมีความเห็นผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษายังมีพฤติกรรมทางการบริหารไม่ถึงระดับพึงประสงค์และต้องการให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมทางการบริหารทั้งด้านมุ่งสัมพันธ์และมุ่งสัมพันธ์และมุ่งงานสูงกว่าที่ควรจะเป็นอยู่

สุดใจ ทองอ่อน (2522: 58-59) ได้วิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ความพึงพอใจในการทำงานของครูและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู จำนวน 298 คน นักเรียนจำนวน 808 คน จากโรงเรียน 17 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า

1. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์และด้านมุ่งงานกับความพึงพอใจในการทำงานมีค่าในเชิงบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติ
2. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์และด้านมุ่งงานกับความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานกับความพึงพอใจในการทำงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วิลาสินี ชันติสุวรรณ (2523: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาจากสภาพพฤติกรรมภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กับขวัญของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลาง ตั้งกติกองการมัธยมศึกษากรมสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบมุ่งมิติสัมพันธ์
2. สถานการณ์ในโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นแบบด้านปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูดี โครงสร้างงานมาก อำนาจตามตำแหน่งมาก
3. ขวัญของครูต่ำเมื่อผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ซึ่งสอดคล้องกับสภาพการณ์ในโรงเรียน
4. ขวัญของครูสูง เมื่อผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในโรงเรียน

ธีรวิทย์ วัฒนพงศ์ (2524: 25-27) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา กับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในกระทรวงศึกษาธิการพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาในกระทรวงศึกษาธิการทั้งด้านสัมพันธภาพและด้านกิจสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำสูงปานกลางและต่ำแตกต่างกัน มีระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ย่อมมีผลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาหน่วยงานใดมีผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำสูง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานสูง หน่วยงานใดผู้บังคับบัญชาผู้นำต่ำผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานต่ำไปด้วย

วินิจ คริสตไทย (2527: 53-55) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตก โดยศึกษากลุ่มตัวอย่างอาจารย์วิทยาลัยครูภาคตะวันตกที่ปฏิบัติงานอยู่ในปีการศึกษา 2527 และได้ปฏิบัติงานมาแล้ว 1 ปีการศึกษา จำนวน 413 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลได้แก่แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ Leader Behavior Description Questionnaire-LBDQ และแบบสอบถามความพึงพอใจในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า

1. อธิการวิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตกมีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีพฤติกรรมด้านมุ่งงานสูงกว่าด้านมุ่งสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
2. อาจารย์วิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตกมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง
3. พฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. พฤติกรรมด้านมุงงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

6. อาจารย์ที่มีผู้บริหารเป็นอธิการมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุงสัมพันธ์มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าอาจารย์ที่อธิการมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เทศ แก้วกลีกรรม (2527: 43-44) ได้วิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยศึกษาจากกลุ่มที่เป็นอาจารย์และข้าราชการ กลุ่มละ 286 คน รวมเป็น 572 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. อาจารย์และข้าราชการโดยรวมเห็นว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยรามคำแหงพฤติกรรมมุงสัมพันธ์สูงกว่าพฤติกรรมมุงงาน

2. อาจารย์ที่เห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมมุงสัมพันธ์กับอาจารย์ที่เห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมมุงงาน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยรามคำแหงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ข้าราชการที่เห็นว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีพฤติกรรมมุงสัมพันธ์กับข้าราชการที่เห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมมุงงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยรามคำแหงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4. พฤติกรรมมุงงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง

5. พฤติกรรมมุงสัมพันธ์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง

ประวัติ เหมไตรรัตน์ (2535: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นศึกษาธิการอำเภอ หัวหน้าฝ่ายเจ้าหน้าที่ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศจำนวน 432 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่าพฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดทั้งมิติมุงงานและมุงมิติสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง

2. ศึกษาธิการอำเภอและหัวหน้าฝ่ายมีความเห็นว่า ศึกษาธิการจังหวัดมีพฤติกรรมผู้นำกับด้านมิติมุงงานอยู่ในระดับสูงส่วนเจ้าหน้าที่มีความเห็นว่าพฤติกรรมผู้นำด้านมิติมุงงานของศึกษาธิการจังหวัดอยู่ในระดับปานกลาง

3. ผู้ได้บังคับบัญชาทุกตำแหน่ง เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ศึกษาธิการจังหวัดมีพฤติกรรมผู้นำทั้งมิติมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์อยู่ในช่วงระดับสูงและปานกลาง

สท้าน พันธุ์เพชร (2535: 88) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างในจังหวัดพิษณุโลก จำนวนครู 370 คน จากโรงเรียน 71 แห่ง ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ทั้งแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เว้นแต่พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กเท่านั้นที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา

กัญญพร วัฒนเจริญ (2527: 81-84) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร สรุปได้ดังนี้ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่มทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่าผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านผู้นำในฐานะผู้รู้เรื่องการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการปรับปรุงแก้ไข ผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่าผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ยกเว้นเรื่องการจัดประชุมปฏิบัติการและแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการภายใน และการแสวงหาที่ปรึกษา หรือปฏิบัติมากแต่อาจารย์เห็นว่าปฏิบัติน้อย ในด้านผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การช่วยเหลือ ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่าผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ยกเว้นเรื่องการเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าได้ปฏิบัติมาก แต่อาจารย์เห็นว่าปฏิบัติน้อย ในด้านผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ระดับมากในด้านผู้นำเป็นนักพูดเก่ง ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ระดับมาก ยกเว้นเรื่อง การจัดให้มีการพบปะสังสรรค์กันนอกเวลางานเพื่อสร้างไมตรีสัมพันธ์อันดีต่อกัน ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าปฏิบัติน้อย และสำหรับในด้านผู้นำในฐานะเข้ากับสังคมได้ดี ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ระดับมาก

เจดศักดิ์ บุญครอง (2529: 106-107) ก็ได้ทำการวิจัย เรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 โดยใช้ทฤษฎีของ กริฟฟิธส์ วิเคราะห์ความคิดเห็นของครูและผู้บริหารพบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันที่ระดับ .01 ดังนั้นการเข้าสังคมได้ดี เรื่องการให้การยอมรับนับถือ การโน้มน้าวจิตใจ การมีความคิดริเริ่ม การประสานงาน การให้ความช่วยเหลือ พบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าได้ปฏิบัติอยู่ในระดับสูงแต่ครูมีความเห็นว่าได้ปฏิบัติอยู่ใน

ระดับกลาง ยกเว้นด้านการรู้จักการปรับปรุงแก้ไข พบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และครูมีความเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของศึกษาธิการจังหวัด กับประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด พบว่าภาวะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยเสริมประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เพิ่มจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและตัวทำนายประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยรวมที่ดีได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสมมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเป็นบวก

กมลทิพย์ ตั้งหลักมั่นคง (2539) ได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน เขต 6 พบว่าหัวหน้าฝ่ายพยาบาลมีคะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) สูงกว่าผู้นำเชิงจัดการ (Transactional leadership) ตามการรับรู้ของตน และพยาบาลประจำการและหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีคะแนนรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำของตนเองทั้งเชิงปฏิรูปและเชิงจัดการแตกต่างกับพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 โดยหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีคะแนนรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำของตนเองทั้งเชิงปฏิรูปและเชิงจัดการสูงกว่าพยาบาลประจำการ

วินัย ฉิมวงษ์ (2542) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดระยอง จากการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารตามการรับรู้ของตนเองและข้าราชการครูอยู่ในระดับสูง ส่วนภาวะผู้นำเชิงการจัดการตามการรับรู้ของตนเองอยู่ในระดับสูง ในขณะที่ข้าราชการครูอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อนำผลการศึกษาไปเปรียบเทียบพบว่า ผู้บริหารรับรู้ภาวะผู้นำของตนเองเชิงปฏิรูป และเชิงจัดการสูงกว่าการรับรู้ของข้าราชการ

มนัส ญาคิเจริญ (2544) ได้ศึกษาภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มโรงเรียนพลับพลา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี จำแนกตามขนาดของโรงเรียนและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ ครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองจันทบุรี จำนวน 92 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บ รวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าผลการวิจัยพบว่า ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองจันทบุรี โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานซึ่งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

นิติมา เทียนทอง (2544) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า จากการศึกษาพบว่าคุณลักษณะส่วนตนด้านความน่าเชื่อถือมีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ

1. เป็นผู้ที่มีความฉลาด มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
2. เป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสาร
3. เป็นผู้ที่สามารถเข้าถึงได้
4. เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในหลักการ และค่านิยมที่ถูกต้อง และมีความจริงใจต่อความเชื่อนั้น

5. เป็นผู้ที่มีความกล้าพึ่งตนเอง และมีพลังมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ ความสามารถสามารถในเชิงบริหารจัดการ มีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ

1. ความสามารถในการวิเคราะห์และวางแผน
2. ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
3. ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ ด้านงบประมาณ ด้านแหล่งความรู้ สื่อและนวัตกรรม ด้านอาคารสถานที่ และด้านบุคลากร
4. ความสามารถในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ
5. ความสามารถในการติดตามงานและการประเมินผลการดำเนินงาน

ยูรี บุรณโกศล (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาเขตการศึกษา 12 ผลการวิจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 จำแนกตามประเภทของโรงเรียน เพศ ประสบการณ์ วุฒิการศึกษา บุคลิกภาพ และความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับครูโดยรวมในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก และพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ วุฒิการศึกษา บุคลิกภาพ และความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับครูโดยรวมในแต่ละด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กมลทิพย์ ตั้งหลักมั่นคง (2539) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนเขต 6 กลุ่มตัวอย่างจำนวน 206 คน แบ่งเห็นหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล จำนวน 36 คน และพยาบาลประจำที่ได้มาจากกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย จำนวน 170 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือวิจัย พบว่า หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีคะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป สูงกว่าเชิงจัดการตามการรับรู้ของตนเองและพยาบาลประจำ และหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีระดับคะแนนการรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำของตนเองทั้งเชิงปฏิรูปและเชิงจัดการ แตกต่างกับพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และ .05 โดยหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีคะแนนรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำของตนเองทั้งเชิงปฏิรูปและเชิงจัดการสูงกว่าพยาบาลประจำการ

กรณีศึกษา ดันตินิกนกร (2539) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้อำนาจกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) กลวิธีการใช้อำนาจของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีค่าเฉลี่ย ในด้านกลวิธีทางกฎหมาย และการปรึกษาหารืออยู่ในระดับสูง ส่วนกลวิธีการโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล การเข้าใจการใช้ความเป็นมิตร การใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว การกดดัน การแลกเปลี่ยน และการอ้างอิงอยู่ในระดับปานกลาง 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับปานกลาง 3) กลวิธีการใช้ความเป็นมิตร การปรึกษาหารือ การเข้าใจ การโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล การใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว การแลกเปลี่ยน กลวิธีทางกฎหมาย และการกดดัน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ขณะที่กลวิธีการอ้างอิงไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย 4) ตัวแปรที่ร่วมพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ กลวิธีการใช้ความเป็นมิตร การปรึกษาหารือ การโน้มน้าวอย่างมีเหตุผลและการอ้างอิง สามารถร่วมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ได้ร้อยละ 72.16

สมโรจน์ เตียงนิล (2540) ได้ศึกษาการรับรู้และความคาดหวังของผู้ปกครองนักเรียนต่อการพัฒนาการจัดการศึกษา โรงเรียนมกุฏเมืองราชวิทยาลัย สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดระยอง โดยจำแนกตามสถานภาพของผู้ปกครองนักเรียน ใช้ข้อมูลเป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการศึกษาในงานทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านบริหารทั่วไป ด้านงานธุรการ ด้านงานวิชาการ ด้านงานปกครอง ด้านงานบริการ ด้านโรงเรียนกับชุมชน และด้านการบริหารอาคารสถานที่ ผลการวิจัยพบว่าผู้ปกครองนักเรียนที่มีนักเรียนเรียนอยู่ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย มีระดับการรับรู้ต่อการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนมกุฏเมืองราชวิทยาลัยอยู่ในระดับปานกลางและแตกต่างกันในด้านการงานธุรการ งานวิชาการ งานปกครองนักเรียนและงานบริหารอาคารสถานที่ ไม่แตกต่างกัน ผู้ปกครองนักเรียนที่มีนักเรียนอยู่ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย มีระดับความคาดหวังต่อการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนมกุฏเมืองราชวิทยาลัย โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผู้ปกครองนักเรียนที่มีนักเรียนในปกครองในระดับการศึกษาต่างกันในการรับรู้และความคาดหวังต่อการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนมกุฏเมืองราชวิทยาลัย โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

วินัย จิมวงษ์ (2542) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของตนเองและข้าราชการครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดระยอง โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 230 คน เป็นผู้บริหารที่มีคุณสมบัติตามกำหนดจำนวน 13 คน และข้าราชการครูจำนวน 217 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า

5 ระดับ ที่สร้างขึ้นโดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำของ เบสส์ (Bass, 1985) และแบบประเมินภาวะผู้นำ สุขภาพดีถ้วนหน้าของสาธารณสุขอำเภอของ พนิดา ดามาพงศ์ (2534) ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารตามการรับรู้ของตนเองอยู่ในระดับสูงมาก ส่วนภาวะผู้นำเชิงจัดการอยู่ในระดับสูง 2) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารตามการรับรู้ของข้าราชการครูอยู่ในระดับสูง ส่วนภาวะผู้นำเชิงจัดการอยู่ในระดับปานกลาง 3) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป และภาวะผู้นำเชิงจัดการของผู้บริหารตามการรับรู้ของตนเองและข้าราชการครูแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.5 โดยผู้บริหารรับรู้ภาวะผู้นำของตนเองในด้านการปฏิรูปเชิงจัดการสูงกว่าการรับรู้ของข้าราชการครู

อภิวรรณา แก้วเล็ก (2542) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษาเขต 1 โดยใช้กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารของโรงเรียน 26 คน และครูจำนวน 381 คน ใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยพัฒนาเครื่องมือมาจากแนวความคิดของบาต และมิตเกล และคณะ ผลการวิจัยปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับปานกลาง และใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยสภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

จิราภรณ์ สุภิสงห์ (2543) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขต 8 ตามหลักทฤษฎีและแนวความคิดของเบสส์ และอวอลิโอ (Bass and Avolio) มี 4 ลักษณะ คือ 1) ภาวะผู้นำเชิงอุดมคติ (Idealized Influence) 2) ภาวะผู้นำเชิงจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) ภาวะผู้นำเชิงกระตุ้นให้เกิดปัญญา (Intellectual Stimulation) 4) ภาวะผู้นำเชิงใส่ใจเฉพาะบุคคล (Individualized Consideration) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงปรัวรรคของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขต 8 โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยเฉพาะผู้บริหารช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเอง ส่วนที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ ผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเอง ส่วนที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ ผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองความสับสนยุ่งเหยิงด้วยวิธีการใหม่

นพมาศ บุญถนอม (2543) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำและผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดตราด กลุ่มตัวอย่างจำนวน 307 คน ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดตราด ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไขด้านการให้การยอมรับนับถือ ด้านการให้การช่วยเหลือ ด้านการโน้มน้าวจิตใจ ด้านการประสานงาน และด้านการเข้าสังคมได้ดีอยู่ในระดับสูง และผลการเปรียบเทียบ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

ประถมศึกษาที่มีประสิทธิภาพแตกต่างกัน โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

นิตยา มั่นชำนาญ (2543) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง อยู่ในระดับดีมาก 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเข้าสังคมได้ดี ด้านการโน้มน้าวจิตใจ ด้านการมีความคิดริเริ่ม และด้านการให้การยอมรับนับถือ และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการประสานงาน ด้านการให้ความช่วยเหลือ และด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข

2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว ตามทัศนะของครูผู้สอน จำแนกตามเพศโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีด้านการประสานงานแตกต่างกันโดยมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว ตามทัศนะของครูผู้สอน จำแนกตามประสิทธิภาพในการทำงานโดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วสันต์ ช่างนาค (2544) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานประถมศึกษาอำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาอำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามประเภทโรงเรียนและประสิทธิภาพในการบริหาร ผลวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานประถมศึกษาอำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข ด้านการให้การยอมรับนับถือ ด้านการให้ความช่วยเหลือ ด้านการโน้มน้าวจิตใจ ด้านการประสานงาน และการเข้าสังคมได้ดี อยู่ในระดับดีมาก

2. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานประถมศึกษาอำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี ที่อยู่โรงเรียนต่างประเภทกัน โดยรวมและรายได้แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานประถมศึกษาอำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี ที่มีประสิทธิภาพในการบริหารต่างกันโดยรวมและรายได้แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

นวลทิพย์ กาพศิริ (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา การศึกษาชั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษารับรู้ตนเองว่ามีภาวะผู้นำแบบจัดการ และภาวะผู้นำแบบปฏิรูปอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก ครูผู้สอนรับรู้ว่าคุณสมบัติของสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบเผด็จการ และภาวะผู้นำแบบปฏิรูปอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษารับรู้ภาวะผู้นำแบบจัดการของตนเองมากกว่าครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และรับรู้ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของตนเองมากกว่าครูผู้สอนอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าผู้บริหารสถานศึกษารับรู้ภาวะผู้นำของตนเองมากกว่าครูผู้สอนอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นการบริหารแบบวางเฉย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วรรณดี ชูกาล (2540) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคลกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาล

กมลชนก ศรีธธา (2540) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาททางพฤติกรรมกรรมการบริหาร และผลการบริหาร โรงเรียน ตามทัศนะของครู โรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก พบว่า บทบาททางพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางทุกรายด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พฤติกรรมเกี่ยวกับสถาบันอยู่ในระดับปานกลางทุกขนาดโรงเรียน พฤติกรรมเกี่ยวกับบุคคล โรงเรียนขนาดใหญ่อยู่ในระดับมาก โรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็กอยู่ในระดับปานกลาง และพฤติกรรมแบบผสมผสานอยู่ในระดับปานกลางทุกขนาดโรงเรียน

เอกชัย ด้วงจันทร์ (2540) ได้ศึกษาแบบของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 3 พบว่า มีผู้นำพฤติกรรมแบบหมุ่คณะมากที่สุด เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้บริหารการศึกษาที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำแบบใฝ่งานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำแบบหมุ่คณะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นพดล สุทธิเสริม (2542) ได้ศึกษาแบบผู้นำของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร ของสถานีตำรวจภูธรในจังหวัดจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์การดำรงตำแหน่ง พบว่าผู้ที่มี

ประสบการณ์การดำรงตำแหน่งน้อยและผู้ที่ประสบการณ์การดำรงตำแหน่งมาก มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางที่ระดับ .05

บุญเรือน ชโลธร (2543) ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครูจำแนกตามขนาดของโรงเรียนและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่า ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน โดยผู้บริหารที่มีพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์มีส่วนทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าผู้บริหารที่มีพฤติกรรมด้านมุ่งงาน

วรินทร์ กาญจนะวิกุล (2543) ได้ศึกษาความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับระดับวุฒิภาวะของครูตามทฤษฎีของเฮอร์เช และบลันชาร์ด กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางใช้แบบภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมมากที่สุด ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ใช้แบบเสนอความคิดมากที่สุด และยังพบว่า อีกแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไม่สอดคล้องกับวุฒิภาวะของครู ตามทฤษฎีของเฮอร์เช และบลันชาร์ด และแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับระดับวุฒิการศึกษาของครูมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยเฉพาะแบบเสนอความคิดและแบบมอบหมายงาน

จรีรัตน์ วิไลวรรณ (2545) ได้ศึกษาการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ตามทัศนะของครูผู้สอน พบว่า ทัศนะของครูผู้สอนที่มีต่อการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่อยู่ในระดับสูงคือด้านการสร้างบารมี

ชูจิตร์ พันธุ์ประเสริฐ (2545) ได้ศึกษาความพึงพอใจของครูต่อการเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี เมื่อจำแนกตามประสบการณ์พบว่า ครูที่มีประสบการณ์มากและครูที่มีประสบการณ์น้อยมีความพึงพอใจของครูต่อการเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียนพบว่าครูมีความพึงพอใจต่อการเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรี แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วรรณิ หิรัญญากร (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพองค์กร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 พบว่า

ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง

รุ่งกานต์ รอดเรือง (2546) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมาก

ชรินทร์ จินขาวขำ (2547) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดชลบุรี เขต 3 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบจำแนกตามประเภทสถานศึกษา ผลปรากฏว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการสร้างบารมีไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

นพพงศ์ เกิดแจ้ง (2545) ได้ศึกษาภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสระแก้ว พบว่า ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสระแก้ว พบว่า ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก จำแนกตามสถานภาพตามตำแหน่ง โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านแรงบันดาลใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ จำแนกตามขนาดโรงเรียน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านการมุ่งความสัมพันธภาพเป็นรายบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ขวัญชัย พูลเจริญ (2548) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ตามทฤษฎีของ แบสส์ และอวอลิโอ (Bass & Avolio, 1990, p. 19 อ้างถึงใน นพพงศ์ เกิดแจ้ง, 2545: 6) 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย ความมีบารมี การคล้อยตาม การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคล ผลการวิจัยพบว่า ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการมุ่งความสำคัญรายบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่พบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สรินทรรัตน์ มุสิกการยกุล (2548) ได้ศึกษาความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 ตามทฤษฎีของ เบสส์ (Bass, 1985 อ้างถึงใน อภิวรรณ แก้วเล็ก, 2542: 8) คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำแนกเป็น 4 ด้าน คือ 1) การสร้างบารมี (Charisma) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) 3) การกระตุ้นให้เกิดปัญญา (Intellectual Stimulation) 4) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (Individualized Consideration) ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ ได้แก่ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นให้เกิดปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล

จารุวรรณ ชูณหวารานนท์ (2545) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาลโรงพยาบาลองค์ประกอบ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างบารมี การกระตุ้นปัญญา การคำนึงถึงความความเป็นเอกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารการพยาบาล จำนวน 52 คน ผลการวิจัยพบว่าโดยรวมและรายด้านการคำนึงอยู่ในระดับสูง จำแนกเป็นรายด้านพบว่าด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลสูงเท่ากับ 4.13 ด้านการเสริมนิสัยทัศน์ และการกระตุ้นปัญญาเท่ากับ 4.06 ต่ำสุดคือการสร้างบารมีเท่ากับ 3.83

สมโชค โพธิ์งาม(2550)ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนศึกษาระดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 กลุ่มตัวอย่างจำนวน 317 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ตามการรับรู้ของครูปฏิบัติการสอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก
2. ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ตามการรับรู้ของครูปฏิบัติการสอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก
3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันในทางบวก กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่.01

โกวิท กริทธิ (2545) ได้ศึกษาการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 304 คน โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามแนวคิดของ เรดดิน (Reddin) และความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารตามแนวคิดของเบนท์ลีย์ และเรมเพิล (Bentley and Rempel) ผลการวิจัยพบว่า (1) การใช้

แบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารปฏิบัติมากที่สุดเป็นแบบนักพัฒนาและผู้เผด็จการที่มีศิลป์ (2) ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารอยู่ในระดับมาก (3) ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้แบบภาวะผู้นำกับความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยและ (4) การใช้แบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารได้แก่ ภาวะผู้นำแบบผู้ยึดระเบียบและนักพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุทิสฯ ศรีดงนันท์ (2547) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นข้าราชการครู จำนวน 258 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 มีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 มีภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับต่ำ
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบตามสบายของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ทางการบริหารโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
5. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ทางการบริหารโรงเรียน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วาสนา สามศรีทอง (2546) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษา 12 โดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 230 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร 43 คน ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ 33 คน และครูปฏิบัติการสอน 154 คน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก การปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนอยู่ในระดับมาก และคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษา 12 โดยความรวม คือ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

มงคลชัย จตุพรชัยมงคล (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 317 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

ตามความคิดเห็นของครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นเชาว์ปัญญา ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อยคือ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ และด้านการบริหารแบบวางเฉย

พัศตร์สร ธิรบุญภัก (2548) ได้ศึกษาเรื่อง คุณภาพภาวะผู้นำที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดนนทบุรี โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 132 คน ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ประสิทธิภาพของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดนนทบุรี มีความสัมพันธ์กันทุกด้าน ทั้งภาพรวมและรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ปสุตา เพ็งประสพ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเซนต์หลุยส์จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 140 คน ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านการสร้างบารมี ด้านการคลไจ และด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามประสบการณ์การทำงานของครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำแนกตามช่วงชั้นการปฏิบัติงานของครู โดยรวมและรายด้าน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กานิ่ง ผุดผ่อง (2547) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 248 คน ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

พนมจันทร์ คำหลอย (2549) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษากระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรีโดยใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 201 คน ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี อยู่ในระดับมาก แต่กระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี และต่ำกว่าปริญญาตรี

กับผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีแตกต่างกัน รวมทั้งประสบการณ์น้อยกับประสบการณ์มากก็มีความแตกต่างกัน

กัมพล แซ่มสา (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยใช้กลุ่มประชากรตัวอย่างทั้งหมด 327 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อยได้แก่ ความมีปณิธาน การคล้อยตาม การมุ่งความสัมพันธ์ เป็นรายบุคคล และการกระตุ้นใช้ปัญญาตามลำดับ และการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารจำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อานนท์ สุขภาคกิจ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง องค์ประกอบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้กลุ่มประชากรตัวอย่าง จำนวน 420 คน ผลปรากฏว่า องค์ประกอบยืนยันพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษากับโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี ทุกด้าน คือ ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการให้ความช่วยเหลือ ด้านการโน้มน้าวจิตใจด้านการประสานงานและด้านการเข้าสังคมโดยมีค่าสถิติที่สำคัญคือ $\chi^2 = 480.91$ เหมาะสมกับบริบทการบริหารจัดการศึกษาของสังคมไทย

สุณีย์ เกิดมงคล (2544) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มบูรพา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประชากร จำนวน 180 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มบูรพา สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มี เพศ อายุ ประสบการณ์ และวุฒิทางการศึกษาต่างกันมีจำนวนข้อในองค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำไม่แตกต่างกัน

สมพงษ์ นิยมสุข (2544) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาระบบการจัดการและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยใช้กลุ่มประชากรตัวอย่าง จำนวน 272 คน ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาระบบการจัดการและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทราอยู่ในเกณฑ์ดี ส่วนพฤติกรรมทั้งสองด้านอยู่ในระดับมาก และการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดระบบองค์การและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์เป็นไปในระดับต่ำ

ลมัย ทองเรือง (2543) ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของหน่วยงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดฉะเชิงเทราในภาคกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ

ประถมศึกษาแห่งชาติ โดยใช้กลุ่มประชากรตัวอย่าง จำนวน 305 คน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของอุตสาหกรรมจังหวัดในภาคกลางในภาพรวมเป็นแบบปรึกษาหารือ ประสิทธิภาพของสำนักงานอุตสาหกรรมภาคกลางในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Hoover (1987: 3020-A) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เพื่อจะศึกษาว่า ผู้นำทางการศึกษามีลักษณะพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำ 2 แบบ ตามทฤษฎีของเบส เช่นเดียวกับผู้นำทางทหารและธุรกิจหรือไม่ กล่าวคือผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ คือ ความอาทรเสนาหา การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา ในขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะประกอบด้วยปัจจัย 2 ประการ คือการให้รางวัลอย่างเหมาะสมและการบริหารแบบวางเฉย โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับครูใหญ่โรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในรัฐทางตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่ามีความเหมือนกัน

King (1990: 2329-A) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับผู้บริหารการศึกษา จำนวน 208 คน ในระดับอนุบาล ถึงมัธยมปลาย และในระดับมหาวิทยาลัย โดยใช้เครื่องมือ Multifactor Leadership Questionnaire ของเบส ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ สามารถทำนายความพึงพอใจและความสำเร็จได้เหนือกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและพบในผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยมากกว่า อนุบาล-มัธยมปลาย

Bass (1985) ได้ทำศึกษานำร่อง (Pilot Study) ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นทหารในกองทัพบกของสหรัฐอเมริกาจำนวน 176 คน โดยให้กลุ่มตัวอย่างประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาตนเอง ผลการศึกษาพบว่า

1. ความพึงพอใจและประสิทธิภาพของหน่วยงานตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงกว่าภาวะผู้เชิงจัดการ
2. การทุ่มเทความพยายามในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือของผู้นำที่จะกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญาการให้รางวัลตามสถานการณ์และการยอมรับความแตกต่างของบุคคลตามลำดับ และพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการโดยยึดกฎระเบียบ

Bass, Waldman, Avolio & Bebb (1987) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำตามการรับรู้และตามความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร 3 ระดับคือระดับต้น ระดับกลางและระดับสูงวิธีการศึกษาคือให้ผู้บริหารระดับต้นประเมินผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับกลางประเมินผู้บริหารระดับสูง ผลการศึกษพบว่า

1. การแสดงภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงจัดการของผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแสดงภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงจัดการของผู้บริหารอยู่ในระดับสูง

2. การแสดงภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับสูงมีระดับสูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง

3. การแสดงภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในด้านบุคลิกภาพที่น่านับถือ คือการยอมรับความแตกต่างของบุคคล การกระตุ้นให้ผู้ตามใช้ให้สติปัญญา และการแสดงภาวะผู้นำเชิงจัดการ ในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของผู้บริหารระดับสูง ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับกลาง มีระดับสูงกว่าการรับรู้ส่วนการจัดการ โดยยึดกฎระเบียบของผู้บริหารระดับสูงตามความคาดหวังอยู่ในระดับต่ำกว่าการรับรู้

Hater & Bass (1988) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหาร จากการประเมินของบังคับบัญชา และการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยศึกษาให้ผู้บริหารที่ผ่านการประเมินว่ายอดเยี่ยม 28 คน และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารแต่ละคนจำนวน 306 คน เป็นผู้ประเมินผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ยอดเยี่ยม ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้บริหารทั่วไป โดยเฉพาะในด้านบุคลิกที่น่านับถือ และการยอมรับความแตกต่างของบุคคล ส่วนภาวะผู้นำเชิงจัดการในผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่ม ไม่แตกต่างกัน

2. ปัจจัยด้านภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ดีกว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงจัดการ

Di Benedetto (1988: 2037-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ของโรงเรียนขนาดเล็กในชนบท ผลการวิจัยพบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของครูใหญ่

Felton (1995) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะความเป็นผู้นำเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในงานของครู โดยทำการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 55 แห่ง และโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 31 แห่ง ของรัฐมิสซิสซิปปี (Mississippi) ใช้ตัวอย่างซึ่งเป็นครูร้อยละ 10 ของประชากรได้กลุ่มตัวอย่าง 590 คน และใช้แบบสอบถาม MLQ เป็นเครื่องมือในการวิจัยผลการศึกษาพบว่า ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู และพบว่าผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

McDaniel & Wolf (1992) ได้ศึกษาภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาล โดยศึกษาในหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ผู้บริหารการพยาบาลระดับกลาง 11 คน และพยาบาลวิชาชีพ 77 คน ที่ปฏิบัติงานในสถานพยาบาลทางใต้ของเพนซิลวาเนีย โดยใช้ MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงจัดการ ของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของตนเอง สูงกว่าที่ผู้บริหารการพยาบาลระดับกลางรับรู้
2. ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามการรับรู้หัวหน้าฝ่ายพยาบาล สูงกว่าผู้บริหารการพยาบาลระดับกลาง ส่วนการรับรู้ของผู้บริหารการพยาบาลระหว่างกลางสูงกว่าพยาบาลวิชาชีพ
3. ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจและการคงอยู่ของพยาบาล

Bauman (1989) ได้วิเคราะห์ลักษณะและรูปแบบเชิงปฏิบัติการของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใช้การวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ ผลการวิจัยปรากฏว่า 1) ผู้นำรับรู้ตนเองแตกต่างกันขึ้นอยู่กับเพศและการใช้งาน 2) รูปแบบพฤติกรรมที่มีประสิทธิผลมากที่สุดในการมุ่งเน้นความคิดคือ คำนิยมและทัศนคติ 3) การรับรู้ตนเองทางบวกมีผลมาจากองค์ประกอบของประสบการณ์ชีวิตที่กำหนดอย่างเข้มข้นในการพัฒนาของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมอบอำนาจให้อีกบุคคลในองค์กร โดยการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือ (Collective Leadership) ระหว่างเอกบุคคลเหล่านั้น 5) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกำหนดตนเองในฐานะตัวนำการเปลี่ยนแปลง (Change Agents)

Koh (1990) ได้ศึกษาความตรงของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของโรงเรียนมัธยมในสิงคโปร์ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารและอาจารย์จากโรงเรียนมัธยมสิงคโปร์ ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีผลที่เพิ่มขึ้นแบบมีนัยสำคัญต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในการอธิบายความผูกพันต่อองค์การสามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผลการวิจัยครั้งนี้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไม่มีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนแต่เป็นผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนรวมกับตัวแปรอื่นๆ

Migler (1992) ได้ศึกษาลักษณะและแบบผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษาอาชีพ และวิทยาลัยเทคนิคของรัฐมินเนโซต้า โดยสำรวจลักษณะและแบบผู้นำของผู้บริหารจากสถานศึกษาอาชีพ 1 แห่ง และจากวิทยาลัยเทคนิค 12 แห่ง โดยให้ผู้บริหารเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม LBDQ-12 MLQ และ LAI ผลการวิจัย ปรากฏว่าผู้บริหารสถาบันการศึกษาอาชีพ และวิทยาลัยเทคนิคมีพฤติกรรมมุ่งเน้นมิติสัมพันธ์ พบว่าโครงสร้างเท่ากันและยังพบว่าใช้พฤติกรรมการเปลี่ยนแปลง

สูงกว่าพฤติกรรมการแลกเปลี่ยน เมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหาร 2 กลุ่มนี้พบว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมมิติสัมพันธ์กับมิติริเริ่มโครงการและพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนไม่แตกต่างกัน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในด้านประสิทธิผลของผลงาน และลักษณะของผู้บริหารเกี่ยวกับการหยั่งรู้ (Insightful) ความอดทนต่อความไม่แน่นอน และความซับซ้อน การอำนวยการบริหารเวลาและการตัดสินใจสั่งการและพบว่าผู้บริหารสถาบันการศึกษาอาชีพ ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

Paal (1981: 763) ได้ศึกษาความต้องการพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลางของเมือง อีสต์ บาดง รุจ พาริช (East, Baton Rouge Parish) จากกลุ่มตัวอย่าง คือครูใหญ่ 13 คน ครู 341 คน พบว่า ครูที่มีความแตกต่างกันในเรื่อง เพศ อายุ การศึกษาอบรม ประสบการณ์ มีความต้องการไม่แตกต่างกันในเรื่องความต้องการ บทบาทของพฤติกรรม ผู้นำมิติกิจสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์ ของผู้บริหารมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Thomson (1986: 2135-A) ได้ใช้แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ (LBAQ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษากับตัวแปรด้านประสบการณ์ทางการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์กับประสบการณ์ของการเป็นครูและขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์และมิติสัมพันธ์ภาพกับประสบการณ์ของครูใหญ่ด้านการบริหารที่ผ่านมา การได้รับการศึกษาและจำนวนครูที่อยู่ในความดูแล

Kendrick (1988: 1330) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเมืองให้มีประสิทธิผล โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่าครูใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระยะเริ่มแรก ต่อมาได้ใช้ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปหรือเปลี่ยนสภาพในการดำเนินงานจนสามารถปรับปรุงโรงเรียนทำให้เกิดประสิทธิผลกับโรงเรียน

Murray (1988: 1880-A) ศึกษาผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และสภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับประสิทธิผลของวิทยาลัยขนาดเล็ก ซึ่งใช้แนวคิดของ คาเมรอน (Cameron) ในการประเมินประสิทธิผลของวิทยาลัย ใน 9 คือ ด้านความพึงพอใจในการศึกษาของนักเรียน การพัฒนาทางด้านวิชาการ ด้านวิชาชีพ ด้านสุขภาพองค์กร ด้านการพัฒนาส่วนบุคคล ความพึงพอใจในในด้านการว่าจ้างของอาจารย์ ความเปิดของระบบการได้มาซึ่งทรัพยากร ผลการวิจัยไม่พบความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับประสิทธิผลของวิทยาลัยโดยรวม แต่พบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรย่อยในด้านประสิทธิผลของวิทยาลัยคือด้านพัฒนาทางวิชาการของนักศึกษา กับภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ Hater & Bass (1988) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

ของผู้บริหาร จากการประเมินของผู้บังคับบัญชา และการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยศึกษาให้ผู้บริหารที่ผ่านมาประเมินว่ายอดเยี่ยม 28 คน และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารแต่ละคนจำนวน 306 คน เป็นผู้ประเมินผลการวิจัย พบว่า

1. พบว่าภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในระดับยอดเยี่ยม ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้บริหารทั่วไป ในด้านบุคลิกที่น่านับถือ และการยอมรับความแตกต่างของบุคคล ส่วนภาวะผู้นำเชิงจัดการในผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่มนั้นไม่มีความแตกต่างกัน

2. ปัจจัยด้านภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ดีกว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงจัดการ

Halpin (1957: 665) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของครูใหญ่สรุปได้ว่า หัวหน้างานที่พึงประสงค์จะบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นบุคคลที่มีความมุ่งประสงค์ทั้ง 2 ด้าน คือ มุ่งงาน (Initiating Structure) และมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) ในทางทฤษฎีหรือในอุดมคตินั้น ถ้าหากหัวหน้างานมีพฤติกรรมสูงทั้ง 2 ด้าน ย่อมถือได้ว่าเป็นหัวหน้าที่ดีที่สุดในทางตรงกันข้ามถ้ามีอัตราต่ำทั้งสองด้านก็ย่อมเป็นแบบที่ใช้ไม่ได้

Fidler (1958: 243–257) ได้ศึกษาพบว่า ไม่ว่าพฤติกรรมของหัวหน้าจะมุ่งงานหรือมุ่งสัมพันธ์ภาพก็ตาม เป็นพฤติกรรมที่ดีด้วยกันทั้งนั้นความสำคัญอยู่ตรงที่ว่าแต่ละแบบถูกนำไปใช้เหมาะสมกับภาวการณ์ และเงื่อนไขของเหตุการณ์

Lambert (1969: 2484–A) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญของครูกับพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ โดยใช้แบบสอบถามขวัญและแบบสอบถาม LBQD สอบถามครูจำนวน 600 คน ซึ่งทำการสอนอยู่โรงเรียน 21 แห่ง ในรัฐอลาบามา ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าขวัญและพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กันจริงอยู่ในระดับสูงแต่ขวัญมีความสัมพันธ์พฤติกรรมผู้นำในมิติสัมพันธ์ภาพมากกว่ากิจสัมพันธ์ส่วนสถานภาพส่วนตัวของครูใหญ่ไม่ได้เป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกับพฤติกรรมผู้นำ

Cook (1972: 5063–A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยศึกษาจากครูในโรงเรียนประถมศึกษาในเมืองเนอรัซซีสหรัฐอเมริกา จำนวนครู 100 คน จากโรงเรียน 21 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของครูใหญ่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูในด้านการสอน ความรับผิดชอบ อัตราเงินเดือน และสถานภาพของครู

2. พฤติกรรมด้านมุ่งงานของครูใหญ่ ไม่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู

Cok (1974: 2568-A) ได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านมุ่งงานและด้านสัมพันธ์ของคณบดีฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยชุมชนในรัฐคาโรไลนาเหนือ ทั้งในลักษณะที่เป็นจริงและในอุดมคติ จากกลุ่มตัวอย่างประชากร ได้แก่ อธิการบดี คณบดีฝ่ายวิชาการ และคณาจารย์ โดยเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม พบว่าคะแนนพฤติกรรมของผู้นำทั้งด้านในความเป็นจริงและในอุดมคติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ระหว่างความคิดเห็นของ คณาจารย์กับอธิการบดี และคณบดีกับอธิการบดี และคะแนนที่ได้อยู่ในเกณฑ์ต่ำ

Triutt (1975:85-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับผลงานของโรงเรียนมัธยมในรัฐคาโรไลนาเหนือ ประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 21 โรงเรียน ระหว่างปีการศึกษา 1972-1973 โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ วัดพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติคือ มุ่งสัมพันธ์และมุ่งงานและใช้แบบสอบถาม The School Outcome Questionnaire วัดผลของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านมุ่งงานค่อนข้างสูงกว่าด้านมุ่งสัมพันธ์พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่มีความสัมพันธ์กับผลงานของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.05 ส่วนทางด้านผลงานของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์มากกว่าด้านมุ่งงาน

Shin (1976: 84 -A) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน โดยศึกษาจากครูในมลรัฐเคนตักกี จำนวน 621 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน มีปัจจัยกระตุ้นส่งผลต่อความพึงพอใจของครูนั้นสูงกว่าปัจจัยค่าเงิน
2. ครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ มีปัจจัยค่าเงินส่งผลต่อความพึงพอใจของครูสูงกว่าปัจจัยกระตุ้น
3. พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ มีความสัมพันธ์อยู่ระดับความพึงพอใจของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Marra (1987: 1235-A) ได้ศึกษาพฤติกรรมของครูใหญ่ในประเทศอังกฤษพบว่า ถ้าครูโดยทั่วไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ของโรงเรียนแล้วครูจะเข้าใจพฤติกรรมของครูใหญ่มากขึ้นด้วยซึ่งผลดีต่อการบริหารจัดการของโรงเรียน

Adelman (1981: 464 -A) ได้ศึกษาวิเคราะห์แบบพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ตามความต้องการของครูใหญ่และครูโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ผลจากการวิจัยพบว่า

1. ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาและครูใหญ่โรงเรียนมัศึกษามีความต้องการพฤติกรรมผู้นำมีตีมุ่งงานและมิตีมุ่งสัมพันธ์ที่ไม่แตกต่างกัน

2. ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาที่มีแนวโน้มความต้องการที่จะให้ครูใหญ่แสดงพฤติกรรมผู้นำมีมิติมุ่งสัมพันธ์มากกว่ามุ่งงาน ส่วนครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีความต้องการให้ครูใหญ่แสดงพฤติกรรมผู้นำมีมิติมุ่งงานมากกว่ามิติมุ่งสัมพันธ์

Morgan (1984: 132–A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของคณบดีกับความพึงพอใจในการทำงานของหัวหน้าภาควิชาภาษาอังกฤษของมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา โดยใช้ Leader Behavior Description Questionnaires (LBDQ) ในการวัดพฤติกรรมผู้นำแยกรูปแบบผู้นำเป็น 4 แบบ คือ 1. มุ่งสัมพันธ์ต่ำ (low consideration) 2. แบบมุ่งสัมพันธ์สูง (high consideration) 3. แบบมุ่งงานต่ำ (low initiating structure) 4. แบบมุ่งงานสูง (high initiating structure) และใช้ Job Descriptive Index (JDI) ในการวัดความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า รูปแบบผู้นำของคณบดีที่เป็นแบบมุ่งสัมพันธ์สูง (high consideration) ทำให้หัวหน้าภาควิชาที่มีความพึงพอใจมากกว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ต่ำ (low consideration) อย่างมีนัยสำคัญ และพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำแบบมุ่งงานกับความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญ

Silalahi (1985: 1155–A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าสำนักวิชาการต่างๆ ในมหาวิทยาลัยแท็กซัสตะวันออก โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ–Leader Behavior Description Questionnaire ใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์พบว่ามีความเห็นเหมือนกับผู้บริหารต้องใช้พฤติกรรมผู้นำทั้งมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์เท่ากัน

Tichy & Devanna (1986) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และได้สรุปลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีดังต่อไปนี้ 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า 2) เป็นคนกล้าและเปิดเผย กล้าเผชิญกับความจริง 3) เชื่อมั่นในคนอื่นว่ามีความสามารถ 4) ชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักในคุณค่าของเป้าหมาย ตลอดจนสร้างแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งการสร้างแรงบันดาลใจให้การปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า 5) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต 6) มีความสามารถในการเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน 7) เป็นผู้ที่มีทัศนียภาพ

Kuhnert & Lewis (1987) ได้ศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับที่มีคุณค่าสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือผู้นำในลักษณะของผู้นำการแลกเปลี่ยน จะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย แต่ ในขณะที่เดียวกันผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับพัฒนาการที่สูงขึ้นโดยไม่สนใจต่อความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะและหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเสียผลประโยชน์ของตนเองก้าวเข้าถึงจิตใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของควมมีอุดมคติ รักศักดิ์ศรี เพื่อที่จะได้ไม่ทำงาน

ตามหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือนหรือผลตอบแทนไปวันๆ เท่านั้น จะพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติความเชื่อของผู้ได้บังคับบัญชาทำให้เกิดการยอมรับในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ยาก

Migler (1992) ได้ศึกษาลักษณะและแบบผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษาอาชีพ และวิทยาลัยเทคนิคของรัฐมินเนโซตา โดยสำรวจลักษณะและแบบผู้นำของผู้บริหารจากสถาบันการศึกษาอาชีพ 11 แห่ง และจากวิทยาลัยเทคนิค 12 แห่ง โดยให้ผู้บริหารเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม LBQD-12., MKQ, และ LAI ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารของสถาบันการศึกษาอาชีพ และวิทยาลัยเทคนิค จะมีพฤติกรรมมุ่งเน้นมินิสัมพันธ์ (Consideration) และมีมิติเริ่มโครงสร้าง (Initiation Structures) สูงกว่าพฤติกรรมการแลกเปลี่ยน (Transactional Behaviors) โดยเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารสองกลุ่มนี้ พบว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมด้านมิติสัมพันธ์กับมิติเริ่มโครงสร้าง และพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการแลกเปลี่ยน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในด้านประสิทธิผลของผลงานและลักษณะของผู้บริหารเกี่ยวกับการหยั่งรู้ (Insightful) ความอดทนต่อความไม่แน่นอนและความซับซ้อนการอำนวยความสะดวก การบริหารเวลาและการตัดสินใจสั่งการ และพบว่าผู้บริหารสถาบันการศึกษาอาชีพปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

Wlggins (1969: 68) ได้ทำการวิจัยเรื่องลักษณะของผู้นำและบรรยากาศในองค์กรโดยใช้แบบสอบถาม OCDQ (The Organizational Climate Description Questionnaire) FIRO-B (The Findamental Interpersonal Relationship Behavior Questionnaire) ORI (The Orientation Inventory) and SIV (The Survey of Interpersonal Value) ในปี ค.ศ. 1962 โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา จากแคลิฟอร์เนียได้จำนวน 41 คน ในส่วนของแบบสอบถาม FIRO-B ได้สรุปผลลักษณะผู้นำของครูใหญ่ว่ามีพฤติกรรมในการประสานสัมพันธ์มีพฤติกรรมการแสดงออกสูง แต่พฤติกรรมต้องการต่ำ ในการควบคุมมีพฤติกรรมแสดงออกต่ำ แต่มีพฤติกรรมความต้องการสูง ส่วนด้านความรักใคร่ผูกพันมีพฤติกรรมแสดงออกต่ำ แต่มีพฤติกรรมความต้องการสูง

Worthington (1975: 1237-A) ได้ศึกษาโดยใช้แบบสอบถามประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันซึ่งประกอบไปด้วยศึกษานิเทศก์อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าแผนก เพื่อมุ่งหาความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษาที่อาจารย์ใหญ่พิจารณาความเป็นผู้นำของตนเองกับการที่ศึกษานิเทศก์ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าแผนก เป็นผู้พิจารณา ซึ่งสรุปผลได้ว่า

1. อาจารย์ใหญ่เห็นพ้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของตนเอง
2. ศึกษานิเทศก์มีแนวโน้มที่จะเห็นพ้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่
3. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าแผนกไม่เห็นด้วยกับความเข้าใจในพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่

4. ศึกษาธิการและอาจารย์ใหญ่ มีความเห็นแตกต่างกันทั้งในด้านมุงงานและด้านมุงสัมพันธแตกต่างกัน

5. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ไม่ได้ขัดแย้งกับอาจารย์ใหญ่ในเรื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

6. หัวหน้าแผนกไม่เห็นด้วยกับอาจารย์ใหญ่ในด้านมุงงาน แต่ด้านมุงสัมพันธไม่แตกต่างกัน

7. ในบรรดาที่ให้คะแนนพฤติกรรมด้านมุงงานและด้านมุงสัมพันธต่ำกว่ามัชฐานนั้น ปรากฏว่า หัวหน้าแผนกจำนวนมากกว่ากลุ่มอื่น

8. ในบรรดาผู้ที่ให้คะแนนพฤติกรรมด้านมุงงาน และด้านมุงสัมพันธสูงกว่ามัชฐานนั้น พบว่า ศึกษาธิการมีอัตรา มากกว่ากลุ่มอื่น

Aiken (1977: 5075-A) ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมความเป็นผู้นำของบุคคลที่มีตำแหน่งผู้อำนวยการท้องถิ่นของโรงเรียนอาชีวศึกษาในรัฐเทนเนสซี โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ ทดสอบผู้อำนวยการและอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนอาชีวศึกษา 30 แห่ง แบบสอบถามนั้นอธิบายถึงพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านเนื้องาน และด้านเนื้องานบุคคล ทั้งที่เป็นจริงและควรจะเป็นซึ่งการวิจัยพบว่า ผู้อำนวยการได้ประเมินค่าการทำงานจริงของตนมากกว่าความคิดเห็นของอาจารย์ ทั้งผู้อำนวยการและอาจารย์มีความเห็นในด้านเนื้องาน และด้านเนื้องานบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้อำนวยการและอาจารย์ที่ส่วนเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารด้านเนื้องาน และด้านเนื้องานบุคคล มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างมีนัยสำคัญและจากการเปรียบเทียบพฤติกรรมที่เป็นจริงกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นของผู้อำนวยการและอาจารย์ต่างเห็นว่าผู้บริหารควรมีพฤติกรรมด้านเนื้องานและด้านเนื้องานบุคคลสูงกว่าที่ควรจะเป็นในปัจจุบัน

Bass, Waldman, Avolio & Bebb (1987) ได้การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำตามการรับรู้ และตามความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร 3 ระดับ คือ ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง วิธีการศึกษา คือ ให้ผู้บริหารระดับต้นประเมินผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับกลางประเมินผู้บริหารระดับสูง ผลการศึกษาพบว่า

1. การแสดงภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงจัดการ ของผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแสดงภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงจัดการของผู้บริหารระดับสูง

2. การแสดงภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูงนั้น มีระดับสูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง

3. การแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลิกภาพที่น่านับถือการยอมรับความแตกต่างของบุคคล ตลอดจนการกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญา และการแสดงภาวะผู้นำเชิงจัดการ

ในการให้รางวัลตามสถานการณ์ของผู้บริหารระดับสูง ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับกลาง มีระดับสูงกว่าการรับรู้ ส่วนการจัดการโดยยึดกฎระเบียบของผู้บริหารระดับสูงตามความคาดหวัง มีการรับรู้ ระดับต่ำกว่า

Herzog (1990: 2582-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของโรงเรียนกับตัวแปรบางประการในโรงเรียนมัธยมที่ไม่ใช่ของรัฐและของรัฐ ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนคือภาวะผู้นำของครูใหญ่ ดังกล่าวตรงข้ามกับผลของการศึกษาของ Martinez (1993: 3212-A) มีความแตกต่างกันของภาวะผู้นำของครูใหญ่ระหว่างโรงเรียนระดับมัธยมที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผล ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรด้านแบบภาวะผู้นำของครูใหญ่ไม่แตกต่างระหว่างโรงเรียนที่มีประสิทธิผลกับไม่มีประสิทธิผล แต่พบว่าครูโรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะมีลักษณะมุ่งมั่นน้อยกว่าและมุ่งคนพอๆ กับโรงเรียนที่ไม่มีประสิทธิผล

Robert (1991) ได้สัมภาษณ์ศึกษานิเทศก์ในรัฐแคลิฟอร์เนีย จำนวน 81 คน เพื่อศึกษาถึงบทบาทภาวะผู้นำในการปฏิรูปโรงเรียนของศึกษานิเทศก์ โดยเลือกจากเขตที่มีผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องติดต่อกันมากกว่า 3 ปี เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยทำการศึกษาใน 3 ประเด็น ได้แก่ ด้านคุณภาพของการวางแผน การสรรหาและการคัดเลือก และการวัดความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ ผลการศึกษาพบว่าในประเด็นด้านคุณภาพของการวางแผนงาน กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าหน้าที่ของพวกเขาคือการเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกในการพัฒนาแผนการเรียนการสอนและการจัดทำหลักสูตร ส่วนประเด็นที่สอง กลุ่มตัวอย่างเชื่อว่าความรับผิดชอบที่สำคัญที่สุดของพวกเขาคือ การจัดตั้งระบบสนับสนุนที่เข้มแข็งให้กับโรงเรียน ในการสร้างภาวะผู้นำในการเรียนการสอน และในประเด็นที่สาม ได้แก่ การวัดผลสัมฤทธิ์และความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้นั้น กลุ่มตัวอย่างเน้นถึงความจำเป็นในการบริหารระบบข้อมูลข่าวสาร ที่เอื้ออำนวยให้สามารถเข้าถึงข้อมูลนักเรียนและความสามารถของโรงเรียนได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนั้นแล้วกลุ่มตัวอย่างยังมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำที่มีความสำคัญนอกเหนือจากนั้นคือภาวะผู้นำในเชิงสัญลักษณ์ในการสร้างค่านิยม ความเชื่อ

Boone (1992) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบของพฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์ต่อการปรับโครงสร้างโรงเรียนในเขตชนบท เพื่อค้นหาสิ่งที่เป็นปัจจัยต่อความสำเร็จในการปรับโครงสร้างของกลุ่มโรงเรียนในเขตชนบท การวิเคราะห์โดยการสัมภาษณ์ศึกษานิเทศก์และครูใหญ่ใน 4 เขตพื้นที่การศึกษา ที่ตั้งอยู่ในเขตชนบทจากสองรัฐ ได้แก่ รัฐเทกซัส และรัฐโอกลาโฮมา ผู้ทำการวิจัยได้ทำการคัดเลือกเขตพื้นที่ดังกล่าวจากเขตที่ประสบความสำเร็จในโครงการปฏิรูปโครงสร้างสองเขตในรัฐเทกซัส และอีกสองเขตในรัฐโอกลาโฮมา สองเขตในรัฐเทกซัสได้เริ่มทำการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่โรงเรียนก่อนที่จะมีคำสั่งให้

ดำเนินการเปลี่ยนแปลงส่วนในรัฐโกลาโหมนั้น ได้เริ่มต้นในสิ่งที่คล้ายกับการจัดการศึกษาที่เน้นผลสำเร็จของนักเรียนจากการเรียน (outcome based education) ผู้ทำการวิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยใช้การสัมภาษณ์ศึกษาธิการเขตทั้ง 4 คน พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีลักษณะร่วมกัน 4 ประการ ประการแรกคือ วิสัยทัศน์และความตื่นตัว (vision and awareness) กลุ่มตัวอย่างทั้งสี่มีความเข้าใจถึงคุณภาพของการศึกษาและตระหนักถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ประการที่สอง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (vision sharing) พบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่อการสื่อสารหรือสื่อความกับคณะกรรมการในการสร้างเป้าหมายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานร่วมกัน ประการที่สาม การสร้างความไว้วางใจ (trust building) ต่อครูใหญ่ ครู คณะกรรมการโรงเรียนและชุมชน และประการที่สี่ การตรวจสอบติดตามผล (monitoring) เพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้ถูกดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างสมบูรณ์ และคุณลักษณะของศึกษาธิการเขต ที่ประสบความสำเร็จดังที่กล่าวมาแล้วนั้นจะเห็นได้ว่าเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม โดยแสวงหาวัฒนธรรมใหม่ๆ ที่จะพัฒนาการเรียนรู้จากนั้นแล้ว

ศึกษาธิการเขตแต่ละคนจะปฏิบัติหน้าที่บนพื้นฐานที่มั่นคงของความไว้วางใจจากครูใหญ่ และครู ในขณะที่เดียวกันกับการแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำในภาคปฏิบัติหรือเชิงการบริหารจัดการได้อย่างน่าชื่นชม

จากแนวความคิดและประกอบกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของ ผู้บริหารโรงเรียน เขตลาดกระบัง สังกัดกรุงเทพมหานคร สรุปได้ว่าประสิทธิผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การตัดสินใจระดับของภาวะผู้นำที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหารจัดการงานด้านการบริหารสถานศึกษานั้นมีปัจจัยที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ มีองค์ประกอบ 3 ระดับที่เกี่ยวข้องคือ

ระดับบุคคลที่ผู้บริหารโรงเรียนพึงจะต้องมีประสิทธิผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) การเป็นผู้มีปารมี
- 2) การเป็นผู้สร้างแรงคลใจ
- 3) การเป็นผู้กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา
- 4) การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล

5) ความเป็นมืออาชีพของภาวะผู้นำระดับที่ผู้บริหาร โรงเรียนพึงจะต้องมีประสิทธิผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1) ความมั่นใจ หมายถึง การมีความรู้สึกในเชิงบวกต่อสิ่งที่เราสามารถทำได้ และไม่กังวลในสิ่งที่เราไม่สามารถทำได้ โดยยังคงมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้สิ่งดังกล่าวอยู่เสมอ

2) ความซื่อตรง หมายถึง ซื่อตรงในการปฏิบัติหน้าที่ ไม่คดโกง

3) ความยุติธรรม หมายถึง มีความเที่ยงธรรม เสมอภาคในคนทุกประเภท ไม่แบ่งแยก พวกเขาพวกเรา ไม่มีอคติ ความลำเอียง

4) การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกันประสิทธิผลระดับโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนพึงจะต้องมีประสิทธิผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้จากแนวคิดของ

Campbell (1997) และ กล้า ทองขาว (2552: 83-86) มีองค์ประกอบ 6 ด้านคือ

1) ความมุ่งมั่น หมายถึง ความสามารถในการรักษาโครงการขององค์กรไว้เช่นความเชื่อมั่นในการบริหารงาน

2) การผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3) ความสมัครใจ หมายถึง ความสามารถในการจัดให้มีความรู้สำหรับครูและนักเรียน

4) ผลรวมความสำเร็จของกิจกรรมขององค์กร

5) การให้แรงเสริมทางบวก หมายถึง สิ่งของ คำพูด หรือสภาพการณ์ที่จะช่วยให้พฤติกรรมเกิดขึ้นอีก หรือสิ่งทำให้เพิ่มความน่าจะเป็นไปได้ของการเกิดพฤติกรรม

6) มีกระบวนการกำกับควบคุมชัดเจน