

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.2 ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.3 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ
 - 2.1 ความหมายของแบบภาวะผู้นำ
 - 2.2 ความสำคัญของแบบภาวะผู้นำ
 - 2.3 องค์ประกอบของแบบภาวะผู้นำ
 - 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
3. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 3.1 แบบปฏิรูป
 - 3.2 แบบสอนงาน
 - 3.3 แบบพิเศษ
 - 3.4 แบบผู้ประกอบการ
 - 3.5 แบบผู้ให้บริการ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ผู้บริหารสถานศึกษา

1. ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

สุนีย์ บุญทิม (2542, หน้า 6) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารการศึกษาในสถานศึกษา

ธีระ รุญเจริญ (2546, หน้า 1) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้นำสถานศึกษาให้สำเร็จตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาโดยอาศัยความรู้และความสามารถที่เอื้อโดยเฉพาะอาศัยกระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งภายในสถานศึกษา และบุคลากรทุกสถาบันทุกองค์การที่เกี่ยวข้องภายนอกสถานศึกษา

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2547, หน้า 46) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาว่า หมายถึง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่หรือผู้อำนวยการที่รับผิดชอบบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิทยา ประชากุล (2548, หน้า 12) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาว่า หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา ตั้งแต่การศึกษาปฐมวัย จนถึงระดับอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญา โดยการนำสถานศึกษาให้บรรลุสำเร็จตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ขององค์กรต้องอาศัยความรู้ความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะใช้กระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร และทุกฝ่าย ทุกสถาบัน ทุกองค์การที่เกี่ยวข้องภายนอกสถานศึกษา

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549, หน้า 3) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาทั้งภายในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ทั้งของรัฐบาลและเอกชน

แบรดฟอร์ด, และโคเฮน (Bradford, & Cohen, 1984, p.27) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ได้รับการเคารพนับถือจากบุคลากรในสถานศึกษาเปรียบเสมือนเป็นแบบอย่างที่ดีเลิศสำหรับการดำรงชีวิตซึ่งสามารถให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำต่างๆ แก่บุคลากรในสถานศึกษา

คอนเจอร์ (Conger, 1989, p.79) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำทางการศึกษาในการวางแผนนโยบายของโปรแกรมทางการศึกษาและกระบวนการสอน บุคลากร นักเรียน ครูอาจารย์ การเงินและงานธุรการต่างๆ

เซฟาท (Seyfarth, 1999, p.195) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ต้องแสดงภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ในการจัดโครงสร้างขององค์กร เป็นผู้นำทางวัฒนธรรมที่จะต้องสำรวจให้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในโรงเรียน เป็นเช่นผู้นำทางการเรียนการสอนเป็นผู้นำด้านหลักสูตรในการประเมินผลนักเรียน เป็นผู้บริหารจัดการที่จะต้องให้ความสำคัญกับกฎระเบียบ ข้อบังคับของโรงเรียน ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เซอร์จิโอแวนนี ,และคนอื่นๆ (Sergiovanni,T.J.et al, 1999, pp.81-144) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในเชิงพัฒนา จะต้องสร้างโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนแห่งคุณภาพและประสบผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรที่รับผิดชอบการบริหารกิจการในสถานศึกษา โดยเป็นไปตามกระบวนการและขั้นตอน โดยต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สุด

2. ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2540, หน้า 64) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำมีความสำคัญ และเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งของหน่วยงานที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การดำเนินงานขององค์กรที่ต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งคือผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำที่จะต้องแสดงพฤติกรรมการบริหารงานในองค์กร

รุ่ง แก้วแดง (2541, หน้า 278) กล่าวว่า สถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีการเสริมพลังผู้บริหารโรงเรียนให้มีโอกาสใช้ความเป็นผู้นำอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมีเวลาอยู่ทำงานที่โรงเรียนมากขึ้น และหันมาทุ่มเทให้กับงานบริหารโรงเรียนเป็นหลัก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูและนักเรียนจะมีมากขึ้นด้วย

ธีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าผจญ, และสัมมา ธรนิษฐ์ (2545, หน้า 1) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร โดยเฉพาะในองค์กรภาคเอกชนนั้น เห็นได้ชัดเจนว่าความอยู่รอดขององค์กรขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ ดังนั้นภาคเอกชนไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเงินการธนาคาร การบริหารธุรกิจ การค้า การอุตสาหกรรม รวมทั้งการศึกษาเอกชนตั้งแต่อนุบาลถึงอุดมศึกษาจึงต้องสรรหาผู้บริหารที่มีฝีมือหรือมีความสามารถสูง เพื่อความสำเร็จในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

จราพร พุฒคำ (2546, หน้า 15) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อคุณภาพของสถานศึกษาในการบริหารและจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายของชาติ ตามนโยบายของรัฐบาลที่แถลงไว้ต่อรัฐสภา รวมถึงนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและกรมสามัญศึกษา โดยจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักการและจุดมุ่งหมายของหลักสูตรในระดับการศึกษาที่รับผิดชอบ โดยสนองตอบต่อความต้องการของบุคคลท้องถิ่น ชุมชน และประเทศชาติ ลักษณะดังกล่าวจะส่งผลต่องานของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง

สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ (2546, หน้า 33) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำอยู่ที่แนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร กำหนดเป้าหมาย คุณค่า ความเชื่อ กลยุทธ์ขององค์กรร่วมกัน ซึ่งเป็นแนวทางให้สมาชิกนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรโดยรวม

เบนนิส (Bennis, 1985, p.3) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของสถานศึกษาเป็นอย่างมาก เพราะเป็นผู้ที่ทำให้สถานศึกษามีชีวิตชีวาและสามารถที่จะดำรงอยู่ได้ นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษายังช่วยพัฒนาสถานศึกษาให้ไปในทิศทางใหม่ๆ ที่สถานศึกษาต้องการจะมุ่งไปทิศทางนั้นได้

ไฮมัน, สก็อต, และคอนเนอร์ (Haiman, Scott, & Connor, 1985, p.442) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการทำงาน และคุณสมบัติหลายอย่างรวมกันตามที่หน่วยงานต้องการจึงจะบริหารงานให้เกิดผลดี จะเห็นได้ว่าผู้บริหารที่ขาดความสามรถย่อมจะขาดความเชื่อถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา อันเป็นต้นเหตุแห่งปัญหาของการบังคับบัญชาในที่สุด ความสามารถในการทำงานของผู้บริหาร นอกจากก่อให้เกิดความศรัทธาเลื่อมใสจากผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไปแล้วยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1987, p.8) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการบริหารงานของสถานศึกษา เพราะเปรียบเสมือนดวงประทีปของสถานศึกษาเป็นสัญลักษณ์เป็นตัวแทนของสถานศึกษาและเป็นจุดรวมพลังของทุกคนในสถานศึกษา ฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นหลักที่สำคัญต่อหน่วยงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงาน เป็นส่วนรวม คุณภาพและคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามีผลสะท้อนต่อวิธีปฏิบัติงานและผลงานของสถานศึกษาแต่ละแห่งเป็นอันมาก

คอนเจอร์ (Conger, 1989, p.79) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะทำหน้าที่เป็นผู้นำทางการศึกษา ในเรื่องการวางนโยบายในเรื่องของโปรแกรมการศึกษา และกระบวนการสอน บุคลากร นักเรียน ครู อาจารย์ การเงิน และงานธุรการต่างๆ

กาดเนอร์ (Gardner, 1989, p.21) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เป็นสัญลักษณ์ของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสถานศึกษา เป็นผู้ที่จะนำกลุ่มให้พ้นจากความทุกข์ยาก ขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่ม และฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายของสถานศึกษาที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งของหน่วยงานที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ เพราะเปรียบเสมือนดวงประทีปของสถานศึกษาเป็นสัญลักษณ์ เป็นตัวแทนของสถานศึกษา และเป็นจุดรวมพลังของทุกคนในสถานศึกษา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การดำเนินงานขององค์การที่ต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำที่จะต้องแสดงพฤติกรรมการบริหารงานในองค์กร

3. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ธีรรัตน์ กิจจักษ์ (2542, หน้า 45-46) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งที่เป็นบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้ และรวมทั้งภารกิจที่ควรทำตามหลักจริยธรรมคุณธรรม สามัญ

สำนึกและตามวิญญูณของนักบริหารอันพึงจะมี 12 ประการ ตามลำดับต่อไปนี้ 1) มาตรฐานการกำหนดตำแหน่ง 2) การบริหารโรงเรียนด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารด้านธุรการ การบริหารด้านกิจการนักเรียน การบริหารด้านธุรการ การเงินและพัสดุ การบริหารด้านอาคารสถานที่ และการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 3) ในฐานะผู้นำสังคม 4) การจัดองค์การ 5) การวางแผน 6) การตัดสินใจ 7) การสั่งการ 8) การประสานงาน 9) การควบคุม 10) การสร้างขวัญและกำลังใจ 11) มนุษย์สัมพันธ์ และ 12) การบริหารเวลา

ประกอบ กุลเกลี้ยง, และสิทธิพร ลิ้มบริบูรณ์ (2545, หน้า 22-23) กล่าวว่า ผู้บริหารทั้งของภาครัฐและเอกชนมีบทบาท 9 ประการ ดังนี้ 1) เป็นประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการสถานศึกษา 2) เป็นกรรมการและเลขานุการในคณะกรรมการสถานศึกษาของรัฐ รวมถึงกรรมการและเลขานุการในคณะกรรมการสถานศึกษาเอกชน 3) เป็นผู้บังคับบัญชาครูและบุคลากรในสถานศึกษาของสถานศึกษา 4) บริหารกิจการสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับทางราชการ และของสถานศึกษารวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา 5) ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่และทรัพย์สินของสถานศึกษาหรือหน่วยงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ 6) เป็นผู้แทนของสถานศึกษาหรือหน่วยงานของกิจการทั่วไปรวมทั้งการดำเนินการตามมติของสถานศึกษาตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับมอบ 7) จัดทำรายงานกิจกรรมประจำปีของสถานศึกษาเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา 8) อนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิบัตรของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบของคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานกำหนด และ 9) ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายทั้งงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

วิโรจน์ สารรัตนะ, และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์ (2545, หน้า 13-14) กล่าวว่า ผู้บริหารมีบทบาทใหญ่ๆ 3 บทบาทประกอบด้วยดังนี้ 1) เชิงสัมพันธ์บุคคล ผู้บริหารเป็นเสมือน “ศูนย์รวมประสาท” ขององค์การโดยแสดงเป็นบทบาทย่อยต่างๆ โดยบทบาทเป็นสื่อลักษณะขององค์การ บทบาทในการเป็นผู้นำองค์การ และบทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์บุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายนอกองค์การเพื่อให้ได้ข้อมูลหรือสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ 2) เชิงสารสนเทศ เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารเป็นศูนย์กลางข้อมูลข่าวสารทั้งในฐานะเป็นผู้รับและผู้ส่ง โดยแสดงออกเป็นบทบาทย่อยๆ ต่างๆ ดังนี้ บทบาทในการเป็นผู้กำกับติดตามผลการดำเนินงาน บทบาทในการเป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้แก่บุคลากรในองค์การ และบทบาทในการเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารในองค์การให้แก่บุคลากรภายนอกองค์การ และ 3) เชิงตัดสินใจ เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารมีลักษณะเป็นนักตัดสินใจ โดยแสดงออกในบทบาทย่อยๆ ต่างๆ ดังนี้ บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจเป็นผู้ประกอบการที่มุ่งริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ในองค์การอยู่เสมอ บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจเพื่อจัดสรร

ทรัพยากรในส่วนต่างๆ บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจในการเจรจาต่อรองกับบุคคลหรือองค์กรอื่น เพื่อให้ได้สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

จรรยา พุฒคำ (2546, หน้า 15) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาในการบริหารและจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายของชาติ ตามนโยบายของรัฐบาลที่แถลงไว้ต่อรัฐสภา รวมทั้งนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและกรมสามัญศึกษา ซึ่งได้มีนโยบายด้านการบริหารการศึกษามุ่งพัฒนาคุณภาพด้านการศึกษา โดยจัดการเรียนการสอนให้เป็นที่ไปตามหลักการและจุดหมายของหลักสูตรในระดับการศึกษา ที่รับผิดชอบโดยให้สนองตอบต่อความต้องการของบุคคลท้องถิ่น ชุมชนและประเทศชาติ ลักษณะดังกล่าวจะส่งผลให้งานของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

ธีระ รุญเจริญ (2546, หน้า 25) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มี 2 ด้านหลักคือ 1) การจัดการศึกษาให้เป็นที่ไปตามจุดมุ่งหมาย หลักการ แนวทาง รูปแบบการจัดการศึกษา หลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน และ 2) การบริหารสถานศึกษา ให้เป็นที่ไปตามแนวทางบริหารงานที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมหลายฝ่าย รวมทั้งผู้ปกครอง องค์กรของรัฐและเอกชน ตลอดทั้งชมรมและสมาคมในสังคม

สุวรรณชัย ทองคำ (2549, หน้า 8-15) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ต้องรับผิดชอบ 10 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา 2) ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากรผู้เรียน 3) มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติได้เต็มศักยภาพ 4) พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง 5) พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงเป็นลำดับ 6) ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร 7) ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ 8) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา 9) เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ และ 10) สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

อนุชา กอนพวง (2550, หน้า 33-34) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่ 12 ประการต่อไปนี้ 1) การเสริมสร้างควมมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาหรือการเสริมสร้างสถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพหรือเป็นสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จสิ่งที่ผู้บริหารพึงกระทำ 2) การสร้างสถานศึกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ด้วยว่ามีหน้าที่สร้างสรรค์กระบวนการทำงานแบบส่วนรวมการอำนวยความสะดวกต่อการพัฒนาหลักสูตร 3) การเสริมสร้างความเป็นองค์กรวิชาชีพ แบ่งออกเป็น 7 ประเภท คือ โครงสร้างองค์กรอย่างง่าย องค์กรราชการแบบเครื่องจักร องค์กรราชการแบบวิชาชีพ องค์กรราชการอย่างง่าย องค์กรราชการวิชาชีพอย่างง่าย องค์กรราชการแบบกึ่งวิชาชีพ และ องค์กรราชการแบบการเมือง 4) การตัดสินใจร่วมและการมีส่วนร่วม กรณีการตัดสินใจ

แบบมีส่วนร่วมเป็นการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจที่ให้โอกาสแก่ครูและผู้เกี่ยวข้องช่วยกันตัดสินใจ 5) การเสริมสร้างกลุ่มบริหารตนเอง ซึ่งถือได้ว่าผู้นำจะต้องพยายามกระตุ้นโดยการใช้พฤติกรรมรูปแบบต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ 6) การเสริมสร้างการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสารในองค์กรหนึ่ง ๆ สามารถทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับบรรยากาศขององค์กรนั้น ๆ ว่าต้องการเป็นแบบเปิดหรือแบบปิด 7) การ-เสริมสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กร การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กรต้องอาศัยผู้นำที่ให้ความใส่ใจต่อวิถีชีวิตองค์กรสถานศึกษา 8) การจูงใจเพื่อสร้างสรรค์ในการบริหารงานนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทำการจูงใจให้คนทุ่มเทแรงกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถ 9) ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ 10) การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับสถานศึกษา หน้าที่พื้นฐานของสถานศึกษา 11) การบริหารหลักสูตรและการสอนเพื่อให้เกิดกรอบแนวคิดในทางทฤษฎีในการบริหาร และ 12) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นความพยายามที่จะเพิ่มขีดความสามารถและการใช้ทรัพยากรที่ถือว่ามีคุณค่ามากที่สุด

กูลิค (Gulick, 1969, p.13) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษามี 7 ประการ ดังนี้ 1) การวางแผน เป็นการคาดคะเนสิ่งที่ต้องการจะทำและวิธีการที่จะทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้สำหรับกิจกรรมนั้น ๆ 2) การจัดองค์การ เป็นการจัดโครงสร้างแห่งอำนาจเป็นทางการ ซึ่งจะมีการแบ่งงานย่อย ๆ ลดหลั่นลงไปเพื่อให้มีการประสานกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร 3) การบริหารงานบุคคล ซึ่งได้แก่ การสรรหา พัฒนา บุคลากรที่สรรหาได้และรักษาคคนไว้จนเกษียณอายุ และใช้บุคคลเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด 4) การปกครองบังคับบัญชา หรือการอำนวยการ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการตัดสินใจและภาวะผู้นำในองค์กรนั้น ๆ 5) การประสานงานเป็นบทบาทที่จะต้องประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ของงานในองค์กร 6) การรายงาน คือ การรายงานให้ผู้บริหารระดับเหนือขึ้นไป รวมทั้งตัวผู้บริหารเองและผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้องได้ทราบข้อมูลข่าวสารโดยอาศัยการบันทึกต่างๆ การวิจัยและการตรวจงานด้วย และ 7) การงบประมาณ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนทางการเงิน การใช้จ่ายและควบคุมการใช้จ่ายเงิน

โจนส์, และคนอื่น ๆ (Jones, et al., 1969, pp.176-183) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงบทบาทหน้าที่และภารกิจ 4 ประการดังต่อไปนี้ 1) เป็นผู้นำทางศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ต้องรับผิดชอบในความก้าวหน้าทางวิชาการโดยเข้าร่วมกับสมาชิกสมาคมวิชาชีพของตน รู้จักผลิตและใช้งานวิจัยเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา แสดงให้เห็นว่าจุดมุ่งหมายของโรงเรียนย่อมเหนือกว่าจุดมุ่งหมายตนเอง รู้จักใช้คนให้เหมาะกับงาน เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มีความเชื่อมั่นและเชื่อในศักดิ์ศรีของผู้ร่วมงาน รู้วิธีขอคำปรึกษาจากคนอื่น ห่วงสวัสดิภาพของเพื่อนร่วมงาน มีศรัทธาวิชาในวิชาชีพของตนเอง 2) สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเนื่องจากสถานศึกษาเป็นสถาบันทางสังคม และเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ดังนั้นโรงเรียนควรบริการสังคมและ

สังคมได้ช่วยเหลือสนับสนุนโรงเรียนด้วย 3) เป็นผู้นำในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์เพื่อการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องจัดหาวัสดุอุปกรณ์ บำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนอาคารสถานที่เพื่อช่วยให้การเรียนการสอนเป็นไปด้วยความสะดวก และเกิดประโยชน์ และ 4) รู้จักประเมินผลงานตนเองหรือบทบาทของตนเองอยู่เสมอ

สมิธ ซามูเอล (Smith, Samuel, 1970, p.170) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาประกอบด้วยงาน 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียนงานอาคารสถานที่ งานธุรการและการเงิน และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

แคมเบลล์, และคนอื่น ๆ (Campbell, et al., 1976, pp.116-149) กล่าวว่า ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษามี 6 ด้าน คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนทำแผนงานและโครงการกิจกรรมที่ร่วมมือกับชุมชน ให้บริการชุมชนด้านต่างๆ เช่น ข่าวสาร ส่งเสริมสุขภาพอนามัย ส่งเสริมอาชีพ นันทนาการ อาคารสถานที่ วัสดุและครุภัณฑ์ 2) งานวิชาการ ผู้บริหารต้องดำเนินการเพื่อให้มีการรวบรวมและจัดทำระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการ มีการทำแผนงานของการเรียนการสอนโดยคำนึงถึงองค์ประกอบที่เหมาะสม 3) งานกิจการนักเรียน ผู้บริหารควรเป็นผู้นำในการจัดการเกี่ยวกับนักเรียนในเรื่องต่างๆ ดังนี้คือ การบริหารกิจการนักเรียนและการจัดรูปองค์การของนักเรียน ระเบียบและระเบียบต่างๆ การจัดบริการให้แก่ นักเรียนและการควบคุมความประพฤติและระเบียบวินัยของนักเรียน 4) การบริหารงานบุคคล ผู้บริหารควรได้ให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับงานด้านนี้เป็นอย่างมาก เพราะความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษาส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับการบริหารงานบุคคล 5) อาคารสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ การจัดโปรแกรมการเรียนการสอนและการบริการนักเรียนจำเป็นต้องใช้สถานที่และวัสดุอุปกรณ์ ผู้บริหารควรจะสนใจเกี่ยวกับงานด้านอาคารสถานที่และ 6) การเงิน และงานธุรการ งานด้านนี้เป็นส่วนสำคัญที่ส่งเสริมการเรียนการสอน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสนใจในด้านนี้ซึ่งได้แก่ การทำงานงบประมาณ การใช้จ่ายตามแบบแผนทางราชการ งานสารบรรณ และงานประชาสัมพันธ์

เลาดอน, และเลาดอน (Landon, & Landon, 2000, p.103) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทโดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ 1) ด้านบุคคล ได้แก่ บทบาทด้านการเป็นหัวหน้าองค์กรหรือเป็นผู้นำของหมู่คณะ 2) ด้านข้อมูลสารสนเทศ ได้แก่ บทบาทด้านการเป็นศูนย์กลางระบบประสาทขององค์กรประกอบด้วย การรับข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบันและเป็นรูปธรรมมากที่สุด และ 3) การตัดสินใจ ได้แก่ บทบาทการเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ๆ เป็นผู้จัดการปัญหาอุปสรรคต่างๆ เป็นผู้จัดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กร

สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้ที่สำคัญ คือ 1) การบริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของทางราชการและสถานศึกษารวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา 2) เป็นผู้ปกครอง และ

บังคับบัญชาข้าราชการครู และลูกจ้างในสถานศึกษา 3) เป็นผู้รักษาวินัยและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 4) การประสานการระดมทรัพยากรทางการศึกษา โดยร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ 5) แสวงหา ใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา 6) เป็นผู้แทนของสถานศึกษาในกิจการทั่วไป 7) เป็นผู้พัฒนาแผนงานขององค์การให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริงโดยใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการและ 8) เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ และสามารถสร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

แนวคิดเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ

1. ความหมายของแบบภาวะผู้นำ

บังอร ศรีสุทธิกุล (2544, หน้า 12) กล่าวว่า แบบภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมของผู้นำในฐานะของผู้บริหารที่ใช้อิทธิพล และความสัมพันธ์ของพลังอำนาจที่มีในตน แสดงบทบาทต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ผู้นำที่ดีจะต้องมีภาวะผู้นำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการวางเป้าหมายในอนาคต มีนโยบายและแผนงานที่เด่นชัดมีความเด็ดขาด มีวินัยในตนเอง มีความรอบรู้อุณหาคต มีนโยบายและแผนงานที่เด่นชัดมีความเด็ดขาด มีวินัยในตนเอง มีความรอบรู้ในหลักวิชาและเต็มใจเผชิญกับความเสี่ยงต้องมีไหวพริบ สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นปฏิบัติในหลักวิชาและเต็มใจที่จะเผชิญกับความเสี่ยงต้องมีไหวพริบสามารถกระตุ้นผู้อื่นปฏิบัติตามสู่จุดร่วมกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การโดยผ่านกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการตัดสินใจที่ชาญฉลาด คอยควบคุมการตรวจสอบการปฏิบัติงานในองค์การให้บรรลุเป้าหมายประสงค์ที่ตั้งไว้

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ (2544, หน้า 77) กล่าวว่า แบบภาวะผู้นำ หมายถึง สถานการณ์ที่ครอบคลุมในมิติที่กว้างและหลากหลายกว่าเรื่องความกล้าและการตัดสินใจ การเป็นผู้นำต้องมีความสามารถในการนำ ผลักดัน และสั่งการให้กิจกรรมทุกอย่างดำเนินไปตามเป้าหมายและครรลองที่ต้องการ ซึ่งประกอบด้วย ความกล้าหาญ ความสามารถในการโน้มน้าว จูงใจ และจูงใจในการตัดสินใจ

จิตติพงษ์ คล้ายโยทอง (2547, หน้า 19) กล่าวว่า แบบภาวะผู้นำ หมายถึง สภาพปฏิบัติงานอย่างมีศิลปะโดยใช้กลยุทธ์ของบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น และนำคนอื่นในการปฏิบัติงาน โดยคนเหล่านั้นมีความยินดีให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานนั้น ๆ จนเสร็จสิ้นภารกิจตามวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น

ปรีชา ทศน์ละไม (2549, หน้า 21) กล่าวว่า แบบภาวะผู้นำ หมายถึง การสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธา ความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้ตาม ทั้งนี้

เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ อันเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ

ทองโบ สุตซารี (2551, หน้า 79) กล่าวว่า แบบภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เดจโนซ์ (Dejnozka, 1983, pp.7-14) กล่าวว่า แบบภาวะผู้นำ หมายถึง การบูรณาการบุคคล วัตถุประสงค์และความคิดในกลุ่มเพื่อรวมพลังในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ความเต็มใจของสมาชิกในกลุ่มที่ถูกนำนั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคคลของผู้นำ

เบส (Bass, 1985, pp.7-14) ได้จำแนกความหมายของแบบภาวะผู้นำออกเป็น 11 กลุ่ม คือ 1) แบบภาวะผู้นำในฐานะเน้นกระบวนการของกลุ่ม (group process) ภาวะผู้นำเป็นผลของความเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม และกิจกรรมของกลุ่ม 2) แบบภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพ และผลของบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำเป็นการผสมผสานคุณลักษณะต่างๆ ที่ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ 3) แบบภาวะผู้นำในฐานะเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตามภาวะผู้นำ เป็นการใช้อำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อมหรือมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่มที่จะทำให้สมาชิกของกลุ่มทำตามที่ผู้นำต้องการ 4) แบบภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล เป็นการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกของกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปตามสมัครใจมิใช่การข่มขู่ บังคับ 5) แบบภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพฤติกรรม ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมสั่งการกิจกรรมของกลุ่ม 6) แบบภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ ภาวะผู้นำเป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อม จูงใจ หรือดลใจสมาชิกของกลุ่ม ให้ร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ 7) แบบภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ของอำนาจ ภาวะผู้นำเป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำกับผู้ตาม 8) แบบภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมายตามแนวคิดนี้ ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือสำคัญ และจำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ผู้นำมุ่งสนใจงานมากกว่าบุคคล 9) แบบภาวะผู้นำในฐานะเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ภาวะผู้นำเป็นผลของการกระทำของกลุ่ม ซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามด้วยตนเอง 10) แบบภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท บทบาทของผู้นำแตกต่างจากบทบาทของผู้ตาม บทบาทของภาวะผู้นำเป็นการประสานสัมพันธ์บทบาทต่างๆ ในกลุ่ม และ 11) แบบภาวะผู้นำในฐานะที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำทำหน้าที่กำหนดขอบข่ายและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

เฟร็ดเลอร์, และเคเมอร์ (Fiedler, & Chemers, 1984, p.4) กล่าวว่า แบบภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ

เซอร์จิโอแวนนิ ,และมัวร์ (Sergiovanni, & Moore, 1989, p.213) กล่าวว่า แบบภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการเกลี้ยกล่อม จูงใจของผู้นำที่จะให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติ ซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์ของผู้นำหรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม

ซามูเอล ซี, เซอร์โต (Samuel C. Certo, 1998, p.415) กล่าวว่า แบบภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการควบคุมคนอื่นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

ลิปแฮม (Lipham, 1998, p.122) กล่าวว่า แบบภาวะผู้นำ หมายถึง การริเริ่มโครงสร้างหรือกระบวนการใหม่เพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

สรุปได้ว่า แบบภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. ความสำคัญของแบบภาวะผู้นำ

สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 188-219) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เป็นเรื่องที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นความเป็นผู้นำจึงเป็นจุดรวมการวิจัยและสร้างทฤษฎีขึ้นมาอย่างไม่ขาดสาย นักวิจัยศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงและขยายทฤษฎีผู้นำซึ่งคุณลักษณะพฤติกรรมและสถานการณ์ นอกจากนี้ นักวิจัยพิจารณาอย่างใกล้ชิดกับบทบาทผู้นำทางการบริหารภายในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ดังนั้นทฤษฎีความเป็นผู้นำใหม่ปรากฏขึ้นต่อเนื่องวิธีการศึกษาการเป็นผู้นำที่ดึงดูดความสนใจอย่างมาก แนวความคิดของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือผู้นำโดยวิสัยทัศน์และบารมี (Transformational Leadership: leadership through vision and charisma) และยังถูกเรียกอีกหลายชื่อ เช่น ความเป็นผู้นำเชิงบันดาลใจและเชิงสัญลักษณ์

ประพันธ์ ผาสุกยัต (2541, หน้า 85) ความเป็นผู้นำหรือความสามารถเกิดขึ้นได้ จำเป็นจะต้องฝึกฝนในเรื่องนี้ เรียกได้ว่าต้องมีการฝึกฝนภาวะผู้นำ (practice leadership) เพื่อจะนำความคิดของตนเองให้หลุดพ้นจากกรอบแนวความคิดเดิมไปได้ นำให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานจากของเดิมสู่กระบวนการดำเนินงานแบบใหม่ และเกิดการพัฒนากลุ่มบุคคลที่สามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ องค์กรใดไร้ผู้ที่มีความสามารถในการนำ ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรทั้งหมดจะล้มเหลวหรือถ้าหากสำเร็จก็อาจจะใช้เวลาค่อนข้างนานเป็นขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างยากลำบากสับสนไม่มีทิศทางที่ชัดเจนแน่นอนทำให้ผู้ที่มีส่วนร่วมขบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องทุกข์ทรมาน รู้สึกเหนื่อยทั้งกายและใจ เกิดความเครียดหรือเกิดคลื่นใต้น้ำ ซึ่งหมายถึงเกิดกลุ่มบุคคลที่ไม่เห็นด้วยและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และในหลายๆ ครั้ง ก็อาจจะทำไม่สำเร็จเพราะทุกคนที่เกี่ยวข้องเกิดท้อถอยหรือหมดไฟที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเอง

พระธรรมปิฎก (2541, หน้า 1-3) ดังพุทธพจน์ที่แสดงให้เห็นความสำคัญของผู้นำต่อความอยู่รอด สวัสดิภาพ และสันติสุขของสังคม และประเทศชาติทั้งหมด ดังนี้ “เมื่อฝูงโคควาย

ข้ามน้ำ ถ้าโคจำฝูงไปอนาคตหมดทั้งฝูงนั้นก็ไปอนาคตตามกัน” เพราะว่ามีผู้นำที่ไปอนาคตฉันใดในหมู่มนุษย์ก็ฉันนั้น บุคคลผู้ใดได้รับสมมุติให้เป็นใหญ่ หากบุคคลผู้นั้นประพฤติไม่เป็นธรรม หมูประชาชน นอกนั้นก็ประพฤติชั่วเสียหาย แวันแคว้น ทั้งหมดก็จะยากเข็ญ หากผู้ปกครองเป็นผู้ยากไร้คุณธรรม ซึ่งในทางตรงกันข้าม “เมื่อฝูงโคว่ายข้ามน้ำ ถ้าโคจำฝูงไปตรงโคหมดทั้งฝูงก็ไปตรง เพราะมีผู้นำที่ไปตรงฉันใดในหมู่มนุษย์ก็ฉันนั้น บุคคลผู้ใดได้รับสมมุติให้เป็นใหญ่ หากคนนั้นประพฤติชอบธรรม หมูประชาชนนอกนั้นก็พลอยดำเนินตามทั้งแวันแคว้นก็จะเป็นสุข หากผู้ปกครองตั้งอยู่ในธรรม” และเมื่อพูดตามสภาพของสังคัมมนุษย์ก็จะได้รับความหมายของผู้นำว่า “ผู้นำคือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกันโดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดีสู่ จุดมุ่งหมายที่ดั่งงาม” การพากันไปด้วยดีนั้นหมายถึง ไปโดยสวัสดิ์หรือโดยสวัสดิภาพผ่านพินภัยอันตรายอย่างเรียบร้อยและเป็นสุข เป็นต้น ส่วนการบรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ดั่งงามนั้น หมายถึง โดยถูกต้องตามธรรม โดยนัยนี้ภาวะผู้นำก็คือคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดั่งงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดมุ่งหมายที่ดั่งงาม

ชัชชาติ พ่วงสมจิตร (2544, หน้า 6) กล่าวว่า องค์การแต่ละองค์การประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ คน ซึ่งธรรมชาติของคน หากมีคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาอยู่ร่วมกัน จะเกิดปฏิสัมพันธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน คือการยอมรับอิทธิพลทางใจและการลงมือปฏิบัติตามผู้มีอิทธิพลเหนือกว่ากำหนดให้เกิดการร่วมมือร่วมใจดำเนินการไปสู่จุดหมายโดยที่ทุกคนเกิดความพึงพอใจด้วย ในภาวะเช่นนี้ “ผู้นำ” จึงเป็นผู้มีบทบาท “นำ” เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ดังนี้ การกำหนดนโยบายของกลุ่มหรือหน่วยงาน การวางแผนผู้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ประสานงาน เป็นผู้ให้ความสะดวก เป็นผู้ติดตามดูแล ให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือเป็นผู้รับผิดชอบแทนหน่วยงานนั้นๆ หรือเป็นตัวแทนติดต่อกับคนภายนอก และเป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของกลุ่ม

ฐิติพงศ์ คล้ายไยทอง (2547, หน้า 20) กล่าวว่า ความสำคัญของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเรื่องการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษานั้น ได้ถูกกำหนดให้เป็นเกณฑ์มาตรฐานอันหนึ่งในการบ่งชี้ความสำเร็จของโรงเรียน

พิมพ์อร สดเอี่ยม (2548, หน้า 116) ได้วิเคราะห์ความสำคัญของแบบภาวะผู้นำว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียนเป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณภาพของโรงเรียนที่ดำเนินการ โดยผ่านเครือข่ายบุคคลและตามบทบาทหน้าที่ขององค์การภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการริเริ่มโครงสร้าง เพื่อสร้างความสมบูรณ์ให้กับส่วนรวมมีการร่วมคิดและร่วมรับผิดชอบ เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่พยายามให้เหตุผล เพื่อให้ผู้ตามยินยอมทำตามผลของการปฏิบัติงานขององค์การเป็นผลจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ

สรายุรัตน์ จันทะมล (2548, หน้า 15) ได้วิเคราะห์ความสำคัญของแบบภาวะผู้นำใน 3 ประเด็นคือ 1) ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนา

ผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องประสบผลสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย และ 3) คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคน ไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำ แม้มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงใด ก็ไม่อาจเติบโตก้าวหน้าได้ จะเห็นได้ชัดว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ความอยู่รอด และความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

ไรท์, และโน (Wright, & Noe, 1996, p.392) ได้กล่าวว่า แบบภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรเพราะจะเพิ่มเสริมความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว งานของภาวะผู้นำจึงไม่ใช่เป็นการดำเนินงานตามกรอบงานประจำ แต่จะเป็นการดำเนินงานให้เกิดผลที่สร้างสรรค์ต่อองค์กร ใช้แนวคิดหรือทฤษฎีใหม่เพื่อพัฒนาองค์กรภายใต้สถานการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กร เป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณภาพของโรงเรียนที่ดำเนินการ โรงเรียนจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดส่วนสำคัญต้องมาจากผู้นำ

3. องค์ประกอบของแบบภาวะผู้นำ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540, หน้า 57-58) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของแบบภาวะผู้นำมักจะมีพฤติกรรมที่ปรากฏออกมาให้เห็น 9 ประการ ดังนี้ 1) ในฐานะผู้มีความคิดริเริ่มในงานใหม่ (as an initiator) นักบริหารการศึกษาที่ดีจะแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ๆ ขึ้น และมีแผนงานที่จัดระเบียบขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี 2) นักบริหารการศึกษาในฐานะนักปรับปรุง (as an improver) พฤติกรรมอีกด้านหนึ่งที่นักบริหารการศึกษาแสดงออกให้เห็นก็คือ การเปิดและแสวงหาโอกาสให้ครูได้ปรับปรุงตนเองในอาชีพการสอน เขาจะเป็นคนคอยกระตุ้นและให้กำลังใจแก่ครูให้ทำงาน และปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้น 3) นักบริหารการศึกษาในฐานะที่เป็นผู้ให้การยอมรับ (as an recognizer) เมื่อคนอื่นทำงานประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่ดีจะเป็นผู้ให้กำลังใจและคำชมเชยยอมรับในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน ไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานของคนอื่นเป็นของตน 4) นักบริหารในฐานะที่เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี (as a helper) นักบริหารการศึกษาที่ดีต้องพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา 5) นักบริหารการศึกษาในฐานะที่เป็นนักพูดที่เก่ง (as an effective speaker) สามารถพูดชักจูงให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์กัน จะต้องมีความสามารถในการใช้ภาษา เพราะสิ่งนี้จะสร้างเสริมทัศนคติและความเชื่อถือ 6) นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้ประสานงานที่ดี (as a coordinator) จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงานและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนของทุกๆ ฝ่าย 7) ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้เข้ากับสังคมได้เป็นอย่างดี (as a social man) ภารกิจอันหนึ่งที่สำคัญสำหรับผู้บริหารก็คือ การเข้าสังคม จะต้องอยู่กับคนจำนวนมากใน

องค์การหรือภายนอกองค์การเพื่อนำบุคคลต่าง ๆ ให้มาสนับสนุนการทำงานของตนในองค์การ

8) นักบริหารในฐานะนักเปลี่ยนแปลง (as a change agent) การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าและความแปลกตา นักบริหารควรรู้ถึงวิธีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงสถานที่วิธีการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการเรียกร้องความสนใจ และควรมีชีวิตชีวา แต่ต้องประกอบด้วยควมมีเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงและ 9) นักบริหารในฐานะผู้วางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้กับผู้อื่น พฤติกรรมของนักบริหารมักได้รับการเฟื่องเลี้ยงจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาและโดยวิสัยมนุษย์มักจะเลียนแบบและเอาอย่าง ดังนั้นพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารจึงจำเป็นที่จะต้องให้เป็นแบบอย่างต่อคนอื่น ๆ ในหน่วยงาน

ถวิล อรัญเวช (2544, หน้า 9-15) ได้เสนอองค์ประกอบของแบบภาวะผู้นำไว้ว่า นักบริหารจะต้องมีหลาย ๆ สิ่ง หลาย ๆ อย่าง ซึ่งบุคคลในทีมงานอาจจะไม่มีหรือมีน้อย นั่นคือการเป็นผู้มีศาสตร์และศิลป์ในการบริหารโดยเฉพาะ “ภาวะผู้นำ” ในอันที่จะชักจูงหรือโน้มน้าวเพื่อนร่วมงานให้คล้อยตามต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ขององค์กรเพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้นำหรือผู้บริหารจึงควรมีภาวะผู้นำ 9 ประการ ดังนี้ 1) กล้าตัดสินใจ 2) ไวต่อข้อมูล 3) เพิ่มพูนวิสัยทัศน์ 4) ซื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน 5) ประสานสืบทอด 6) คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ 7) จูงใจเพื่อนร่วมงาน 8) ทนทานต่อปัญหาอุปสรรค และ 9) รู้จักยืดหยุ่นตามเหตุการณ์

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 35-44) กล่าวว่า การรวบรวมแนวคิดทฤษฎีแบบภาวะผู้นำของดูบริน (dubrin) และนำมาเปรียบเทียบคุณลักษณะจากบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงานและศึกษาวิธีการที่บุคคลได้รับคัดเลือกสู่การเป็นผู้นำทำให้ได้องค์ประกอบ 2 กลุ่มคือ 1) ด้านบุคลิกทั่ว ๆ ไป ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง ความไว้วางใจ กล้าแสดงออก มั่นคงทางอารมณ์ มีอารมณ์ขัน ดูอบอุ่น การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน และ 2) ด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานประกอบด้วย ความคิดริเริ่ม ความเข้าใจอารมณ์ ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความยืดหยุ่น การปรับตัว ความกล้าหาญ และความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม

กระทรวงศึกษาธิการ (2547, หน้า 108) ได้กำหนดให้แบบภาวะผู้นำที่ดีมี 9 องค์ประกอบ ดังนี้ คือ 1) เป็นกันเอง ใจกว้าง กล้าได้กล้าเสีย 2) ยุติธรรม ตรงไปตรงมา เสมอต้นเสมอปลายมีความเป็นอยู่อย่างง่ายแต่มีระเบียบวินัย 3) แนะนำ ชี้แจง สอนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานให้ดีอยู่เสมอ จ้าจี้จ้ำไชแต่ไม่จุกจิก จู้จี้ ดีเพื่อก่อ สรรพแล้วก็เป็นคนสอนเก่ง ถ่ายทอดวิธีทำงานเก่ง 4) ไม่แล้งน้ำใจ เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา 5) เห็นคุณค่าของคน มองโลกในแง่ดี งดงาม ควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดี 6) มีเหตุผลจูงใจ พุดเก่ง วาทศิลป์ดี ไม่สั่งการใดๆ โดยผลการมักประชุมปรึกษาหารือผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ 7) ไม่พยายามโกรธง่าย มองโลกในแง่ดี รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา เข้าใจคนอื่นยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ 8) ไม่โทษผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นคนมีความรับผิดชอบสูง เวลา

ปัญหาเกิดขึ้นจะมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาไม่สร้างปัญหาปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เอาตัวรอด แต่เพียงผู้เดียวและ 9) มีความสามารถในการทำงานเป็นที่มสูง มีศิลปะในการจูงใจให้คนทำงานสูง มีระเบียบวินัย

สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร (2550, หน้า 60) ได้กำหนดให้แบบภาวะผู้นำควรจะเป็นผู้ที่ม็องค์ประกอบ 10 ประการ ดังนี้ 1) วิเคราะห์บนพื้นฐานความเป็นจริง (SWOT) เพื่อรู้จุดเด่น (strength) จุดด้อย (weakness) โอกาส (opportunity) และอุปสรรค (tread) ของตนเอง อยู่เสมอ 2) ควรเป็นผู้ให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ อย่าช่วยเหลือแนะนำมากเกินไป 3) ควรรู้จักให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยยึดหลักทำดีควรให้คำชมเชยอย่างเปิดเผยและทำผิดก็ต้องได้รับการตำหนิในส่วนตัว 4) ควรส่งเสริม สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขาทำดีมีผลงาน 5) รู้จักใช้วิธีบริหารแบบยืดหยุ่น เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ 6) รู้จักวางแผน มอบหมายงาน และสั่งงาน โดยรู้จักใช้คนให้เหมาะกับงานตามหลักการ “put the right man on the right job” 7) ควรรู้จักกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงทัศนะความคิดเห็นโดยรับฟังอย่างตั้งใจ 8) ควรให้ความสนใจสวัสดิภาพและสวัสดิการความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา 9) ควรมีมิตรภาพนอกเวลาทำงานแสดงความยินดีเอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและสมาชิกในครอบครัวของผู้ใต้บังคับบัญชาตามโอกาสอันควรและ 10) ควรเป็นคนมีอารมณ์ขันพูดคุยเล่นกับผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างตามโอกาสอันควร

แคทซ์, และ คาห์น (Katz, & Kahn, 1978, p.182) กล่าวว่า ธรรมชาติของแบบภาวะผู้นำที่มีความหมายต่อองค์การว่าประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ 1) ลักษณะของงานหรือตำแหน่ง 2) คุณลักษณะเฉพาะของบุคคล และ 3) แบบแผนพฤติกรรมที่กระทำในสภาพที่แท้จริง

มิทเชล, และ ลาร์สัน จูเนียร์ (Michell, & Larson, 1987, p.435) กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ เพื่อพิจารณาความเป็นแบบภาวะผู้นำที่ดีหรือไม่นั้น ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลที่ผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตามเพื่อให้มีพฤติกรรมตามต้องการโดยมีจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีกรกระทำใดๆ เป็นกระบวนการ (process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น 2) ภาวะผู้นำนอกจากเป็นกระบวนการแล้ว ภาวะผู้นำเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้ผู้นำใช้อิทธิพลต่อตนเองซึ่งโดยทั่วไปต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่าไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าขู่เข็ญหรือบีบบังคับให้ทำตามเพราะไม่ถือว่าผู้นำมีภาวะผู้นำได้ และ 3) ภาวะผู้นำจะถูกอ้างเมื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้นถ้าหากผู้นำไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จดังกล่าวได้ก็ย่อมหมายถึงว่าผู้นำไม่ได้แสดงภาวะผู้นำหรือไม่มีความสามารถในการนำนั่นเอง

โบยาทซิส, สตันส์, และเทเลอร์ (Boyatzis, Stubbs, & Taylor, 2002, p.3) กล่าวว่า องค์ประกอบหลัก 4 ประการของแบบภาวะผู้นำประกอบด้วยพฤติกรรมหลัก 4 ประการ คือ

1) การตระหนักในตนเองประกอบด้วย 1.1) การตระหนักในอารมณ์ตนเอง 1.2) การตระหนักในจุดแข็งจุดอ่อนตนเอง 1.3) มีความมั่นใจ 2) บริหารจัดการตนเองประกอบด้วย 2.1) การควบคุมอารมณ์ของตนเอง 2.2) ความโปร่งใส 2.3) การปรับตัวให้ทัน การเปลี่ยนแปลง 2.4) การมุ่งมั่นในความสำเร็จ 2.5) การริเริ่มสร้างสรรค์ 2.6) การมองโลกในแง่ดี 3) การตระหนักต่อสังคมประกอบด้วย 3.1) เข้าใจผู้อื่น 3.2) การตระหนักในบทบาทขององค์กรต่อสังคม 3.3) การบริการ 4) การบริหารความสัมพันธ์ประกอบด้วย 4.1) การสร้างแรงจูงใจ 4.2) การสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่น 4.3) การสร้างผู้นำใหม่ 4.4) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4.5) การบริหารความขัดแย้ง และ 4.6) การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

4. แนวคิดเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ทองใบ สุตชาลี (2551, หน้า 79) กล่าวว่า แบบภาวะผู้นำประกอบด้วย 5 รูปแบบ ดังนี้ 1) แบบปฏิรูป 2) แบบสอนงาน 3) แบบพิเศษ 4) แบบผู้ประกอบการ และ 5) แบบผู้ให้บริการ

ลิเกิร์ต (Likert, 1967, pp.258-259) ได้นำเสนอแนวคิดรูปแบบผู้นำตามระบบบริหาร มี 4 รูปแบบ ดังนี้ 1) ระบบเผด็จการแบบแสวงประโยชน์ (exploitive authoritative) ในระบบนี้ ผู้นำใช้วิธีการเผด็จการสูงมากเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาแต่เพียงเล็กน้อยจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการลงโทษให้เกิดความกลัว ให้รางวัลนานๆ ครั้ง ใช้วิธีสื่อสารแบบบนลงล่าง สงวนสิทธิการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับสูง 2) ระบบเผด็จการแบบกรุณา (benevolent-authoritative) ผู้นำแบบนี้มีความเป็นเผด็จการน้อยกว่าระบบที่ 1 มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาลักษณะพอปกครองลูก จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้รางวัลลงโทษนานๆ ครั้ง ยอมให้มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบน เชื่อเชิญและยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา กระจายอำนาจการตัดสินใจแต่ควบคุมนโยบายอย่างใกล้ชิด 3) ระบบให้คำปรึกษา (consultative) ผู้นำแบบนี้มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นแต่ยังไม่เต็มที่ใช้ประโยชน์จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้รางวัล ลงโทษนานๆ ครั้ง ยอมให้มีการสื่อสารทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน มีนโยบายแบบกว้างๆ ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจทั่วๆ ไป ยอมให้ผู้บริหารระดับล่างตัดสินใจได้ในบางเรื่องพยายามให้คำปรึกษาในหลายๆ ทาง และ 4) ระบบให้มีส่วนร่วม (participative) ผู้นำแบบนี้มีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาทุกเรื่องอย่างเต็มที่ ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาและใช้อย่างสร้างสรรค์ให้รางวัลทางเศรษฐกิจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ส่งเสริมการสื่อสารทั้งจากบนลงล่างจากล่างขึ้นบนและในระดับเดียวกัน ย้ำๆ และส่งเสริมให้การตัดสินใจกระจายไปทั่วองค์กรให้ผู้บริหารทุกระดับตัดสินใจและจากการศึกษาวิจัยของลิเคิร์ตพบว่า ผู้นำในระบบ 4 มีความสำเร็จสูงสุด

เวลล์แบส, และยามาริโอ (Waldman, Bass, & Yammario, 1990, pp.135-136) สำหรับทัศนะนี้ได้กล่าวถึงโมเดลแบบภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (full range of leadership) ได้แก่ แบบภาวะผู้นำ 3 รูปแบบ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น กระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือเรียกว่า “4I” (four I’s) คือ 1.1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำ 1.2) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตและชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกและ 1.3) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (reframing) การมองปัญหาและเผชิญสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิธีใหม่ๆ จูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและหาคำตอบของปัญหา ให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ และ 1.4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เชิงชองกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นที่ยปรึกษาของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมายทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย 2.1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตามและจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของค่ายกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัสเมื่อ ผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมาย 2.2) การบริหารแบบวางเฉย (management-by exception) เป็นการบริหารงานที่

ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม (status quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงานจะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by Exception : MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตามและช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลวการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-by Exception : MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐานหรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด และ 3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยให้ตามสบาย (Laissez-Faire leadership : LF) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (nonleadership behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจน

เพาเดอร์ (Pounder, 2001, pp.282-283) ได้เสนอแบบภาวะผู้นำควรมีรูปแบบ 6 ประการ ดังนี้ 1) ผู้นำที่มีความสามารถสร้างความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์และคุณค่าของผู้นำ (inspirational motivation) 2) ผู้นำที่ยึดหลักคุณธรรมและผู้นำมีคำพูดและแนวการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน (integrity) 3) ผู้นำที่สามารถกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่และพร้อมที่จะยอมรับความเสี่ยงและใช้ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสในการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ต่อไป (innovation) 4) ผู้นำให้ความสำคัญกับความจำเป็นของผู้ตามและดูแลเอาใจใส่คุณภาพชีวิตการทำงาน หรือที่เรียกว่าการบริหารความประทับใจ (impression management) 5) ผู้นำที่คำนึงถึงตัวตนของบุคลากรโดยการทำงานร่วมกันเหมือนเป็นโค้ชในการสอนงาน แนะนำ ต้าหนิ และชมผลงานของพนักงานอย่างสร้างสรรค์และที่สำคัญเป็นผู้ให้กำลังใจผู้ตามได้อย่างดีเยี่ยม (individual consideration) และ 6) ผู้นำควรกระตุ้นให้ผู้ตามคิดในทิศทางใหม่ๆ ให้ผู้ตามเกิดความสนใจและรู้สึกท้าทายในงานที่ทำและสนับสนุนให้เกิดการคิดแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง (intellectual stimulation)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อกระบวนการบริหารงานในสถานศึกษาเพื่อให้การดำเนินงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลซึ่งแนวคิดแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ ทองใบ สุดชาติ (2551, หน้า 79) กล่าวว่า แบบภาวะผู้นำประกอบด้วย 5 รูปแบบ ดังต่อไปนี้ 1) แบบปฏิรูป 2) แบบสอนงาน 3) แบบพิเศษ 4) แบบผู้ประกอบการ และ 5) แบบผู้ให้บริการ

แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

1. ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำแบบปฏิรูป

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540, หน้า 15-16) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบปฏิกิริยา หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ใช้วิธีการต่าง ๆ ในการยกระดับความต้องการ ตระหนักและ ความสำคัญของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจตนเองมาเป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ ส่วนรวมของหน่วยงานและมุ่งมั่นใช้ความพยายามอย่างสูงในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

วรรณดี ชูกาล (2540, หน้า 8) กล่าวว่า แบบภาวะผู้นำแบบปฏิกิริยา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการยกระดับแรงจูงใจของผู้ตามกระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการ สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่และเห็นคุณค่า ตลอดจนการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ ของส่วนตัว

สุดา ทัพสุวรรณ (2541, หน้า 8) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบปฏิกิริยา หมายถึง ลักษณะ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำเน้นให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเห็นความสำคัญและคุณค่า ของงานที่ผลิออกมาจูงใจผู้ตามให้เกิดความสนใจในการทำงานเพื่อหน่วยงาน ตลอดจนสร้างความเปลี่ยนแปลงระดับความต้องการในผลงานของผู้ตามให้สูงขึ้นและใช้ความสามารถของ ตนเองตามศักยภาพทั้งหมดในการทำงาน

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2545, หน้า 5-6) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบปฏิกิริยา หมายถึง กระบวนการที่ผู้มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น กว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับสูงขึ้นและมีศักยภาพ มากขึ้น ทำให้ตระหนักถึงภารกิจ จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจตน ซึ่งนำไปสู่ ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

ประยูทธ ชูสอน (2547, หน้า 120) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบปฏิกิริยา หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรสามารถสร้างความผูกพันของสมาชิกต่อการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร

ทองใบ สูดชาวี (2551, หน้า 79) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบปฏิกิริยา หมายถึง ผู้นำที่ สร้างสรรค์ภารกิจใหม่ ๆ ขึ้นในองค์กร ส่งเสริมให้แสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา และ ส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนขององค์กรเกิดการเรียนรู้

ฟีดเลอร์ (Fiedler, 1987, p.123) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบปฏิกิริยา หมายถึง ภาวะผู้นำ ที่อยู่เหนือการนำในระดับปกติ ภาวะผู้นำการปฏิกิริยาจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำเริ่มปรับความคิดเกี่ยวกับ ผล ประโยชน์ของผู้ตามให้กว้างขึ้นและยกระดับขึ้นโดยการให้เกิดความตระหนักถึง จุดประสงค์ และพันธกิจของกลุ่ม และพยายามทำให้ผู้ตามสามารถเข้ากันได้เพื่อจะได้ยกระดับประโยชน์ ส่วนตนให้ เป็นประโยชน์ของกลุ่มภาวะผู้นำการปฏิกิริยา

แบส (Bass, 1985, p.31) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบปฏิกิริยา หมายถึง การที่ผู้นำ ช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตาม เกิดแรงตลใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้

กริฟฟิน (Griffin, 1996, p.524) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ดำเนินการเหนือความคาดหวังปกติโดยถ่ายโอนความรู้สึกต่อพันธกิจกระตุ้นประสบการณ์การเรียนรู้ ดลใจให้ใช้ชีวิตใหม่ในการคิด

ยูล์ค (Yukl, 1998, p.20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป หมายถึง สิ่งที่สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์กรและเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตามเพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป หมายถึง ผู้นำที่สร้างสรรค์ภารกิจใหม่ ๆ ขึ้นในองค์กร ส่งเสริมให้แสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา กระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่คาดหวัง เชื่อมมั่นที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามที่ปรารถนาเพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์

1.2 ความสำคัญของแบบภาวะผู้นำแบบปฏิรูป

จิติพร ชมภูคำ (2547, หน้า 23) กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบปฏิรูปคือ ผู้นำที่ดีในองค์กรหนึ่งมีแนวโน้มที่จะให้ผลลัพธ์ที่ดีกับองค์กรนั้น และจะปรับปรุงผลิตผลในงาน ลดอัตราการเข้าออกของพนักงาน ยกกระดับการบริการลูกค้า ทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรในระดับที่สูงขึ้น

ธวัช บุญยมณี (2550, หน้า 178) กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบปฏิรูปคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองไปข้างหน้า ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและเปิดรับแนวคิดใหม่ซึ่งจะทำให้องค์กรปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและแรงกดดันต่าง ๆ ได้

ภารดี อนันต์นาวิ (2551, หน้า 104) กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบปฏิรูป คือ เป็นการตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่ ๆ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาปัญหาที่เกิดขึ้นบางอย่าง ผู้นำอาจไม่เคยเผชิญมาก่อน

แบส, และอโวลิโอ (Bass, & Avolio, 1990, pp.13-20) กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบปฏิรูป คือ การที่ผู้นำแสดงบทบาทให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดีและนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพ ให้ความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน อุทิศตนเพื่อองค์กรโดยกระตุ้นระดับความต้องการของผู้ตาม

เดสเลอร์ (Dessler, 1998, p.369) กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบปฏิรูป คือ ผู้บริหารจะให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานมากกว่าที่คาดไว้แต่เดิม

ลูเนนเบิร์ก, และออร์สไตน์ (Lunenburg, & Ornstein, 2000, p.150) กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบปฏิรูป คือ ผู้นำจะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานมากกว่าที่คาดไว้แต่เดิม

สรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบปฏิรูปคือ ผู้นำสามารถที่จะจัดการกับความเสี่ยงและมีความคาดหวังสิ่งที่อยู่เหนือความคาดหวังของคนอื่น ทำสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดขึ้น

ส่งเสริมและสนับสนุนอย่างแข็งขันในการสร้างสรรค์และสร้างผลงานทางนวัตกรรม นำผลลัพธ์ที่ดีกับองค์กร และจะปรับปรุงผลิตผลในงาน ลดอัตราการเข้าออกของพนักงาน ยกกระตือรือร้นการบริการลูกค้าทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรในระดับที่สูงขึ้น

1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปฏิรูป

อำไพ อินทรประเสริฐ (2542, หน้า 75-77) กล่าวว่า องค์ประกอบของการเป็นผู้นำที่ดีแบบปฏิรูปมี 1 ประการ ดังนี้ 1) คุณสมบัติทางวิชาการ ได้แก่ มีความรู้ในวิชาชีพเป็นอย่างดี ความรู้ทั่วไป ความรอบรู้ในการบริหารจัดการ และการนำ เช่น ความสามารถในการใช้เทคนิคและวิธีการทำงาน มีความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ เข้ากับคนได้ดี รู้จักใช้คนและจูงใจคนให้ศรัทธา มีความสามารถในการคิด มีปัญญา ไหวพริบ และทันเหตุการณ์ 2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ หมายถึง รูปร่างหน้าตา ท่วงท่า วาจา อุปนิสัยใจคอ อารมณ์ และบทบาทหน้าที่ที่ปรากฏแก่สายตาบุคคลอื่น ทั้งบุคลิกภาพด้านร่างกายและด้านจิตใจ และ 3) คุณลักษณะด้านความสามารถและคุณสมบัติพิเศษ การที่บุคคลหนึ่งจะเป็นผู้นำได้ดีนั้นจะต้องมีความสามารถและคุณสมบัติพิเศษแตกต่างไปจากผู้อื่น เช่น สติปัญญาเฉียบแหลม รับผิดชอบหน้าที่ของตน รู้จักตนเอง รับผิดชอบ ยุติธรรม กล้าหาญ เด็ดขาด ริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนาย และมีความสามารถในการประสานงาน

ธนาพร เมธาภิวัฒน์ (2546, หน้า 18) กล่าวว่า บุคคลที่มีภาวะผู้นำแบบปฏิรูปจะต้องมี 3 ลักษณะ ดังนี้ 1) การแสดงค่านิยมอันเป็นแบบอย่างเพื่อให้พนักงานได้เห็นและก่อให้เกิดเป็นแนวปฏิบัติอันดีงามและเป็นมาตรฐาน 2) ความพยายามมุ่งสู่การบรรลุค่านิยมปลายทาง และ 3) การมีอิทธิพลทางบวกแก่พนักงานทำให้พนักงานพิจารณาแล้วว่าบุคคลนั้นมีภาวะผู้นำแบบปฏิรูป

สมชาย เทพแสง (2548, หน้า 93-97) กล่าวว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบปฏิรูป คือ ผู้นำที่มีลักษณะ 6 ประการ ดังนี้ 1) ผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์ประกาศและกระจายวิสัยทัศน์แก่บุคลากรอย่างทั่วถึง 2) ผู้นำสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ให้เกิดขึ้นโดยเปลี่ยนความรู้สึคนึกคิดพฤติกรรมการเรียนรู้สู่โลกดิจิทัล 3) ผู้นำเต็มใจเปลี่ยนแปลงโดยพร้อมที่จะนำคอมพิวเตอร์มาใช้ประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการ 4) ถ่ายโอนและเปลี่ยนแปลงโดยยึดประเพณีวัฒนธรรมแบบใหม่ ๆ 5) เป็นผู้ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้โดยพัฒนาศักยภาพของตนและพัฒนาองค์กร และ 6) ผู้นำต้องมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง องค์กร และบุคลากร

ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 155) กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบปฏิรูปในการจัดและบริหาร การศึกษามีความจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคนี้นี้ ทั้งนี้ต้องอาศัยลักษณะของความเป็นผู้นำแบบปฏิรูป 10 ประการ ดังนี้ 1) ไม่ยึดติดกรอบและมีความคิดสร้างสรรค์ 2) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มุ่งผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก 3) มีความตระหนักและความรอบรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาสาระการเปลี่ยนแปลง 4) กล้าได้ กล้าเสีย และยอมเสี่ยงด้วยเหตุและผล 5) สามารถ

สร้างความตระหนักในปัญหาและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงแก่องค์การ 6) มีความอดทนอดกลั้นต่อการต่อต้านอย่างสุ่มรอบคอบ 7) มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ 8) มีความสามารถในการกระตุ้นให้รางวัลที่เหมาะสมแก่บุคลากรร่วมงาน และทุกคนประสบความสำเร็จ 9) ยอมรับความแตกต่าง และตัดสินใจด้วยเหตุและผล และ 10) ยอมให้บุคลากรร่วมงานมีส่วนร่วมตลอดกระบวนการและมีโอกาสเป็นผู้นำในบางโอกาส

ทองใบ สุตขารี (2551, หน้า 79) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป มีภารกิจหน้าที่ที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้ 1) ทำให้บุคคลตระหนักถึงปัญหาขององค์กรและผลที่จะเกิดขึ้นจากปัญหา 2) กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร กล่าวคือ การกำหนดว่าองค์กรควรเจริญเติบโตไปทิศทางใดสร้างความผูกพันและการยอมรับในวิสัยทัศน์ให้ครอบคลุมทั้งองค์กร และ 3) พัฒนากลยุทธ์ขององค์กร ให้เกิดขึ้นในกระบวนการเชิงกลยุทธ์ทั้งระบบขององค์กร

ฟีดเลอร์ (Fiedler, 1987, p.13) กล่าวว่า แบบภาวะผู้นำแบบปฏิรูป ประกอบด้วยมิติ 4 ด้าน คือ 1) ด้านความสามารถพิเศษ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการรัฐสถาการณ์อย่างชาญฉลาด และ 4) ด้านการรู้จักพิจารณารายบุคคล

เบิร์น (Burns, 1978, p.20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปเป็นกระบวนการไม่ใช่กลุ่มของพฤติกรรมที่รักษาตัวรอด แต่เป็นกระแสของการมีสัมพันธ์ระหว่างกันที่จะกระตุ้นให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความซื่อสัตย์สุจริต หรือคุณธรรม และแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปสามารถมองได้ เช่น ระหว่างบุคคลกับบุคคลหรือมองทั้งระบบ การสร้างแบบอย่างของสถาบันขึ้นมาใหม่ โดยผู้นำจะต้องกำหนด สร้างแรงกดดัน และสร้างความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเพื่อสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงานในการที่แต่ละกลุ่มจะแข่งขันกันทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์

เบส (Bass, 1985, p.31) กล่าวถึง ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตามและรู้สึกเชื่อใจ เลื่อมใส จงรักภักดี และเคารพในตัวผู้นำเกิดแรงจูงใจ และตั้งใจทำงานมากกว่าที่เคยทำตามปกติ หรือตามที่คาดหวังไว้ และผู้นำแบบปฏิรูปมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงานหรือมีผลงานดีเด่นมีความผูกพันต่องาน และองค์กรโดยที่ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปไม่ใช่จะมีความสามารถพิเศษเหนือคนอื่น ๆ เท่านั้น แต่ต้องมีอิทธิพลต่อผู้ตาม กระตุ้นอารมณ์ผู้ตามมีอารมณ์ร่วมกับผู้นำหรืออาจจะให้โดยคำแนะนำ ชี้นำ ฝึกฝน ในเรื่องยกระดับความสำคัญของผู้ตามให้ตระหนักถึงความสำคัญและที่งานมากกว่าส่วนตน กระตุ้นผู้ตามให้สามารถปฏิบัติตามความต้องการเพื่อบรรลุเป้าหมายรวมทั้งสร้างคุณลักษณะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติและรูปแบบของภาวะผู้นำเชิงบริหารที่มีประเด็นไปยังภาวะผู้นำที่สามารถมองเห็นได้ กล่าวถึงความแตกต่างในด้านตรงข้ามจากบทบาทปฏิริยาพื้นฐานด้านความพอใจส่วนตัวสู่ความสนใจคนอื่นกล่าวได้ว่าผู้นำทำอะไรก็ได้ให้ดีที่สุด

พานเดอร์ (Pounder, 2001, pp.281-283) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (transformational leadership) แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ คือ 1) ผู้นำจะต้องมีบารมี (charisma) ที่มีความสามารถพิเศษในการโน้มน้าวดึงดูดใจผู้อื่น 2) ผู้นำที่มีการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ

หรือแรงผลักดัน (inspirational motivation) 3) ผู้นำที่คำนึงถึงตัวตนของบุคลากร (individual consideration) และ 4) ผู้นำที่สามารถกระตุ้นความคิดผู้ตาม (intellectual stimulation)

เคิร์ล (Karl, 2000, pp.178-179) กล่าวว่า ความสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจขององค์กร เกิดขึ้นจากความเชื่อของบุคลากรต่อองค์กร ตลอดจนความภาคภูมิใจในค่านิยมความเป็นธรรมและศักดิ์ศรีขององค์กร รูปแบบภาวะผู้นำจะสร้างสรรค์ภารกิจใหม่ ๆ ขึ้นในองค์กร ส่งเสริมให้แสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา และเกิดการเรียนรู้เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีลักษณะใกล้เคียงกับภาวะผู้นำแบบบารมี และภาวะผู้นำแบบการสร้างแรงจูงใจผู้นำแบบปฏิรูป ต้องปฏิบัติภารกิจโดยใช้กลยุทธ์ 3 ประการ คือ 1) ทำให้บุคลากรตระหนัก (awareness) ถึงปัญหาและผลที่เกิดขึ้นจากปัญหาโดยสมาชิกองค์กรต้องเข้าใจถึงปัญหาที่มีความสำคัญเร่งด่วนขององค์กร และต้องทราบว่ถ้าปัญหาดังกล่าวไม่สามารถแก้ไขให้สำเร็จลุกลงไปได้ด้วยดี เกิดผลในทางลบตามมาอย่างไรบ้าง 2) กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (create vision) โดยการกำหนดว่าองค์กรควรเจริญเติบโตไปทิศทางใดในอนาคต สร้างความผูกพันและยอมรับในวิสัยทัศน์ให้ครอบคลุมทั้งองค์กรและสนับสนุนให้เกิดความสะดวกสบายในการเปลี่ยนแปลงองค์กรตามแนวทางที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์และ 3) พัฒนากลยุทธ์ (strategy) ขององค์กรให้เกิดขึ้นในกระบวนการเชิงกลยุทธ์ทั้งระบบขององค์กร ผู้บริหารในยุคปัจจุบันและอนาคตต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเพราะแนวโน้มในอนาคตองค์กรจะต้องเข้าสู่การแข่งขันในสภาพแวดล้อมของกิจการในยุคโลกาภิวัตน์เป็นความจำเป็นที่การประยุกต์แนวความคิดของภาวะผู้นำแบบปฏิรูปจะกลายเป็นทางเลือกที่สำคัญขององค์กรต่อไป

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป หมายถึง ผู้นำที่สร้างสรรค์ภารกิจใหม่ ๆ ขึ้นในองค์กร ส่งเสริมให้แสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา กระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่คาดหวัง มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามปรารถนาเพื่อทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์โดยสามารถวัดได้จาก 1) มีความรู้ในวิชาชีพเป็นอย่างดี 2) มีความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ 3) มีความสามารถในการคิดมีปัญญาไหวพริบและทันเหตุการณ์ 4) แสดงค่านิยมอันเป็นแบบอย่าง 5) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มุ่งผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก 6) มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง องค์กรและบุคลากร 7) มีความตระหนักและความรอบรู้ความเข้าใจในเนื้อหาสาระการเปลี่ยนแปลง 8) ยอมรับความแตกต่างและตัดสินใจด้วยเหตุและผล 9) มีความสามารถในการกระตุ้นให้รางวัลที่เหมาะสมแก่บุคลากรร่วมงาน และทุกคนประสบความสำเร็จ และ 10) รู้สถานการณ์อย่างชาญฉลาด

2. ภาวะผู้นำแบบสอนงาน

2.1 ความหมายของแบบภาวะผู้นำแบบสอนงาน

วันทนา เนารวีวัน (2548, หน้า 27) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสอนงาน หมายถึง แบบการดำเนินงานที่ช่วยให้บุคลากรที่ได้รับการสอนมีประสบการณ์ตามความต้องการของผู้สอน ผู้สอนจะแนะนำให้ผู้รู้จักวิธีการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องการสอนงานเป็นวิธีการที่หัวหน้า

หน่วยงานที่มีประสบการณ์มากกว่าหรือผู้ในระดับที่สูงกว่ามาเป็นผู้สอนให้กับคนที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ จะเป็นลักษณะการสอนกันแบบตัวต่อตัว และบางครั้งอาจสอนกันเป็นกลุ่มก็ได้ การสอนงานนี้เหมาะที่จะใช้กับผู้ดำรงตำแหน่งใหม่ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน ผู้สอนและผู้รับการสอนงาน

ชนิตร์สรณ์ ตริวิทยาภูมิ (2549, หน้า 16) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสอนงาน หมายถึง การเรียนรู้เกี่ยวกับงานโดยมีผู้บังคับบัญชาหรือผู้เชี่ยวชาญเป็นพี่เลี้ยงสอนงานให้อย่างมีขั้นตอน แล้วให้ผู้รับการสอนงานลงมือทำ ติดตามประเมินผลเพื่อให้ผู้รับการสอนงานนำไปใช้ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ช่วยพัฒนาทักษะในการทำงาน คิดเป็นทำเป็นช่วยแก้ปัญหาในการทำงานและเกิดความมั่นใจในการทำงาน สำหรับผู้สอนงานแล้วการสอนงานไม่ได้หมายถึงการบอกวิธีการทำงานเท่านั้นแต่รวมถึงการช่วยเหลือให้คำแนะนำ ให้กำลังใจ และโอกาสในการทำสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้น ซึ่งช่วยให้ผู้รับการสอนงานประสบความสำเร็จ

สุเดือนเพ็ญ คงคะจันทร์, กอบกุล ไพศาลอชพงษ์, และนิพนธ์ กุลนิตย์ (2550, หน้า 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสอนงาน หมายถึง เทคนิคหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรหรือลูกน้องของตน เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาลูกน้องให้มีความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะเฉพาะตัว (personal attributes) ในการทำงานนั้นๆ ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้นซึ่งเป็นเป้าหมายหรือผลงานที่หัวหน้างานต้องการหรือคาดหวังให้

ทองใบ สุตซารี (2551, หน้า 79-80) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสอนงาน หมายถึง ภาวะผู้นำที่ผู้บริหารให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาถึงวิธีการที่จะจัดการกับสถานการณ์ที่เป็น การท้าทาย องค์การให้บรรลุผลสำเร็จได้ ส่วนแนวทางในการประยุกต์ต้องนำวิธีการจากการฝึกสอนก็พามาปรับใช้

สมชาติ กิจยรรยงค์ (2555, หน้า 158) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสอนงาน หมายถึง ภาวะของผู้นำในการดำเนินกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาบุคคลในหน่วยงานและเน้นประสบการณ์

แบล็ค (Blacks, 2001, p.239) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสอนงาน หมายถึง ผู้นำที่มักจะเน้นการสอน การแนะนำ การให้ความรู้ที่เหมาะสมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เขาเหล่านั้นสามารถเผชิญต่อปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบการสอนงาน หมายถึง ภาวะผู้นำที่คอยให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาถึงวิธีการที่จะจัดการกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การให้บรรลุผลสำเร็จได้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความรู้และสมรรถนะที่เหมาะสม

2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบสอนงาน

ชนิตร์สรณ์ ตริวิทยาภูมิ (2549, หน้า 16-17) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบสอนงานว่าสามารถส่งเสริมกระตุ้นให้ผู้รับการสอนงานรู้จักคิดและกระทำด้วยตนเองอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่า สถานที่แห่งนี้คือที่ทำงานที่เขาสามารถทุ่มเทและทำงานได้โดยไม่ต้องกังวลใดๆ

ธนพร แยม์สุตา (2555, หน้า 5) ภาวะผู้นำแบบสอนงานมีความสำคัญต่อการแก้ปัญหา (challenge coaching) มีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงปัญหาของการสอนและการเรียนรู้เน้นการศึกษาค้นคว้าและการแก้ปัญหาร่วมกัน

สมชาติ กิจยรรยงค์ (2555, หน้า 158) กล่าวว่า ประโยชน์ที่ได้จากภาวะผู้นำแบบสอนงาน ประกอบด้วย 4 ประการ ดังนี้ 1) เพิ่มประสิทธิภาพ ผลผลิตของงานคน และเครื่องจักร 2) ตัดทอน หรือลดงานที่ค้างค้ำให้น้อยลง 3) ลดเวลาการฝึกฝนคนงาน และ 4) มีการผิดพลาดของเสีย อุบัติเหตุและอันตรายต่อเครื่องมือ เครื่องจักรน้อยลง

แบล็ค (Blacks, 2001, p.239) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสอนงานมีความสำคัญคือช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นในสิ่งที่ยังบกพร่องอยู่ ขณะเดียวกันก็แนะนำให้พัฒนาปรับปรุงพฤติกรรมให้ดีขึ้น

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบสอนงานมีความสำคัญต่อองค์การทำให้เกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาเทคนิค กระบวนการ และรูปแบบในการทำงาน มีเป้าหมายหลักเพื่อปรับปรุงปัญหาของการสอนและการเรียนรู้ เน้นการศึกษาค้นคว้าและการแก้ปัญหาร่วมกัน

2.3 ลักษณะของภาวะผู้นำแบบสอนงาน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 204-211) กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้สอนงาน หัวหน้าหรือผู้บริหารหรือผู้มีประสบการณ์ชำนาญงานต้องทำรายการที่บุคลากรต้องรู้และปฏิบัติให้ได้ให้ครอบคลุมและชักจูงการทำงานที่สอนด้วยตนเองซึ่งพิจารณาได้ 2 ส่วน ได้แก่ 1) การเตรียมเนื้อหาวิชา และ 2) การเตรียมอุปกรณ์การสอนและสถานที่ วิธีการสอนงานประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ขั้นเตรียมบุคลากรให้พร้อมที่จะเรียน 2) ขั้นลงมือสอน 3) ขั้นให้การลงปฏิบัติงาน และ 4) ขั้นติดตามผล

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 3-4) กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้สอนงาน ประกอบด้วยสมรรถนะความฉลาดรู้ทางด้านอารมณ์ใน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) สมรรถนะในการเข้าใจผู้อื่น 2) สมรรถนะในการพัฒนาผู้อื่น และ 3) สมรรถนะในการตระหนักรู้ตนเอง ผู้นำแบบผู้สอนงานจะยึดหลักการสอนผู้อื่นให้สามารถค้นพบจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง โดยพยายามเชื่อมโยงเข้ากับเป้าหมายของงานที่ปฏิบัติ ผู้นำจะใช้วิธีการกระตุ้นให้ผู้ตามจัดทำแผนพัฒนาตนเองที่ชัดเจนขึ้นเป็นผู้นำที่เก่งในการมอบหมายงาน รวมทั้งสร้างความรู้สึกท้าทายและความผูกพันต่อเป้าหมายให้กับผู้ปฏิบัติงาน

ชนิตร์สรณ์ ตรีวิทยาภูมิ (2549, หน้า 16-17) กล่าวว่า บทบาทของผู้บังคับบัญชาต่อการสอนงาน ผู้บังคับบัญชาหรือผู้สอนงานมีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการสอนงานที่ควรยึดถือเป็นแนวปฏิบัติหลายประการ เช่น ส่งเสริมซึ่งการสอนงานโดยการส่งเสริมแตกต่างกับการสั่งสอน เพราะเป็นการกระตุ้นให้ผู้รับการสอนงานรู้จักคิดและกระทำด้วยตนเอง สร้างสรรค์ โดยสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ ให้เกิดความเชื่อมั่นว่า สถานที่แห่งนี้คือที่ทำงานที่เขาสามารถทุ่มเทและทำงานได้โดยไม่ต้องกังวลใดๆ หากเกิดข้อผิดพลาดจากการทำงานขึ้นมา นั้น

ก็เป็นสิ่งที่จะต้องเรียนรู้ กระตุ้น เพื่อให้คงความรับผิดชอบในสถานการณ์การเรียนรู้ โดยปรับให้สอดคล้องกับแต่ละบุคคลช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติและระหว่างการสอนงานสำหรับเทคนิคการสอนงานอย่างมีประสิทธิภาพส่วนใหญ่เป็นเทคนิคที่มุ่งเน้นไปยังผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่ในการสอนงาน 4 ประการ ดังนี้ 1) ผู้สอนงานต้องมีความรู้ความเข้าใจในระบบงานอย่างละเอียด สามารถตอบคำถามของผู้ฝึกงานได้ และเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายในการทำงาน เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร 2) ผู้สอนงานต้องเต็มใจที่จะให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงาน 3) ผู้สอนงานต้องเต็มใจที่จะเสียสละเวลาบางส่วนเพื่อการสอนงาน ซึ่งในบางครั้งอาจใช้เวลานานพอสมควร และ 4) ผู้สอนงานและผู้ฝึกงานต้องมีความเชื่อใจซึ่งกันและกันและมั่นใจในแนวทางการสอนงาน

สุเตือนเพ็ญ คงคะจันทร์, กอบกุล ไพศาลอัชพงษ์, และ นิพนธ์ กุลนิตย์ (2550, หน้า 5) กล่าวว่า การสอนงานจะเกิดขึ้นได้ ผู้สอนงานและผู้ถูกสอนงานต้องมีความพร้อมด้วยกันทั้งฝ่ายโดยไม่จำกัดว่าจะต้องเป็นเวลาใดที่แน่นอน เกิดขึ้นได้ทุกเมื่อทุกเวลา ความพร้อม 8 ประการ ได้แก่ 1) เรื่องเวลา ควรกำหนดเวลาให้พอดีกับเนื้อหาที่ต้องการจะสอนและถ่ายทอดได้อย่างเป็นระบบและมีเหตุผล 2) อารมณ์ ควรมีสภาพจิตใจหรือสภาวะอารมณ์ที่ปกติพร้อมถ่ายทอดข้อมูล 3) สุขภาพร่างกายเพราะการมีสภาพร่างกายที่พร้อมส่งผลต่อจิตใจ ความคิด 4) ข้อมูล เกี่ยวกับเนื้อหาขอบเขตงานที่ต้องรับผิดชอบ โครงสร้างองค์กร วิสัยทัศน์ นโยบายต่างๆ ขององค์กร คู่แข่งขันและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ข้อมูลเกี่ยวกับลูกน้องตนเอง 5) สถานที่ พิจารณาถึงจำนวนของผู้สอนและผู้รับการสอนและลักษณะอุปกรณ์ที่จะนำมาสาธิต 6) อุปกรณ์ เครื่องมือ ควรมีการทดสอบประสิทธิภาพในการทำงานของอุปกรณ์เครื่องมือว่าสามารถใช้งานได้ดีตลอดเวลาที่ทำการสาธิต 7) เข้าใจจิตวิทยาการเรียนรู้ของลูกน้องที่เป็นผู้ใหญ่ด้วยว่าเขาจะเรียนรู้ได้ดีเมื่อไรเช่นเขาอยากเรียนรู้ได้ดีเมื่อเขาอยากเรียนหรือทำให้เขารู้ว่าถูกคาดหวังอะไรหรือเมื่อใดเอาสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ได้จริงและได้ผล และ 8) ความพร้อมของผู้สอนงานกับผู้ถูกสอนงาน ย่อมมีส่วนผลักดัน ส่งเสริมและสนับสนุนให้การสอนงานของหัวหน้างานประสบผลสำเร็จ

ทองใบ สุตซารี (2551, หน้า 80) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสอนงานมีคุณลักษณะ 10 ประการ ดังนี้ 1) เอาใจใส่ความรู้สึกผู้อื่น (empathy) 2) มีทักษะการฟัง (listening) 3) สามารถในการมองผู้อื่นได้ทะลุปรุโปร่ง (insight) 4) มีกลยุทธ์ทางการทูตและมียุทธวิธี (diplomacy and tact) 5) มีความอดทนต่อผู้อื่น 6) สนใจจิตสวัสดิการให้บุคลากร (welfare) 7) ไม่ทำตัวเป็นปฏิปักษ์ต่อผู้อื่น (minimum hostility) 8) เชื่อมมั่นในตนเองและมั่นคงทางอารมณ์ 9) ไม่ทำตัวเป็นคู่แข่งกับสมาชิกในทีมงาน และ 10) กระตือรือร้นในการพบปะกับบุคคล

สมชาติ กิจยรรยงค์ (2555, หน้า 172-173) กล่าวถึงหลักของผู้นำในการสอนงาน 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การเตรียมการสอน ประกอบด้วย 1.1) ทำเป็นกันเอง ผู้ที่เรียนงานยังใหม่ต่อสถานที่และสิ่งแวดล้อมย่อมมีความตึงเครียดทางจิตใจหรือหม่าตื่นเต้น แต่ถ้ามีการต้อนรับที่ดีและเป็นกันเองแล้ว จะช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดลงไปได้ 1.2) แจ้งให้ทราบ ผู้บังคับบัญชา

ต้องแจ้งให้ทราบถึงขอบเขตของงาน ถ้าปล่อยให้ตัวเองก็จะทำให้เกิดความสงสัยว่าจะทำได้หรือไม่เพราะไม่มีความเข้าใจว่าจะให้ทำอะไร 1.3) ใ้ถามดูว่ารู้งานมาแล้วเพียงใดเพื่อสอบถามดูว่างานที่แจ้งให้ทราบนั้นเคยทำมาหรือไม่เพื่อไม่ให้เสียเวลาในการสั่งงานนานเกินความจำเป็นเพื่อให้แน่ใจว่าเคยทำงานนั้นมาจริงก็ให้อธิบายวิธีการปฏิบัติงานนั้น 1.4) ทำให้เกิดความสนใจซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงานเพราะปัญหาที่มีอยู่เสมอในการปฏิบัติงานนั้นก็คือผู้ปฏิบัติงานขาดความสนใจ ทั้งนี้เพราะผู้บังคับบัญชาไม่ได้แจ้งให้ทราบถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับหรือสิ่งอื่นที่ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าคนงานสนใจ และ 1.5) จัดให้อยู่ในที่ที่ถูกต้องเกิดอุบัติเหตุได้เหมือนกัน ถ้าไม่ได้อยู่ที่ที่ถูกต้อง 2) ให้รู้การปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 2.1) บอกชี้แจงแสดงอธิบายให้ทราบถึงขั้นตอนที่สำคัญเป็นระยะ ๆ ไปเป็นการเริ่มสอนโดยการชี้แจงแสดงให้คนงานดูขั้นสำคัญ หมายถึงส่วนที่สมเหตุผลในการปฏิบัติงาน มีระยะพอจะหยุดได้ชั่วขณะงานเป็นไปตามลำดับและทำให้งานง่ายเข้าไป เช่น ไหวพริบ กลวิธี 2.2) เน้นจุดสำคัญ ๆ ทุก ๆ ขั้นตอนโดยการแบบขอยงาน วิธีที่จะทราบว่าจะไรสำคัญบ้างนั้น ก็ใช้คำถามโดยมีแบบขอยงานซึ่งใช้เป็นเครื่องมือในการสอนงานเพื่อให้การสอนงานเป็นไปตามขั้นตอนไม่สับสน 3) ลองให้ปฏิบัติประกอบด้วย 3.1) ให้ปฏิบัติดูหรืออธิบายเรื่องที่ตั้งเป็นการทวนคำสั่งโดยให้อธิบายว่าต้องทำอะไรบ้างอย่างไร 3.1) แก้ไขข้อผิดพลาดเมื่อผู้เรียนทำไม่ถูกต้องผู้สอนควรแก้ไขข้อผิดพลาดให้ทันทีโดยไม่ต้องรอให้ทำเสร็จเสียก่อน 3.3) ให้คำอธิบายจุดสำคัญแต่ละจุดเพื่อทบทวนสร้างความเข้าใจของผู้เรียน ผู้สอนควรให้ผู้เรียนอธิบายจุดสำคัญไปด้วยในขณะที่ปฏิบัติงานนั้น และ 3.4) ทำเรื่อยไปจนแน่ใจว่าเขาเรียนรู้แล้ว ถ้าสอนครั้งเดียวผู้เรียนยังทำไม่ได้ก็ทำซ้ำจนสามารถทำได้ด้วยตัวของเขาเอง และ 4) ผล เมื่อสั่งงานและลองปฏิบัติแล้ว ผู้บริหารจะต้องคอยติดตามตรวจและวัดผลงานโดยต้องดำเนินการดังนี้ 4.1) ระบุนุคคลที่จะไปขอความช่วยเหลือ เมื่อคนงานมีอุปสรรคในการดำเนินงานตามคำสั่งแจ้งให้ทราบว่าจะถามใครได้บ้าง ซึ่งอาจจะเป็นผู้บังคับบัญชาเองก็ได้ 4.2) สนับสนุนให้ถามผู้บังคับบัญชาควรพยายามใช้คำพูดที่จะเป็นการให้ผู้เรียนถาม และ 4.3) หมั่นตรวจตราดู

แบล็ค (Blacks, 2001, p.239) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสอนงาน ลักษณะสำคัญ 3 ประการ ดังนี้ 1) ควรรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ซึ่งต้องรับฟังข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นและคำนึงถึงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) รู้จักปลอบประโลมและให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้สามารถเกิดความเชื่อมั่นและมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานต่อไป และ 3) พึงเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความเชื่อถือ ศรัทธาให้เกิดเพราะก่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

แบร์รี่ (Barry, 2008, p.179) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสอนงานจะสั่งงานและคอยช่วยเหลือสนับสนุน เช่น บอกว่า “นี่คืองานที่ต้องทำ และอยากให้เราแบบนี้ ๆ ถ้ามีปัญหาหรือต้องการความช่วยเหลือ มาหาได้ทันที”

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบสอนงาน หมายถึง ภาวะผู้นำที่คอยให้คำแนะนำ ผู้ใต้บังคับบัญชาถึงวิธีการที่จะจัดการกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การให้บรรลุผลสำเร็จได้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความรู้และสมรรถนะที่เหมาะสม สามารถวัดได้จาก 1) มีสมรรถนะในการเข้าใจผู้อื่น 2) มีสมรรถนะในการพัฒนาผู้อื่น 3) มีสมรรถนะในการตระหนักรู้ตนเอง 4) ใช้วิธีการกระตุ้นให้ผู้ตามจัดทำแผนพัฒนาตนเองที่ชัดเจนขึ้น 5) สร้างความรู้สึกท้าทายและผูกพันต่อเป้าหมายกับผู้ปฏิบัติงาน 6) เชื่อใจซึ่งกันและกัน มั่นใจแนวทางการสอนงาน 7) มีความรู้ความเข้าใจระบบงานอย่างละเอียด 8) เอาใจใส่ความรู้สึกผู้อื่น และ 9) สามารถมองผู้อื่นได้ทะลุปรุโปร่ง

3. ภาวะผู้นำแบบพิเศษ

3.1 ความหมายของภาวะผู้นำแบบพิเศษ

มัลลิกา ต้นสอน (2544, หน้า 54) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบพิเศษ หมายถึง บุคลิกภาพของผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างไปจากบุคคลอื่น

ทองใบ สุตชาติ (2551, หน้า 80) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบพิเศษ หมายถึง สามารถสอนให้ลูกน้องมีความสามารถในการคิดตามวิธีการของลูกน้องแต่ละคนพร้อมกับสามารถกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรม และดำเนินการได้อย่างอิสระ

ฟีเดเลอร์ (Fiedler, 1987, p.123) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบพิเศษ หมายถึง ภาวะที่เกิดจากความสามารถพิเศษส่วนตัวของผู้นำที่มีผลอย่างยิ่งต่อผู้ตาม

ยุกส์ (Yukl, 1998, p.204) กล่าวว่า ผู้นำแบบพิเศษ หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (charismatic leader) เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม โดยไม่ได้อาศัยตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ และประเพณีที่ยึดถือกันมา

แมนส์ และเฮนรี่ (Manz, & Henry, 1991, p.204) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบพิเศษ (super leadership) หมายถึง วิธีการนำผู้อื่นโดยการแสดงให้เห็นว่าบุคคลจะสามารถนำตนเองได้อย่างไร กล่าวคือ ผู้นำแบบพิเศษจะประสบผลสำเร็จได้ ก็ต่อเมื่อสามารถพัฒนาผู้ตามให้เป็นบุคคลที่มีผลิตภาพสูงทำงานได้อย่างอิสระและต้องการให้ผู้นำเข้ามาควบคุมน้อยที่สุด

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบพิเศษ หมายถึง ผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตามโดยไม่ได้อาศัยตำแหน่ง อำนาจหน้าที่และประเพณีที่ยึดถือกันมาโดยสามารถกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรม และดำเนินการได้อย่างอิสระ

3.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบพิเศษ

ทองใบ สุตชาติ (2551, หน้า 80) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบพิเศษสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าที่จะเผชิญกับสิ่งท้าทายต่าง ๆ ขององค์การในสถานการณ์การทำงานได้

แบส (Bass, 1985, p.2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบพิเศษสามารถทำให้กลุ่มยอมรับในปทัสฐาน เกิดความเชื่อ และมีความฝันที่สามารถสนองต่ออารมณ์ และเหตุผลของคนในกลุ่มทุกๆ คน

ยูกส์ (Yukl, 1998, p.205) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบพิเศษสามารถสร้างความมั่นใจจึงเป็นเครื่องมือส่งเสริมการทุ่มเทความพยายามของผู้ตามและเชื่อในความสำเร็วจนนั้น ซึ่งงานวิจัยจำนวนมากก็เห็นทำนองเดียวกันว่าผู้ตามจะทำงานได้สำเร็จมากขึ้นหากผู้นำแสดงให้เห็นว่าเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ตาม

แมนส์ และเฮนรี่ (Manz, & Henry, 1991, p.204) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบพิเศษสามารถคิดตามวิธีการของลูกน้องแต่ละคน และสามารถส่งเสริมให้บุคลากรได้ขจัดความคิดและความเชื่อในทางที่ไม่ดี ที่มีต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงานออกไปจากกระบวนการคิดได้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบพิเศษ สามารถสร้างความมั่นใจจึงเป็นเครื่องมือส่งเสริมการทุ่มเทความพยายามของผู้ตามและเชื่อในความสำเร็จ สสนองต่ออารมณ์ และเหตุผลของคนในกลุ่มทุกๆ คน

3.3 ลักษณะของภาวะผู้นำแบบพิเศษ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2541, หน้า 91) กล่าวถึงคุณสมบัติและลักษณะของผู้นำแบบพิเศษไว้ 6 ประการ คือ 1) ต้องเป็นผู้มีความสามารถ มีปัญญา ไหวพริบ ตื่นตัว ทันต่อเหตุการณ์ การใช้เวลาและภาษาที่ถูกต้องเป็นผู้ริเริ่มของตนเอง 2) ต้องเป็นผู้มีความสำเร็จทางด้านการบริหาร การแสวงหาความรู้ 3) ต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบเป็นคนที่คนอื่นพึ่งพาได้ มีความสม่ำเสมอ มีความมั่นคง อดทน กล้าพูด มีความเชื่อมั่นในตนเอง 4) ต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วมกิจกรรมสังคมให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัวและมีอารมณ์ขัน 5) ต้องเป็นผู้มีฐานะมีตำแหน่งทางสังคม รู้จักกันทั่วไป และ 6) รู้สภาพการณ์ รู้ภาวะทางจิตใจของคนระดับต่างๆ รู้ฐานะทักษะความต้องการความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนจะต้องรู้จักการเป็นผู้ตามที่ดี

มัลลิกา ต้นสอน (2544, หน้า 54) กล่าวว่า ผู้นำแบบพิเศษ เป็นผู้ที่มีความสามารถโดดเด่นด้านวิสัยทัศน์ประสบความสำเร็จในระดับสูงในการจูงใจสมาชิกความผูกพันต่อองค์กร ความเคารพนับถือ ความไว้วางใจ ความชื่นชมในตัวผู้นำ อุทิศตนในการทำงาน จงรักภักดี และการปฏิบัติงานของสมาชิกได้อย่างไร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 55) กล่าวว่า ผู้นำแบบพิเศษควรมีลักษณะ 8 ประการ ดังนี้ คือ 1) เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ 2) เป็นผู้ที่มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสาร 3) เป็นผู้ที่มีความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ 4) มีความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ 5) เป็นผู้ที่มีการปฏิบัติให้บรรลุผล 6) เป็นผู้ที่มีการแสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น 7) เป็นผู้ที่ชอบเสี่ยงสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และ 8) เป็นผู้ที่ทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด

ทองใบ สุดชาติ (2551, หน้า 80) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบพิเศษ จะพยายามส่งเสริมให้บุคลากรได้ขจัดความคิดและความเชื่อในทางที่ไม่ดีที่มีต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงานออกไปจากกระบวนการคิด พร้อมกับให้ทดแทนความคิดและความเชื่อดังกล่าวด้วยในทางบวกและเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ผู้นำแบบพิเศษยังต้องสร้างความเชื่อมั่นในตนเองให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการยอมรับอย่างจริงจัง ยอมรับว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีศักยภาพเพียงพอ

ฟีดเลอร์ (Fiedler, 1987, p.123) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบพิเศษ มีลักษณะที่สร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลเข้าร่วมมือในการทำงาน จะมีลักษณะความน่าเกรงขามความน่าเคารพนับถือก่อให้เกิดความจงรักภักดี ให้ความรู้สึกรู้สึกว่าสามารถพึ่งได้ ทำให้เกิดอำนาจในตัวผู้นำ 3 ประการ ได้แก่ 1) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ 2) อำนาจจากการอ้างอิง และ 3) อำนาจจากการมีส่วนร่วมในงาน

เฮาส์ (House, 1977, p.210) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบพิเศษ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 8 ประการ ดังนี้ 1) เชื่อมั่นว่าความเชื่อของผู้นำเป็นสิ่งถูกต้อง 2) มีความเชื่อคล้ายคลึงกันหรือเหมือนกับผู้นำ 3) ไม่มีข้อกังขาในการยอมรับผู้นำของผู้ตาม 4) มีความรัก พอใจในตัวผู้นำ 5) เต็มใจและยินดีปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ 6) มีอารมณ์การทำงานไม่ซังกะตาย 7) มีเป้าหมายจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานต่าง ๆ สูง และ 8) มีความเชื่อว่า ความสำเร็จของงานเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของผู้ตาม

แบส (Bass, 1985, pp.2-6) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบพิเศษไม่ใช่มีแต่ในด้านความเชื่อมั่นใจในตนเองเท่านั้นแต่เชื่อว่าตนเองมีความมุ่งหมายและแรงบันดาลใจเหนือคนอื่นธรรมดาทั่ว ๆ ไป สำหรับลูกน้องก็ไม่เพียงแต่ไว้วางใจหรือยกย่องผู้นำเช่นธรรมดาหากแต่ถึงขั้นบูชาและเคารพในตัวผู้นำว่าเป็นประจักษ์วิระบุรุษหรือตัวแทนของผู้มีปัญหาหรือผู้เสียสละซึ่งถ้ามองในภาพรวมผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะเป็นกลไกในการกระตุ้นจิตวิทยาของกลุ่มให้มีการเคลื่อนไหวต่อเนื่องตลอดเวลา ทำให้กลุ่มยอมรับในปทัสฐาน เกิดความเชื่อและมีความฝันที่สามารถสนองตอบต่ออารมณ์ และเหตุผลของคนในกลุ่มทุก ๆ คน

คองเกอร์, และคานันโก (Conger, & Kanungo, 1987, pp.637-647) กล่าวว่า คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำแบบพิเศษที่สำคัญประกอบด้วย 7 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) วิสัยทัศน์กว้างไกล คือ ผู้นำที่เห็นความสำคัญในการมีวิสัยทัศน์ ไม่ใช่เพียงทำการต่าง ๆ ให้แค่สำเร็จตามหน้าที่เท่านั้น การมีวิสัยทัศน์ย่อมต้องมีความกล้าในการปรับเปลี่ยนซึ่งก็จะขึ้นอยู่กับผู้ตามจะรับได้หรือตามได้ทันแค่ไหนด้วย ผู้นำที่ขาดอำนาจบารมี ทั่วไปมักจะทำได้แต่อยู่ในตำแหน่งเท่านั้นจะคิดปรับเปลี่ยนก็เพียงเล็กน้อยเพื่อไม่ให้ถูกตำหนิได้ ไม่มีนโยบายหรือกลยุทธ์ที่ชัดเจนพอเป็นแผนงานอย่างเป็นรูปธรรมให้ทุกคนได้รู้หรือปฏิบัติตามได้ อย่างไรก็ตามถ้าผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ไกลเกินไป จนลูกน้องปรับเปลี่ยนและรับไม่ได้ ก็คิดว่าผู้นำเพี้ยนไปหรือเพราะไม่สามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันได้เลย 2) กล้าเสี่ยงโดยทั่วไปผู้นำที่มีความสามารถพิเศษนั้นจะเป็นบุคคลที่ยอมเสียสละเพื่อกลุ่ม เพื่อองค์กร กล้าเสี่ยง และให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วม

ความสำเร็จร่วมกัน ไม่ใช่ของผู้นำเอง ความเชื่อใจในลูกน้องจะมีให้เห็นในผู้นำแบบนี้ และลูกน้องก็จะเชื่อใจ ผู้นำที่สนใจในความต้องการของลูกน้องไม่ใช่เพื่อสิ่งๆ ที่ตนเองต้องการอย่างเดียว สิ่งที่จะประทับใจลูกน้องต่อการเสี่ยงของผู้นำก็คือการเสี่ยงถึงขั้นยอมที่จะสูญเสียตำแหน่งหน้าที่ ผลประโยชน์และมวลาชนในองค์กรการไป เพื่อความถูกต้องชอบธรรม 3) ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ คือผู้นำที่จะใช้กลยุทธ์วิธีรูปแบบต่างๆ ไม่ติดยึดอยู่กับแบบใดแบบหนึ่ง เพื่อให้วิสัยทัศน์ร่วมกันของผู้นำและผู้ตามประสบความสำเร็จ แม้ว่าบางยุทธวิธีจะสร้างแรงกดดันให้ผู้ตามมากกว่าปกติก็ตามการปรับเปลี่ยนยุทธวิธีเพื่อสำเร็จจะเป็นคุณสมบัติของผู้นำชนิดนี้ ซึ่งผู้ตามจะสังเกตเห็นได้ชัดเจน ซึ่งค่อนข้างจะชื่นชอบ เพราะแสดงว่าสนใจติดตามการปฏิบัติงาน รู้ถึงอุปสรรค และปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว ทันการ และประการสุดท้าย การแสดงถึงความตั้งใจทุ่มเทในการทำงานของผู้นำ 4) ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา โดยทั่วๆ ไปผู้นำที่จะเสี่ยงในเรื่องใดก็ตาม ย่อมต้องมีข้อมูลต่างๆ อย่างดี เพื่อจะได้รู้ถึงปัจจัยที่จะสนับสนุน หรือขัดขวางการเสี่ยงในเรื่องนั้นๆ โดยเฉพาะเรื่องเวลาผู้นำต้องเรียนรู้และมีทักษะในเรื่องความต้องการ ค่านิยม เท่าๆ กับปัจจัยรอบด้านนี้จะทำให้การเสี่ยงนั้นประสบความสำเร็จในเวลาที่เหมาะสม ดังนั้นผู้นำจะต้องประเมินสถานการณ์ให้มีข้อมูลที่ถูกต้อง ทันสมัยตลอดเวลา 5) เปลี่ยนความติดยึดของผู้ตาม โดยทั่วไปหลายคนคิดว่า ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะเป็นที่ต้องการ หรือเหมาะที่จะเกิดขึ้นเมื่อมีปัญหาที่วิกฤต แต่อย่างไรพบว่าเหตุการณ์วิกฤตไม่ใช่เงื่อนไขของความต้องการผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ เพราะถึงแม้ไม่มีเหตุการณ์วิกฤตก็เกิดขึ้นได้ เมื่อผู้นำต้องการเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน หรือเงื่อนไขการปฏิบัติงานใหม่และกระตุ้นผลักดันให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ใหม่ โดยผู้นำใช้กลยุทธ์วิธีต่างๆ ที่แสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญของผู้นำในการปฏิบัติงานที่ไม่ติดยึดหรือจำเจด้วยวิธีเดิม เมื่อผู้ตามได้เห็นผลที่เกิดจากการใช้วิธีการใหม่ที่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลกว่าวิธีเก่าได้ ต่อไปผู้นำก็สามารถจะทำให้ผู้ตามไม่ติดยึด หรือวนเวียนอยู่กับการทำงานแบบเดิม และเริ่มจะยอมรับการทำงานที่มีการแสวงหาวิธีทำงานใหม่ที่แตกต่างไป 6) สื่อสารด้วยความมั่นใจ ผู้นำที่สื่อสารเรื่องราวต่างๆ ด้วยความมั่นใจดูจะเป็นที่ยอมรับว่ามีความสามารถพิเศษมากกว่าผู้ที่สับสนและไม่มีความชัดเจนหรือคลุมเครือความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ด้านต่างๆ จะไม่มีทางสำเร็จได้ด้วย ความโชคดีของผู้นำไปทุกครั้งหากเขาขาดการสื่อที่แสดงถึงความเชื่อมั่น ความมั่นใจของผู้นำจะเป็นแบบอย่างของผู้ตาม ความรู้สึกของผู้ตามที่เชื่อว่าผู้นำมีความรู้วิธีการที่จะทำให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ย่อมตั้งใจทำงานหนักเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้นำ นั่นก็คือ เพิ่มโอกาสของความสำเร็จของงานอันเนื่องมาจากการมีการสื่อสารด้วยความมั่นใจ และ 7) ใช้อำนาจส่วนบุคคล โดยทั่วไปพบว่าผู้นำที่มีความสามารถพิเศษชอบใช้อำนาจส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่อำนาจแห่งความเชี่ยวชาญและอำนาจแห่งความเป็นเพื่อนในการปฏิบัติงานให้เสร็จลุล่วง ส่วนผู้นำที่ใช้อำนาจหน้าที่สั่งการให้ลูกน้องปฏิบัติงาน แม้ว่าจะงานจะเสร็จลุล่วงด้วยดี ผู้นำก็ดูเหมือนไม่มีความสามารถพิเศษใดๆ เปรียบเหมือนกับการที่ผู้นำสั่งการให้ลูกน้อง

ช่วยกันหากกลยุทธ์ต่างๆ และช่วยกันทำงาน แม้ลูกน้องจะพอใจที่ได้มีส่วนร่วม แต่ผู้นำก็ไม่ได้รับการยกย่องใดๆ มากขึ้นเพราะไม่ได้แสดงความเชี่ยวชาญให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้ตามได้

ยุกส์ (Yukl, 1998, p.205) กล่าวว่า คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำแบบพิเศษ (charismatic leaders) ที่สำคัญประกอบด้วย 8 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) เชื่อมั่นว่าความเชื่อของผู้นำเป็นสิ่งถูกต้อง 2) มีความเชื่อคล้ายกันหรือเหมือนกับผู้นำ 3) ไม่มีข้อกังขาในการยอมรับผู้นำของผู้ตาม 4) มีความรัก พื่อใจในตัวผู้นำ 5) เต็มใจและยินดีปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ 6) มีอารมณ์ในการทำงาน 7) มีเป้าหมาย จุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานต่างๆ สูง และ 8) มีความเชื่อว่า ความสำเร็จของงานเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของผู้ตาม

แมนส์ และเฮนรี่ (Manz, & Henry, 1991, p.204) กล่าวว่า ผู้นำแบบพิเศษ จะต้องมีความสามารถในการสอนให้ลูกน้องมีความสามารถในการคิดตามวิธีการของลูกน้องแต่ละคนพร้อมกับสามารถทำกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรมและดำเนินการได้อย่างอิสระผู้นำแบบพิเศษจะพยายามส่งเสริมให้บุคลากรได้ขจัดความคิดและความเชื่อในทางที่ไม่ดีต่อองค์การและเพื่อนร่วมงานออกไปจากกระบวนการคิด พร้อมทั้งให้ทดแทนความคิดและความเชื่อดังกล่าวด้วยความเชื่อในทางบวกและเป็นรูปธรรม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบพิเศษ หมายถึง ผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตามโดยไม่ได้อาศัยตำแหน่ง อำนาจหน้าที่และประเพณีที่ยึดถือกันมาโดยสามารถกระทำกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรม และดำเนินการได้อย่างอิสระ สามารถวัดได้จาก 1) มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสาร 2) มีความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ 3) มีความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ 4) มีพลังและมุ่งปฏิบัติให้บรรลุผล 5) มีการแสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น 6) เป็นผู้ที่ชอบเสี่ยงสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 7) มีเป้าหมายจุดมุ่งหมายการปฏิบัติงานสูง 8) มีความเชื่อว่า ความสำเร็จของงานเป็นผลจากการปฏิบัติงานของผู้ตาม 9) ส่งเสริมให้บุคลากรได้ขจัดความคิดและความเชื่อในทางที่ไม่ดีที่มีต่อองค์การ 10) ยอมรับว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีศักยภาพเพียงพอ และ 11) เผชิญกับสิ่งท้าทายต่างๆ ขององค์การในสถานการณ์การทำงาน

4. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ

4.1 ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2542, หน้า 33) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ หมายถึง ผู้ที่คิดริเริ่มดำเนินธุรกิจขึ้นมาเป็นของตนเอง มีการวางแผนการดำเนินงาน และดำเนินธุรกิจทุกด้านด้วยตนเอง โดยยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา เพื่อมุ่งหวังผลกำไรที่เกิดจากผลการดำเนินงานของธุรกิจตนเอง

ทองใบ สุตขารี (2551, หน้า 81) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ หมายถึง ผู้นำที่เป็นนายจ้างของตนเอง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (2555, หน้า 8) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ หมายถึง ผู้นำที่มีแรงจูงใจที่จะประสบความสำเร็จสูง และเผชิญความเสี่ยงอย่างมีเหตุผล

อับรามสัน (Abramson, 1996, pp.1-4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ หมายถึง ผู้นำในการลงทุน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีปฏิภาณไหวพริบดี

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ หมายถึง ผู้นำที่เป็นนายจ้างของตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ มีการวางแผนการดำเนินงานและดำเนินงานทุกด้านด้วยตนเอง โดยยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

4.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ

ทองใบ สุดซารี (2551, หน้า 81) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรในการแก้ปัญหาวิกฤติที่เกิดขึ้นในองค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (2555, หน้า 8) กล่าวว่าภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมีการมองเห็นเหตุการณ์ล่วงหน้าอย่างมีวิสัยทัศน์ เพื่อพัฒนาองค์กรได้อย่างรวดเร็ว

ฟีเดเลอร์ (Fiedler, 1987, p.21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีความสำคัญเพราะเป็นพฤติกรรมในการควบคุมการทำงานและจัดการทรัพยากรให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่าต่อการลงทุน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ มีส่วนสำคัญต่อการควบคุมการทำงานให้คุ่มค่าต่อการลงทุน และแก้ปัญหาวิกฤติที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 ลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2542, หน้า 33) กล่าวว่า คุณสมบัติของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จได้มี 7 ประการ ดังนี้ 1) ต้องเป็นนักแสวงหาโอกาส คือ จะต้องเป็นผู้มองเห็นโอกาสและหาช่องทางทางการค้าได้ตลอดเวลา แม้จะตกอยู่ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ 2) ต้องเป็นนักเสี่ยง ต้องกล้าได้กล้าเสียพร้อมที่จะดำเนินการทันทีเมื่อมองเห็นโอกาสอย่างมัวร์ริอ มิฉะนั้นจะสายเกินไป 3) ต้องเป็นคนมีความคิดริเริ่มหรือสร้างสรรค์ ในการผลิตสินค้าหรือบริการใหม่ ออกสู่ตลาดที่มีสภาพ การแข่งขันสูง 4) ต้องเป็นคนที่ไม่ท้อถอยง่ายอดทน โดยเฉพาะระยะเริ่มก่อตั้งธุรกิจจะต้องประสบกับปัญหามากมาย ผู้ประกอบการที่ยืนหยัดอยู่ได้ จะต้องเป็นคนที่มีความอดทนสูง 5) ต้องเป็นคนที่ใฝ่รู้อยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และตื่นตัวอยู่ตลอดเวลาทำให้สามารถปรับตัวได้เสมอ 6) ต้องเป็นคนที่มีความวิสัยทัศน์กว้างไกล ทำให้ธุรกิจมีทิศทางชัดเจน ไม่เดินทางออกนอกกลุ่มนอกทาง สามารถมุ่งไปสู่อนาคตด้วยเป้าหมายที่วางไว้อย่างแน่นอน และ 7) ต้องมีเครือข่ายดีเพื่อที่จะทำได้ประโยชน์ทั้งด้านข้อมูล และการได้รับความช่วยเหลือด้านต่างๆ จากเพื่อนๆ หรือเครือข่ายได้เป็นอย่างดี

ทองใบ สุตซารี (2551, หน้า 81) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการต้อง
 ดำเนินการเสมือนว่าเป็นผู้ที่มีความเสี่ยงในทางการเงินสูงในการลงทุน แต่ก็อาจจะทำกำไรได้
 อย่างสูง ถ้าอีกฝ่ายเกิดการพ่ายแพ้ไป ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในแต่ละครั้งถือว่ามีความสำคัญ
 ยิ่งต่อองค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (2555, หน้า 8) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ
 ประกอบด้วย

1. มีแรงจูงใจที่จะประสบความสำเร็จสูง และเผชิญความเสี่ยงอย่างมีเหตุผล
2. การมีความกระตือรือร้น และการสร้างสรรค์สูง
3. มีแนวโน้มที่จะตอบสนองอย่างรวดเร็วเมื่อมีโอกาส
4. เร่งรีบเป็นประจำ
5. มองเหตุการณ์ล่วงหน้าอย่างมีวิสัยทัศน์
6. ไม่ชอบงานที่มีลำดับขั้นตอนและระบบราชการ
7. ชอบที่จะพบกับลูกค้า

แฮทเทิน (Hatten, 1997, p.31) กล่าวถึง กล่าวว่าคุณสมบัติของภาวะผู้นำแบบ
 ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จได้มี 5 ประการ ดังนี้ 1) ความมุ่งมั่น ปรารถนาและพยายาม
 ที่จะดำเนินธุรกิจให้สำเร็จให้ได้ (passion) มิฉะนั้นจะทำให้สูญเสียทั้งเงินทุนและเวลา 2) มี
 ความสามารถในการตัดสินใจในภาวะวิกฤตด้วยการตรวจสอบทุกอย่างอย่างรอบคอบ
 (determination) ไม่ปล่อยให้ตนเองตกอยู่ในโชคชะตาหรือพรหมลิขิตต้องเชื่อมั่นว่าตนเองจะ
 ฝ่าฟันอุปสรรคและประสบความสำเร็จได้ หากอุทิศเวลาและทำงานให้หนักเพียงพอ 3) ต้องมี
 ความรู้จริง รู้ลึก (knowledge) ในธุรกิจที่ลงทุน เพื่อจะสามารถสนองความต้องการของผู้บริโภค
 ได้ ดังนั้น พอจะสรุปได้ว่าลักษณะหรือคุณสมบัติที่ดีของผู้ประกอบการควรจะมีลักษณะ
 5 ประการ ดังนี้ 1) เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองเห็นอนาคตหรือโอกาสในการเลือกดำเนิน
 ธุรกิจและเห็นหนทางที่จะสร้าง ความเจริญเติบโตให้ธุรกิจนั้น ๆ ได้ 2) เป็นผู้ที่มีความต้องการ
 ความสำเร็จสูง นั่นคือต้องมีความอดทน อดทน มุ่งมั่นไปสู่จุดหมายของธุรกิจด้วยความอดทน
 และจิตใจที่เข้มแข็ง ไม่มีคำว่าแพ้และท้อแท้ แม้ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจหรือในสภาพการแข่งขัน
 ที่รุนแรง จะพยายามใช้วิกฤตให้เป็นโอกาสเสมอ 3) เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการผลิตสินค้า
 และบริการ ในรูปแบบใหม่ ๆ และมีคุณภาพ เพื่อนำออกสู่ตลาดได้เสมอ 4) เป็นผู้มีความรู้และ
 ใฝ่รู้ ติดตามความเคลื่อนไหวหรือเปลี่ยนแปลงสภาพตลอดเวลาเพื่อเตรียมพร้อม และปรับตัวได้
 ตลอดเวลา และ 5) เป็นผู้ที่มีและสร้างเครือข่ายทางธุรกิจตลอดเวลา นั่นหมายถึงการมีทักษะใน
 ด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งจะช่วยเหลือธุรกิจให้อยู่รอดได้อย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ หมายถึง ผู้นำที่เป็นนายจ้างของตนเอง
 มีความคิดสร้างสรรค์ มีการวางแผนการงานและดำเนินงานทุกด้านด้วยตนเองโดยยอมรับ
 ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา สามารถวัดได้จาก 1) เป็นนักเสี่ยง ต้องกล้าได้กล้าเสีย

พร้อมที่จะดำเนินการทันทีเมื่อมองเห็นโอกาส 2) มองเห็นโอกาสและหาช่องทางได้ตลอดเวลา 3) ไม่ท้อถอยง่าย มีความอดทน 4) ต้องมีเครือข่ายดี เพื่อที่จะทำให้ได้ประโยชน์ทั้งด้านข้อมูล 5) มีความสามารถในการตัดสินใจในภาวะวิกฤตด้วยการตรวจสอบทุกอย่างอย่างรอบคอบ 6) เป็นผู้มีความต้องการความสำเร็จสูง 7) เป็นผู้มีความรู้และใฝ่รู้ ติดตามความเคลื่อนไหวหรือเปลี่ยนแปลงสภาพตลอดเวลาเพื่อเตรียมพร้อม และปรับตัว และ 8) มีความสำนึกในสิ่งผิดพลาดที่เกิดขึ้นในแต่ละครั้งถือว่ามีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร

5. ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

5.1 ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

ภาววัฒน์ พันธุ์แพ (2546, หน้า 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ หมายถึง ผู้นำที่เน้นการรับใช้บุคคลและสังคม เป็นผู้สร้างองค์การที่มีวัฒนธรรมที่เน้นจริยธรรม ซึ่งถือเป็นหลักในองค์การสิ่งสำคัญของการเป็นผู้นำแบบนี้ก็คือจะต้องเป็นผู้ที่เสียสละมีคุณธรรมสูง ประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่นๆ ไว้วางใจผู้ตาม ทำให้สัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดีขึ้น

บังอร ไชยเผือก (2550, หน้า 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่สนใจและให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าความสำคัญขององค์การ และเป็นบุคคลที่ให้คุณค่าต่อความดีงาม คุณธรรม จริยธรรมมากกว่าสิ่งอื่นใด

พิชาวีร์ เมฆขยาย (2550, หน้า 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ หมายถึง พฤติกรรมการให้บริการเพื่อนร่วมงานหรือผู้ตามเป็นอันดับแรกเพื่อสนองตอบความต้องการของบุคคลเหล่านั้นโดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมถึงการมอบอำนาจแก่บุคคลเหล่านั้นเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

ทองใบ สุตซารี (2551, หน้า 81) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการหมายถึง การปฏิบัติที่บุคคลเลือกเป็นฝ่ายรับใช้เป็นอันดับแรก จากนั้นจึงนำซึ่งการเป็นผลทางจากการให้บริการแก่ผู้อื่นและองค์การ ผู้นำที่เป็นผู้รับใช้อาจมีภาวะผู้นำตามตำแหน่งหรือไม่ก็ได้ โดยภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จะกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือร่วมใจกัน (collaboration) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมองการณ์ไกล (foresight) การฟังและการใช้อำนาจทางศีลธรรมและการมอบอำนาจ

ออทรี (Autry, 2000, p.31) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ หมายถึง การทำตนให้เป็นประโยชน์ และการทำตนให้เป็นทรัพยากร ความรับผิดชอบของผู้นำคือการทำให้แน่ใจว่าผู้ร่วมงานและผู้ตามจะมีทรัพยากรที่จำเป็นในการบรรลุวัตถุประสงค์ และทรัพยากรที่ว่านั้นก็คือนำตนเอง ผู้นำจะมองว่าตนเองเป็นทรัพยากรเป็นผู้รับใช้ซึ่งผู้นำต้องรับใช้ ต้องสร้างชุมชนในทางที่จะสามารถปฏิบัติได้เพื่อบรรลุเป้าหมายและเพื่อผลลัพธ์ที่ทุกคนจะได้รับร่วมกัน

ดาฟท์ (Daft, 2002, p.214) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ หมายถึง มองข้ามผ่านผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ คอยช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาและความเจริญงอกงาม รวมทั้งให้โอกาสผู้อื่นได้ก้าวหน้า เป้าหมายหลักของผู้นำแบบผู้รับใช้คือการช่วยผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ

สเปียร์ (Spears, 2004, p.102) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ หมายถึง การรับใช้เป็นอันดับแรกและการกระตุ้นสัมพันธภาพที่ดีโดยสร้างบรรยากาศของศักดิ์ศรีและความนับถือการสร้างกลุ่มและทีม และการฟังเพื่อนร่วมงานและพนักงาน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ หมายถึง การปฏิบัติที่บุคคลเลือกเป็นฝ่ายรับใช้ การมองข้ามผ่านผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการเป้าหมายหลักของผู้นำแบบผู้รับใช้คือการช่วยผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ

5.2 ความสำคัญของผู้ให้บริการ

ดเนีย จันท์เจ้าฉาย (2548, หน้า 207) กล่าวว่า การดำเนินชีวิตตามหลักการ เพราะหลักการเป็นสิ่งสากลเป็นสิ่งที่เป็นอย่างจริงโดยไม่ขึ้นกับเงื่อนไขของเวลาหรือสถานการณ์ที่ใดๆ ไม่เคยเปลี่ยนแปลงอยู่เหนือวัฒนธรรมมีอยู่ในทุกศาสนาและปรัชญาหลักๆ ของโลก และเป็นที่ยอมรับกันโดยตนเอง ดังนั้นแม้ว่าสภาพแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรงเพียงใด แต่หากบุคคลหรือองค์การดำเนินไปบนพื้นฐานของหลักการแล้วก็จะสามารถเอาชนะอุปสรรคทั้งหลายทั้งปวงได้ อีกทั้งสามารถนำพาตนหรือองค์การให้มุ่งสูงความมีประสิทธิผลและความยิ่งใหญ่ได้

ลาบ (Laub, 2000, p.107) กล่าวถึงคุณค่าและความสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น (value people) คือ การที่ผู้นำเชื่อมั่นในผู้อื่น ซึ่งแสดงออกโดยนับถือผู้อื่น เชื่อมั่นในศักยภาพที่ไม่มีจำกัดของแต่ละบุคคล ยอมรับผู้อื่นตามที่เขาเป็นไว้วางใจผู้อื่น ใส่ใจความต้องการของผู้อื่น สนุกสนานไปกับผู้อื่น แสดงความชื่นชมยินดีให้ผู้อื่น รวมถึงการที่ผู้นำถือความต้องการของผู้อื่นมากกว่าความต้องการของตน โดยถือความต้องการผู้อื่นไว้เหนือความต้องการของตน แสดงความรักและความเมตตาต่อผู้อื่นและฟังผู้อื่นอย่างยอมรับและไม่ตัดสินโดยเป็นผู้ฟังที่ยอมรับผู้พูด

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการมีความสำคัญต่อการดำเนินการภายในองค์การ เพราะเป็นการสร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้จากความช่วยเหลือ แนะนำ ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ผลสำเร็จที่ได้คือประสิทธิภาพขององค์การ

5.3 ลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ (2546, หน้า 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการมีองค์ประกอบ 4 ประการ ดังนี้ 1) บริการผู้อื่นก่อนคิดถึงผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำแบบนี้จะใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่เพื่อทำให้บุคคลและองค์การเจริญเติบโต ความปรารถนาที่จะช่วยเหลือ

เกือบทุกคนจะมีมากกว่าความต้องการจะได้รับตำแหน่งเพื่อแสวงหาอำนาจและควบคุมผู้อื่น นอกจากนี้จะเสียสละและไม่หวังผลตอบแทนทางการเงินอันเป็นการอุทิศทุ่มเทกับการทำงานในองค์กร เขาจะรู้สึกว่าได้ทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่เท่าที่จะมอบหมายงานให้ทำ 2) รับฟังความคิดเห็นและให้การยอมรับผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะรับฟังและยอมรับปัญหาความคิดเห็นและให้เกียรติผู้อื่นเขาจะพยายามสนองความต้องการของผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถและจะไม่บังคับให้ผู้อื่นทำตามความต้องการของตน 3) ทำตัวให้น่าเชื่อถือ ผู้นำแบบนี้จะรักษาคำพูด เชื่อสัจต่อบุคคลอื่น ดูแลแต่ไม่ควบคุมผู้อื่น จะกระจายข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นให้แก่ผู้ตามไม่ว่าข่าวสารนั้นจะดีหรือไม่ดี จะตัดสินใจบนพื้นฐานของผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ความเชื่อในตัวผู้นำจะเกิดขึ้นจากการที่เขาให้ความเชื่อต่อบุคคลอื่นและเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นตัดสินใจด้วยตนเอง และ 4) ส่งเสริมและช่วยเหลือผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะทำให้ผู้ตามค้นพบพลังความสามารถในตนเองเพื่อที่จะรับผิดชอบในงานที่พวกเขาทำอย่างเต็มที่ โดยจะเปิดเผยและปรารถนาที่จะรับรู้ถึงปัญหาและความเจ็บปวดของผู้อื่น เขาจะทำตัวใกล้ชิดและเห็นอกเห็นใจผู้ตาม

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, หน้า 21) ให้แนวคิดไว้ว่า โดยทั่วไปสิ่งที่ผู้นำแบบผู้ให้บริการทำในองค์กรของตนคือ การอุทิศตนเพื่อที่สนองตอบความต้องการของสมาชิกในองค์กรของตนมากกว่าที่จะคิดถึงผลประโยชน์ขององค์กร หรือ bottom line เป็นหลัก นอกจากนี้ยังพยายามพัฒนาพนักงานให้น่าเอาความสามารถที่ดีที่สุดออกมาใช้ในการทำงานเพื่อช่วยทำให้เขาเหล่านั้นก้าวหน้า เดินไปข้างหน้าอย่างมั่นคงและเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ผู้นำแบบนี้ยังช่วยสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในองค์กรของตนอีกด้วย ซึ่งเขาได้นำเสนอแนวคิดของสเปียร์ (Spear) ที่นำเสนอคุณลักษณะของผู้นำใ้บริการไว้ว่าประกอบด้วย 9 คุณลักษณะ ได้แก่ 1) การสร้างชุมชน (building community) 2) การให้คำมั่นสัญญากับการเจริญเติบโตของพนักงานหรือสมาชิกในองค์กร (commitment to the growth of people) 3) ความตระหนัก (awareness) 4) การดูแลและบริการ (stewardship) 5) ความสามารถในการมองเห็นผลลัพธ์ที่คล้ายคลึงกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (foresight) 6) ความสามารถในการมองปัญหาด้วยพันธกิจขององค์กร (conceptualization) 7) การชักจูง (persuasion) 8) การฟัง (listening) และ 9) ความพยายามช่วยแก้ปัญหา (healing)

ทองใบ สุตซารี (2551, หน้า 81) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการเป็นรูปแบบของผู้นำที่เน้นการให้บริการผู้อื่น พนักงาน ลูกค้าและชุมชน เพื่อช่วยกันสร้างอำนาจการนำทางการศึกษา เป็นผู้นำที่มีความเชื่อในเรื่องของการบริการนั้นต้องเกิดความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในอย่างเป็นธรรมชาติที่นำไปสู่การให้บริการและต้องมีความเชื่อว่าการให้บริการเป็นความสำคัญอันดับแรก การทดสอบว่าการบริการนั้นมีประสิทธิภาพ คือพิจารณาว่าการให้บริการนั้นทำให้บุคคลพัฒนาขึ้น ในขณะที่ได้รับการบริการบุคคลนั้นมีสุขภาพที่ดีขึ้น ฉลาดขึ้น มีอิสระเพิ่มขึ้น มีการพึ่งพาตนเองได้มากขึ้น และพวกเริ่มที่จะกลายมาเป็นผู้ให้บริการมาก

ขึ้น คุณสมบัติ 10 ประการที่นำไปสู่การเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ได้แก่ 1) การฟัง 2) การมีความเห็นใจ 3) การเยี่ยวยา 4) การตระหนักรู้ 5) การซื่อสัตย์ 6) การมีความคิดรวบยอด 7) การมองเห็นภาพ 8) การดูแล 9) การพร้อมร่วมมือ และ 10) การสร้างชุมชน ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการนี้เป็นสิ่งที่จำเป็นในการสนับสนุนให้งานด้านการ บริหารการศึกษาเพื่อเป็นการบริหารเพื่อการเรียนการสอนจำเป็นต้องได้รับการ บริการจากผู้นำและให้การสนับสนุน เพื่อให้เกิดความคิดอิสระ สร้างสรรค์รูปแบบการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ

กรีนเลฟ (Greenleaf, 2002, p.301) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ จำแนกอยู่ในกลุ่มของแนวคิดภาวะผู้นำทางจริยธรรม โดยการรับใช้ผู้ตามเป็นความรับผิดชอบตามธรรมชาติของผู้นำและเป็นสิ่งจำเป็นของภาวะผู้นำทางจริยธรรม การรับใช้ในที่นี้หมายรวมถึงการทำนุบำรุง การปกป้อง และการมอบอำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องใส่ใจความต้องการของผู้ตาม และช่วยให้ผู้ตามทำงานได้ดีขึ้น เจริญฉลาดขึ้น และเต็มใจยอมรับในความรับผิดชอบมากขึ้น ผู้นำเพียงแต่เข้าใจผู้ตามและตอบสนองสิ่งที่ผู้ตามต้องการ ผู้นำต้องยืนยันในสิ่งที่ดีและสิ่งที่ถูกต้อง รวมทั้งผู้นำต้องมอบอำนาจแก่ผู้ตาม และผู้นำต้องมีความสุจริต และเปิดเผยกระทำในสิ่งที่สอดคล้องกับค่านิยม และแสดงความไว้วางใจในตัวผู้ตาม แล้วผู้นำจึงจะได้รับความไว้วางใจจากผู้ตามกลับมา

ยูค (Yuke, 1998, p.25) ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการประกอบด้วย 7 ด้าน ดังนี้ 1) ความซื่อสัตย์ หมายถึง มีพฤติกรรมที่เปิดกว้าง ปฏิบัติตามเงื่อนไขสัญญา หรือความผูกพันที่เกี่ยวข้องโดยตลอดยอมรับในผลที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะผิดพลาดหรือไม่ได้รับความร่วมมือก็ตาม 2) ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ หมายถึง มีพฤติกรรมชอบช่วยเหลือปกป้องในสิ่งที่ถูกต้อง 3) อ่อนน้อมถ่อมตน หมายถึง มีพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับผู้อื่น ให้เกียรติ และยอมรับผู้อื่น เกรงใจ 4) ความเห็นอกเห็นใจและการรักษา หมายถึง มีพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ และเยียวยารักษาทั้งด้านอารมณ์ ความรู้สึกหรือสร้างความสงบสามัคคี สร้างสัมพันธภาพภายหลังจากเกิดความขัดแย้ง 5) การพัฒนาบุคคลให้ก้าวหน้า หมายถึง โอกาสที่จะพัฒนาบุคลากรตามทักษะและความรู้เฉพาะบุคคล ส่งเสริมและสนับสนุนที่จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการเรียนรู้ 6) ความยุติธรรม หมายถึง มีความเป็นกลางให้โอกาสผู้อื่นชี้แจงเสนอข้อคิดเห็น แสดงข้อโต้แย้งอย่างมีเหตุผลเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ถูกต้อง และ 7) การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การให้ความสำคัญหรือยอมรับการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้โอกาสหรือตำแหน่งตามสายงาน ให้โอกาสและสนับสนุนในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ หมายถึง การปฏิบัติที่บุคคลเลือกเป็นฝ่ายรับใช้ การมองข้ามผ่านผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการเป้าหมายหลักของผู้นำแบบผู้รับใช้คือการช่วยผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ สามารถวัดได้จาก 1) มีพฤติกรรมที่เปิดกว้าง ปฏิบัติตามเงื่อนไขสัญญา 2) มีพฤติกรรมชอบช่วยเหลือปกป้องในสิ่งที่ถูกต้อง 3) มีพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับผู้อื่น ให้เกียรติ และยอมรับผู้อื่น 4) มีพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ และ

เยียวารักษาทั้งด้านอารมณ์ ความรู้สึก หรือสร้างความสงบสามัคคี 5) ใส่ใจความต้องการของผู้ตาม และช่วยให้ผู้ตามทำงานได้ดีขึ้น 6) เต็มใจยอมรับในความรับผิดชอบ และ 7) แสดงความไว้วางใจในตัวผู้ตาม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

นวงทิพย์ กาศศิริ (2547, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ สอนงาน และภาวะผู้นำแบบปฏิรูปอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แต่ละด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นการบริหารแบบวางเฉยอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู ต่อภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีความคิดเห็น ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น การบริหารแบบวางเฉย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปรีชา เพ็ชรฉรรจ (2547, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูในเขตอำเภอเมือง โดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมากเรียงตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความรับผิดชอบ และด้านการตัดสินใจ 2) ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จำแนกตามเพศ และอายุ พบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูในเขตอำเภอเมือง จำแนกตามประสบการณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

สมาน พงษ์จำนงค์ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ ผลการวิจัยที่สำคัญสรุปได้ดังนี้ 1) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดมี 5 ด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้ คือ ด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ ความสามารถ ด้านทักษะทางการบริหาร และด้านวิสัยทัศน์ ส่วนด้าน

ประสบการณ์ และผลสำเร็จในการปฏิบัติงานมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก 2) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ ให้ความสำคัญเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรกดังนี้ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ได้แก่ มีความยุติธรรม ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม และเสมอภาค เป็นแบบอย่างในการครองตน ครองคนและครองงาน และ มีความซื่อสัตย์ สุจริต และเสียสละเพื่องานในหน้าที่ มีความ รับผิดชอบต่อผลงาน โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ มีอารมณ์มั่นคง หนักแน่น ไม่หวั่นไหวต่อปัญหาและอุปสรรค เป็นแบบอย่างในเรื่องของความอดทนและสู้งาน พุดจาสุภาพ ชัดเจน น้ำเสียงน่าฟัง ด้านความรู้ ความสามารถ ได้แก่ มีความรู้ความเข้าใจในขอบข่ายการบริหารงานโรงเรียน สามารถกำหนดลักษณะงาน และมอบหมายงานให้บุคลากรได้อย่างเหมาะสม มีความรู้ความสามารถในหลักวิชาการบริหารและการจัดการ มีความรู้ความเข้าใจในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และสามารถนำไปบริหารจัดการศึกษาได้อย่างถูกต้อง ด้านทักษะทางการบริหาร ได้แก่ สามารถวิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหาทั้งปัญหาเฉพาะหน้า และปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อนได้อย่างลุล่วงและเหมาะสม สามารถประสานงานสร้างความสัมพันธ์อันดี สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากร ผู้ปกครองและชุมชน บริหารแบบมีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และบริหารจัดการ ด้านวิสัยทัศน์ ได้แก่ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ สนับสนุน ส่งเสริม ผลักดันบุคลากรและแสวงหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์กำหนดเป้าหมาย และสร้างภาพลักษณ์ของหน่วยงานในอนาคตได้อย่างชัดเจนและมีความเป็นไปได้ ด้านประสบการณ์และผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ได้แก่ บริหารโรงเรียน โดยมุ่งประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก สร้างบุคลากรให้เป็นผู้รู้ และกระจายอำนาจ หรือ มอบหมายงานที่เหมาะสมให้ และ จัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนและอาคารสถานที่ให้เกิดความสวยงาม ร่มรื่น สะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อยตามหลัก 5 ส. บริหารโรงเรียนมีผลงานดีเด่น เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง ชุมชน และบุคคลทั่วไป และ 3) ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามทัศนะของ ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ จำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง วุฒิทางการศึกษา และขนาดสถานศึกษา พบว่า ไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวม และรายด้าน

บรรเจิด อินทร์กล้า (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามทัศนะของครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสุพรรณบุรีผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามสภาพจริงตามทัศนะของครูโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยรายด้านจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการมีความรู้ความสามารถพิเศษในการบริหาร ด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ การศึกษา ด้านการมีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญในการบริหารสถานศึกษา ด้านการเป็นผู้นำ

ทางการศึกษาและด้านการมีจิตวิญญาณนักบริหาร ส่วนคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามี้ออาชีพอตามทัศนคติของครูโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยรายด้านจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา ด้านการมีความรู้ความสามารถในการบริหารด้านผลงานที่แสดงถึงความชำนาญในการบริหารสถานศึกษา ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเป็นผู้นำทางการศึกษา และด้านการมีจิตวิญญาณนักบริหาร

นุชนาฏ จันทรา (2552, บทคัดย่อ) ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของคณบดีที่ปรากฏจริงในปัจจุบันและรูปแบบภาวะผู้นำของคณบดีตามทัศนคติและความคาดหวังของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล รวมถึงศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติและความคาดหวังเกี่ยวกับรูปแบบ ภาวะผู้นำของคณบดีกับความแตกต่างทางด้านเพศ การศึกษา และสถานภาพของบุคลากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการ(สายการสอน) ข้าราชการ (สายสนับสนุน) พนักงานของรัฐ (1.3) พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 379 คน ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงจากกลุ่มประชากรทั้ง 9 มหาวิทยาลัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การหาค่าร้อยละ การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการทดสอบค่า $t - test$ และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one – way ANOVA) ผลการศึกษา พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของคณบดีที่ปรากฏจริงในการทำงานของคณะในสังกัดมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคล มีทั้ง 3 รูปแบบ กล่าวคือ ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นรูปแบบที่พบมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้นำแบบเผด็จการแบบมีศิลป์ และผู้นำแบบเผด็จการ เป็นรูปแบบที่พบน้อยที่สุด และรูปแบบภาวะผู้นำของคณบดีตามทัศนคติและความคาดหวังของบุคลากรที่ต้องการ ให้มีมากที่สุด คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย สำหรับทัศนคติและความคาดหวังของบุคลากรที่มีต่อรูปแบบผู้นำของคณบดี โดยจำแนกตามเพศ การศึกษา และสถานภาพ นั้น พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ต่อรูปแบบเผด็จการและรูปแบบประชาธิปไตย

2. งานวิจัยต่างประเทศ

ยาร์โรว์ (Yarrow, 1985, pp.27-39) ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ของบุคลากรผู้บริหารในโรงเรียนในรัฐควีนส์แลนด์ ประเทศออสเตรเลีย สรุปได้ว่า บุคลากรผู้บริหารในโรงเรียน ได้แก่ เจ้าหน้าที่ในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน และครู ซึ่งเป็นผู้มี ส่วนร่วมในการบริหารจัดการการศึกษา ควรมีลักษณะดังนี้ เจ้าหน้าที่โรงเรียน มีความยุติธรรม เข้าถึงได้ง่าย เสมอต้นเสมอปลาย มีความเกรงใจ มีความเป็นกันเอง มีปฏิภาณ มีความยืดหยุ่น ใจกว้าง และตรงไปตรงมาครูเข้าถึงได้ง่ายให้ความร่วมมือและสนับสนุนช่วยเหลือ มีความยุติธรรม เข้าใจใจกว้าง มีความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน มีความกระตือรือร้น ให้ความเอาใจใส่ เชี่ยวชาญในการสอนและวิชาที่สอน และมีความสามารถในการวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารโรงเรียนเข้าถึงได้ง่าย มีความยุติธรรม ให้คำแนะนำสนับสนุนช่วยเหลือ นักเรียนและครู มีความสามารถ

ในการตัดสินใจ เป็นผู้ที่มีบารมี มีความรอบรู้ในโครงการ กิจกรรม หลักสูตร และการบริหาร จัดการองค์กร มีความใส่ใจนักเรียน และมีการยอมรับความคิดใหม่ ๆ

ริชาร์ดสัน, และคนอื่น ๆ (Richardson, et al., 1992, pp.4-12) ได้วิจัยความคิดเห็น ของครูเกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมที่พึงประสงค์สูงสุดของครูใหญ่ในสี่มลรัฐของประเทศ สหรัฐอเมริกา พบว่า “ความซื่อสัตย์” เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์สูงสุดและจำเป็นที่สุดของ ครูใหญ่ ซึ่งเป็น ผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียน และคุณลักษณะที่สำคัญต่อมาคือ การมองการณ์ ไกล มีแรงบันดาลใจ เอื้ออาทร เป็นบุคคลผู้มีความสามารถและประสบการณ์สูง ฉลาดเฉลียว และไหวพริบดี รวมทั้งมี วิสัยทัศน์กว้างไกลและชัดเจน สามารถแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่เป้าประสงค์ ได้ เป็นผู้สร้างบรรยากาศ ที่ดีในโรงเรียนซึ่งเอื้อต่อการจัดโครงการและกิจกรรมของโรงเรียน ให้ การสนับสนุนส่งเสริม การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สามารถใช้กระบวนการวางแผนงานอย่างเป็น ระบบ และมีความสัมพันธ์ ที่ดีกับชุมชนในฐานะพันธมิตรที่เข้มแข็ง มีความยุติธรรม ใจกว้าง ตรงไปตรงมา มีความคิด สร้างสรรค์ ฟังพาได้ กล้าหาญเข้มแข็ง มีภาวะเป็นผู้นำสูง เด็ดเดี่ยว และเป็นอิสระในความคิด

บ๊อททัมส์, และคนอื่น ๆ (Bottoms, et al., 2003, p.3) ได้ทำรายงานวิจัยเกี่ยวกับ เกณฑ์การคัดเลือกครูใหญ่ที่มีประสิทธิภาพสูงให้มาบริหารจัดการโรงเรียน สรุปได้ว่า ครูใหญ่ ควรมี ลักษณะดังนี้คือ เป็นผู้ที่ทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีพรสวรรค์ในการเป็นผู้นำ เข้าใจ การกิจของ โรงเรียนและชั้นเรียนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน รู้วิธีการทำงานร่วมกับคณะ ครูและบุคลากรของโรงเรียนเพื่อนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ให้การสนับสนุนครูให้ ดำเนินการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อยังประโยชน์ให้แก่นักเรียน

แบล็คมอร์, และบาร์ตี (Blackmore, & Barty, 2006, pp.2-19) ได้ทำรายงาน การวิจัยเรื่องเกณฑ์การคัดเลือกครูใหญ่ในระบบการศึกษาของประเทศออสเตรเลียสรุปได้ว่า ครูใหญ่เป็นภาพลักษณ์ของโรงเรียน จึงควรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือ มีความรู้ความสามารถ เหมาะกับตำแหน่งหน้าที่ทั้งในเรื่องการบริหารจัดการองค์กรและการเรียนการสอนมีภาวะความเป็น ผู้นำสูง มีความคิดสร้างสรรค์ ซื่อสัตย์ มีทักษะในการเจรจา และมีมนุษยสัมพันธ์ดี

ดุก (Duke, 2006, pp.6-8) ได้วิจัยเรื่องปัจจัยต่าง ๆ ที่หากมีการเปลี่ยนแปลงแล้วจะ ทำให้ โรงเรียนประถมศึกษาประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ และปัจจัยหนึ่งนั้นคือการโยกย้าย ครูใหญ่ที่ไม่มีคุณสมบัติเหมาะสมและบุคลากรที่ไม่ให้ความร่วมมือและขาดความสามารถออกไป จากพื้นที่ และคัดเลือกครูใหญ่ที่มีคุณสมบัติพึงประสงค์มาทำงานแทนคือ ครูใหญ่ที่เป็นผู้ใส่ใจใน พันธกิจเพื่อนำไปสู่การพัฒนา มีความเป็นผู้นำ เป็นผู้บังคับบัญชาที่ดี สามารถเข้าถึงได้ มีการ บริหารจัดการที่ดี มนุษยสัมพันธ์ดี และสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับชุมชน

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า การดำเนินการทุกอย่างภายใน สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุด จะต้องเป็นผู้ดำเนินการ วางแผน กำหนดนโยบาย ควบคุม ประเมินผล พัฒนา ปรับปรุง ให้การดำเนินการนั้น ๆ เกิด

ประสิทธิภาพมากที่สุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถครอบคลุมทุกด้าน เพื่อที่จะสามารถคอยให้คำปรึกษา แนะนำ บุคลากรภายในสถานศึกษาได้อย่างถูกต้อง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีการศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างตลอดเวลาเพื่อที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย