# บทที่ 2
# เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตประเวศ ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา
    1.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
    1.2 ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา
    1.3 คุณลักษณะหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
    2.1 ความหมายและความสำคัญของคุณลักษณะภาวะผู้นำ
    2.2 บทบาทหน้าที่ของผู้นำ
    2.3 คุณลักษณะของภาวะผู้นำ
    2.4 ความหมายและความสำคัญของคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
    2.5 แนวคิดทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
    2.6 คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
    3.1 คุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างวิสัยทัศน์
    3.2 คุณลักษณะผู้นำที่มีการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์
    3.3 คุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างแรงดลใจ
    3.4 คุณลักษณะผู้นำที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา
    3.5 คุณลักษณะผู้นำที่มีการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
    4.1 งานวิจัยในประเทศ
    4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

**ผู้บริหารสถานศึกษา**

**1. ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา**

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2540, หน้า 8) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งของรัฐ และเอกชน

กระทรวงศึกษาธิการ (2542, หน้า 4) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรทางวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน

วิโรจน์ สารรัตถะ (2542, หน้า 3) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานขององค์การให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เสนาะ ติเยาว์ (2543, หน้า 183) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือของคนอื่นไม่คำนึงถึงว่าความสำเร็จนั้นคนจะพอใจหรือไม่

อนุชา กอนพวง (2550, หน้า 23) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้นำ ผู้บริหารโอกาส ผู้นำองค์การ ผู้นำทางวัฒนธรรม ผู้นำการเรียนการสอน ผู้ตรวจการและสถาปนิก

ณัฐฌานันท์ เรือนดาหลวง (2551, หน้า 12) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ข้าราชการครูที่ทำหน้าที่การปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในสถานศึกษาของรัฐและเอกชน ที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณลักษณะในการบริหารการจัดการศึกษาอันเป็นพื้นฐานของคนส่วนใหญ่ เพื่อนำพาบุคลากรในสถานศึกษาให้พร้อมที่จะดำเนินการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายและการดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ฮัก (Hughes, 1999, p.31) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่มีบทบาทเป็นเช่นศิลปิน สถาปนิก และผู้ตรวจการ โดยที่จะต้องทำหน้าที่ทุกสิ่งทุกอย่างในโรงเรียนให้ดำเนินไปด้วยดี สร้างสรรค์วัฒนธรรมใหม่ ๆ จัดโครงสร้างของสภาพแวดล้อม ปรับปรุงการเรียนการสอน สร้างสิ่งจูงใจทางวิชาการ ใช้เทคโนโลยี คำนึงถึงความมีคุณธรรม จริยธรรมและกฎหมาย

เซอร์จิโอแวนนี่ (Sergiovanni, 1999, p.81) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในเชิงพัฒนา จะต้องสร้างโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนแห่งคุณภาพและประสบผลสำเร็จ

เซฟาท (Seyfarth, 1999, p.195) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ต้องแสดงภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในการจัดโครงสร้างขององค์การ เป็นเช่นผู้นำทางวัฒนธรรมที่จะต้องสำรวจให้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในโรงเรียน เป็นเช่นผู้นำทางการเรียนการสอน เป็นผู้นำด้านหลักสูตรในการประเมินผลนักเรียน เป็นผู้บริหารจัดการที่จะต้องให้ความสำคัญกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของโรงเรียน ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

อับเบน, และคนอื่นๆ (Ubben, et al., 2001, pp.87-98) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึงผู้ที่เป็นกลไกสำคัญที่จะต้องแสดงถึงภาวะผู้นำเพื่อสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ให้มีกระบวนการตัดสินใจโดยอาศัยโรงเรียนเป็นฐาน ให้มีการพัฒนาโรงเรียนโดยมีการวางแผนที่เป็นระบบ

สรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรทางวิชาชีพที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษา โดยดำเนินการบริหารกิจการทุกอย่างในสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้และให้องค์การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

**2. ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา**

ไพฑูรย์ เจริญพันธุวงศ์ (2540, หน้า 64)กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำมีความสำคัญและเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งของหน่วยงานที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการดำเนินงานขององค์การที่ต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำที่จะต้องแสดงพฤติกรรมการบริหารงานในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพ

รุ่ง แก้วแดง (2541, หน้า278) กล่าวว่า สถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีการเสริมพลังผู้บริหารโรงเรียนให้มีโอกาสใช้ความเป็นผู้นำอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมีเวลาอยู่ที่ทำงานที่โรงเรียนมากขึ้น และหันมาทุ่มเทให้กับงานบริหารโรงเรียนเป็นหลัก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูและนักเรียนจะมีมากขึ้นด้วย

จิราพร พุฒคำ (2545, หน้า 15) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อคุณภาพของสถานศึกษาในการบริหารและจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายของชาติ ตามนโยบายของรัฐบาลที่แถลงไว้ต่อรัฐสภา รวมถึงนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและกรมสามัญศึกษา โดยจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักการและจุดมุ่งหมายของหลักสูตรในระดับการศึกษาที่รับผิดชอบ โดยให้สนองตอบต่อความต้องการของบุคคลท้องถิ่น ชุมชน และประเทศชาติ ลักษณะดังกล่าวจะส่งผลต่องานของผู้บริหารสถานศึกษา

ธีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าผจัญ, และสัมมา รธนิธย์ (2545, หน้า 1) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ โดยเฉพาะในองค์การภาคเอกชนนั้น เห็นได้ชัดเจนว่าความอยู่รอดขององค์การขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ ดังนั้นภาคเอกชนไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเงินการธนาคาร การบริหารธุรกิจการค้า การอุตสาหกรรม รวมทั้งการศึกษาตั้งแต่อนุบาลถึงอุดมศึกษา จึงต้องสรรหาผู้บริหารที่มีฝีมือหรือมีความสามารถสูง เพื่อความสำเร็จในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ไฮมัน, สก๊อต, และคอนเนอร์ (Haiman, Scott, & Connor, 1985, p.442) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการทำงาน และคุณสมบัติหลายอย่างรวมกันตามที่หน่วยงานต้องการจึงจะบริหารงานให้เกิดผลดี จะเห็นได้ว่าผู้บริหารที่ขาดความสามารถย่อมจะขาดความเชื่อถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา อันเป็นต้นเหตุแห่งปัญหาของการบังคับบัญชาในที่สุด

ความสามารถในการทำงานของผู้บริหาร นอกจากจะก่อให้เกิดความศรัทธาเลื่อมใสจากผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไปแล้ว ยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการนำองค์การไปสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์

วอลซ์ (Walsh,1999, p.235) กล่าวว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลเป็นที่ต้องการ การที่โรงเรียนมีผู้บริหารที่เอาใจใส่ต่อความอ่อนแอทั้งหลายที่ปรากฏออกมาโดยพิจารณาจากผลการเรียนรู้ผลการเรียนการสอนการบริหารจัดการและการจัดการของโรงเรียน

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อสถานศึกษา สถานศึกษาจะประสบความสำเร็จในการดำเนินการมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน เพื่อความสำเร็จในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

**3. คุณลักษณะหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา**

อุทัย บุญประเสริฐ (2540, หน้า 32) กล่าวว่า คุณลักษณะหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ดูแล เฝ้าระวังและจัดการให้สถานศึกษาดำเนินไปตามเป้าหมาย ปฏิบัติตามคำสั่งและควบคุมบุคลากรและทรัพยากรให้เป็นไปตามกฎระเบียบ เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ เป็นผู้กระตุ้นและชักนำการใช้กำลังคน เป็นผู้พัฒนาทรัพยากร เป็นผู้พัฒนาเป้าหมายใหม่ ๆ ของสถานศึกษา โดยสร้างความสัมพันธ์ความร่วมมือต่าง ๆ และแสวงหาทรัพยากรภายนอกมาสนับสนุนการจัดการศึกษา

ธีระ รุญเจริญ (2545, หน้า 25) กล่าวว่า คุณลักษณะหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มี 2 ด้าน ดังนี้ 1) การจัดการศึกษาให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย หลักการ แนวทาง รูปแบบการจัดการศึกษา หลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน และ 2) การบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามแนวทางการบริหารงานที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมหลายฝ่าย รวมทั้งผู้ปกครอง องค์การของรัฐและเอกชน ตลอดทั้งชมรมและสมาคมในสังคม

ประกอบ กุลเกลี้ยง, และสิทธิพร ลิ้มบริบูรณ์ (2545, หน้า 22-23) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งของภาครัฐและเอกชนมีบทบาท 9 ประการดังนี้

1. เป็นประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการสถานศึกษา

2. เป็นกรรมการและเลขานุการในคณะกรรมการสถานศึกษาของรัฐ รวมถึงกรรมการและเลขานุการในคณะกรรมการสถานศึกษาเอกชน

3. เป็นผู้บังคับบัญชาครูและบุคลากรในสถานศึกษา

4. บริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับทางราชการ และของสถานศึกษารวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

5. ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่และทรัพย์สินของสถานศึกษาหรือหน่วยงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ

6. เป็นผู้แทนของสถานศึกษาหรือหน่วยงานของกิจการทั่วไปรวมทั้งการทำนิติกรรมสัญญาของสถานศึกษาตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับมอบ

7. จัดทำรายงานกิจกรรมประจำปีของสถานศึกษาเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา

8. อนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิบัตรของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

9. ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายทั้งงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

วิโรจน์ สารรัตนะ, และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์ (2545, หน้า 13-14) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะใหญ่ ๆ 3 บทบาท ดังนี้

1. คุณลักษณะเชิงสัมพันธ์บุคคล ผู้บริหารเป็นเสมือน ศูนย์รวมขององค์การโดยแสดงเป็นบทบาทย่อยต่าง ๆ บทบาทในการเป็นผู้นำองค์การ และบทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์บุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายนอกองค์การเพื่อให้ได้ข้อมูลหรือสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

2. คุณลักษณะเชิงสารสนเทศ เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารเป็นศูนย์กลางข้อมูลข่าวสารทั้งในฐานะเป็นผู้รับและผู้ส่งโดยแสดงออกเป็นบทบาทย่อยต่างๆ ดังนี้ บทบาทในการเป็นผู้กำกับติดตามผลการดำเนินงาน บทบาทในการเป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้แก่บุคลากรในองค์การ และบทบาทในการเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารในองค์การให้แก่บุคลากรภายนอกองค์การ

3. คุณลักษณะเชิงตัดสินใจ เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารมีลักษณะเป็นนักตัดสินใจโดยแสดงออกในบทบาทย่อยต่างๆ ดังนี้ บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจเป็นผู้ประกอบการที่มุ่งริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์การอยู่เสมอ บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดในองค์การ บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจเพื่อจัดสรรทรัพยากรในส่วนต่าง ๆ บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจในการเจรจาต่อรองกับบุคคลหรือองค์การอื่นเพื่อให้ได้สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

สุพล วังสินธ์ (2545, หน้า 16) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่เป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการ และเป็นผู้นำในการจัดงบประมาณ เพื่อสนับสนุนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา

มิลเลอร์ (Miller, 1965, pp.175-440) กล่าวว่า ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาแบ่งออกหลายประการ ดังนี้งานเกี่ยวกับนักเรียน โปรแกรมการสอน การปฏิบัติงานด้านโปรแกรมการสอน การบริหารบุคลากรที่ทำหน้าที่สอน การบริหารบุคลากรที่ไม่ใช่ผู้สอน งานด้านอาคาร

เรียน บุคลากรการศึกษา บริหารเสริมด้านวิชาการ งานด้านการเงิน งานเกี่ยวกับการประเมินผล และงานที่ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่แสดงบทบาทและภาวะผู้นำในสถานศึกษา

กูลิค (Gulick, 1969, p.13) กล่าวว่า คุณลักษณะหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษามี 7 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน เป็นการคาดคะเนสิ่งที่ต้องการจะทำและวิธีการที่จะทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้สำหรับกิจกรรมนั้นๆ

2. การจัดองค์การ เป็นการจัดโครงสร้างแห่งอำนาจเป็นทางการ ซึ่งจะมีการแบ่งงานย่อยๆ ลดหลั่นลงไปเพื่อให้มีการประสานงานกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. การบริหารงานบุคคล ซึ่งได้แก่การสรรหา การพัฒนาบุคลากรที่สรรหาได้และการรักษาคนไว้ให้จนเกษียณอายุ และใช้บุคคลเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4. การปกครองบังคับบัญชา หรือการอำนวยการ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการตัดสินใจและภาวะผู้นำในองค์กรนั้นๆ

5. การประสานงาน เป็นคุณลักษณะที่ต้องประสานงานกับหน่วยงานต่างๆของงานในองค์การ

6. การรายงาน คือการรายงานให้ผู้บริหารระดับเหนือขึ้นไป รวมทั้งตัวผู้บริหารเอง ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้เกี่ยวข้องได้ทราบข้อมูลข่าวสารโดยอาศัยการบันทึกต่างๆ การวิจัยและการตรวจงานด้วย

7. งบประมาณ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนการเงิน การใช้จ่ายและควบคุมการใช้เงิน

สมิธ, และคนอื่น ๆ (Smith, et al., 1970, p.170) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาประกอบด้วยงาน 6 งาน คืองานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ งานธุรการและการเงิน และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

แคมเบลล์, และคนอื่น ๆ (Campbell, et al., 1978, pp.116-149) กล่าวว่า ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษามี 6 ด้าน ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนทำแผนงานและโครงการกิจกรรมที่จะร่วมมือกับชุมชน ให้บริการชุมชนในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านข่าวสาร ด้านส่งเสริมสุขภาพอนามัย ด้านส่งเสริมอาชีพ ด้านนันทนาการ ด้านอาคารสถานที่ วัสดุและครุภัณฑ์ รวมทั้งการเป็นผู้นำและให้การร่วมมือในการพัฒนาชุมชน ซึ่งจะต้องดำเนินการคือการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาชุมชนและให้ความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาท้องถิ่น

2. งานวิชาการ ผู้บริหารจะต้องดำเนินการเพื่อให้มีการรวบรวมและจัดทำระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการ มีการทำแผนงานของการเรียนการสอนโดยคำนึงถึงองค์ประกอบที่เหมาะสม มีการพัฒนาการเรียนการสอนคือส่งเสริมการเรียนการสอนแบบต่างๆ จัดบรรยากาศในด้านการเรียนการสอน จัดสอนซ่อมเสริม จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนการ

สอน จัดวิธีพัฒนาครูด้านวิชาการให้มีคุณภาพและมีการประเมินผลการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ

3. งานกิจการนักเรียน ผู้บริหารควรเป็นผู้นำในการจัดการเกี่ยวกับนักเรียนในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้คือ การบริหารกิจการนักเรียนและการจัดรูปองค์การของนักเรียน ระเบียบและทะเบียนต่าง ๆ การจัดบริการให้แก่นักเรียนการควบคุมความประพฤติและระเบียบวินัยของนักเรียน

4. การบริหารงานบุคคล ผู้บริหารควรได้ให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับงานด้านนี้เป็นอย่างมาก เพราะความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษาส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับการบริหารงานบุคคล ดังนั้นผู้นำจึงควรพิจารณาการบริหารงานบุคคลดังต่อไปนี้ นโยบายของการบริหารงานบุคคล การมอบหมายงานให้บุคลากร การนิเทศงานและการประเมินผลประสิทธิภาพของการสอน

5. อาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ การจัดโปรแกรมการเรียนการสอนและการบริการนักเรียนจำเป็นต้องใช้สถานที่และวัสดุอุปกรณ์ ผู้บริหารควรสนใจเกี่ยวกับงานด้านอาคารสถานที่ การพัฒนาและบำรุงรักษาอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์เพื่อช่วยในการเรียนการสอน

6. การเงินและงานธุรการ งานด้านนี้เป็นส่วนสำคัญยิ่งในการส่งเสริมการเรียนการสอน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสนใจในด้านนี้ซึ่งได้แก่ การทำงบประมาณการใช้จ่ายตามแบบแผนทางราชการ งานสารบรรณ และงานประชาสัมพันธ์

เคนเนทส์, และเจน (Kenneth, & Jane, 2000, p.103) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติหน้าที่ตามคุณลักษณะหน้าที่โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านบุคคล ได้แก่บทบาทด้านการเป็นหัวหน้าองค์การหรือเป็นผู้นำของหมู่คณะ

2. คุณลักษณะในด้านข้อมูลสารสนเทศ ได้แก่ บทบาทด้านการเป็นศูนย์กลางระบบประสานงานขององค์การประกอบด้วย การรับข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบันและเป็นรูปธรรมมากที่สุด

3. คุณลักษณะในการตัดสินใจ ได้แก่บทบาทในการเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ ๆ เป็นผู้จัดการปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เป็นผู้ขจัดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่างๆ ภายในองค์การ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะหน้าที่ที่สำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาในการบริหารและจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ที่ดีและมีหน้าที่รับผิดชอบงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาที่สำคัญ4 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) งานวิชาการ 2) งานงบประมาณและการเงิน 3) งานบุคคล และ 4) งานบริหารทั่วไป ซึ่งงานทั้ง 4 งานเป็นหัวใจหลักของสถานศึกษา เป็นส่วนเสริมซึ่งกันและกัน

ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญและเอาใจใส่ต่อการควบคุม การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

**คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

**1. ความหมายและความสำคัญของคุณลักษณะภาวะผู้นำ**

**1.1 ความหมายของคุณลักษณะภาวะผู้นำ**

บังอร ศรีสุทธิกุล (2544, หน้า 12) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมของผู้นำในฐานะของผู้บริหารที่ใช้อิทธิพล และความสัมพันธ์ของพลังอำนาจที่มีในตน แสดงบทบาทต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ผู้นำที่ดีจะต้องมีภาวะผู้นำมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการวางเป้าหมายในอนาคต มีนโยบายและแผนงานที่เด่นชัดมีความเด็ดขาด มีวินัยในตนเอง มีความรอบรู้อนาคต มีความรอบรู้ในหลักวิชาและเต็มใจที่จะเผชิญกับความเสี่ยง มีไหวพริบ สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นปฏิบัติในหลักวิชาและเต็มใจที่จะเผชิญกับความเสี่ยงสามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นปฏิบัติตามสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การโดยผ่านกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการตัดสินใจที่ชาญฉลาด คอยควบคุมการตรวจสอบการปฏิบัติงานในองค์การให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

อานันท์ ปันยารชุน (2544, หน้า 26-27) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำไม่ใช่ผู้ที่จะนำคนอื่น แต่ผู้นำที่ดีคือผู้ที่ผู้อื่นอยากเดินตาม การที่จะเป็นผู้นำได้และเป็นผู้นำที่ยั่งยืน สิ่งที่ขาดไม่ได้ก็คือความรู้สึกผิด ความรู้สึกชอบ รู้สึกไม่ควรโดยสิ่งที่ควบคุมการกระทำของตนนั้นก็คือคุณธรรมและจริยธรรม

จิติพงศ์ คล้ายใยทอง (2547, หน้า 19) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำ หมายถึงสภาพการปฏิบัติงานอย่างมีศิลปะโดยใช้กลยุทธ์ของบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นและนำคนอื่นในการปฏิบัติงาน โดยคนเหล่านั้นมีความยินดีให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานนั้น ๆ จนเสร็จสิ้นภารกิจตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ทองใบ สุดชารี (2549, หน้า 2) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการมากกว่าความเป็นตัวของผู้นำ ภาวะผู้นำจึงหมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ปรีชา ทัศน์ละไม (2549, หน้า 21) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำ หมายถึง การสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธา ความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้ตาม ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ อันเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

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

พันเกท (Plunkett, 1992, p.325) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยและผ่านบุคคลอื่น ในขณะเดียวกันก็ได้รับความเคารพ ความมั่นใจ ความจงรักภักดี และให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ

ดูบริน (DuBrin, 1998, p.2) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคลากรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ยูค (Yukl, 1998, p.2) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่ง ที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ดาฟท์ (Daft, 1999, p.5) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ และผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

สรุปได้ว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการชี้นำ สั่งการ หรืออำนวยการ หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

**1.2 ความสำคัญของคุณลักษณะภาวะผู้นำ**

ประพันธ์ ผาสุกยืด (2541, หน้า 85) กล่าวว่า ความเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำหรือความสามรถในการนำจะเกิดขึ้นได้จำเป็นจะต้องมีการฝึกฝนในเรื่องนี้เรียกได้ว่าจะต้องมีการฝึกฝนภาวะผู้นำ (practice leadership) เพื่อนำความคิดของตนเองให้หลุดพ้นจากกรอบแนวความคิดเดิมไปได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานจากของเดิมสู่กระบวนการดำเนินงานแบบใหม่และทำให้เกิดการพัฒนาบุคคลที่สามารถทำให้ทุกคนทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพองค์การใดไร้ซึ่งผู้ที่มีความสามารถในการนำความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การทั้งหมดจะล้มเหลวหรือถ้าหากสำเร็จก็อาจจะใช้เวลาค่อนข้างนานเป็นขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างจะยากลำบากสับสนไม่มีทิศทางที่ชัดเจนแน่นอนทำให้ผู้ที่มีส่วนร่วมขบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องทุกข์ทรมานรู้สึกเหนื่อยทั้งกายและใจเกิดความเครียดหรือเกิดคลื่นใต้น้ำซึ่งหมายถึงเกิดกลุ่มบุคคลที่ไม่เห็นด้วยและต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและในหลายๆครั้งก็อาจจะทำไม่สำเร็จเพราะทุกคนที่เกี่ยวข้องเกิดท้อถอยหรือหมดไฟที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนานั้นเอง

พระธรรมปิฎก (2541, หน้า 1-3) ดังพุทธพจน์ที่แสดงให้เห็นความสำคัญของคุณลักษณะภาวะผู้นำต่อความอยู่รอดสวัสดิภาพและสันติสุขของสังคมและประเทศชาติทั้งหมดดังนี้ “เมื่อฝูงโคว่ายข้ามน้ำถ้าโคจ่าฝูงไปคต โคหมดทั้งฝูงนั้นก็ไปคตตามกัน” เพราะว่ามีผู้นำที่

ไปคตฉันใดในหมู่มนุษย์ก็ฉันนั้นบุคคลผู้ใดได้รับสมมุติให้เป็นใหญ่หากบุคคลผู้นั้นประพฤติไม่เป็นธรรมหมู่ประชาชนนอกนั้นก็จะประพฤติช้ำเสียหายแว่นแคว้นทั้งหมดก็จะยากเข็ญหากผู้ปกครองเป็นผู้ยากไร้คุณธรรมซึ่งในทางตรงกันข้าม “เมื่อฝูงโคว่ายข้ามน้ำถ้าโคจ่าฝูงไปตรงโคหมดทั้งฝูงก็ไปตรงเพราะมีผู้นำที่ไปตรงฉันใดในหมู่มนุษย์ก็ฉันนั้นบุคคลผู้ใดได้รับสมมุติให้เป็นใหญ่หากคนนั้นประพฤติชอบธรรมหมู่ประชาชนนอกนั้นก็จะพลอยดำเนินตามทั้งแว่นแคว้นก็จะเป็นสุขหากผู้ปกครองตั้งอยู่ในธรรม” และเมื่อพูดตามสภาพของสังคมมนุษย์ก็จะได้รับความหมายของผู้นำว่า “ผู้นำคือบุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกันโดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตามหรือทำการร่วมกันก็ตามให้พากันไปด้วยดีสู่จุดมุ่งหมายที่ดีงาม” การพากันไปด้วยดีนั้นหมายถึงไปโดยสวัสดีหรือโดยสวัสดิภาพผ่านพ้นภัยอันตรายอย่างเรียบร้อยและเป็นสุขเป็นต้นส่วนการบรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ดีงามนั้นหมายถึงโดยถูกต้องตามธรรมโดยนัยนี้ภาวะผู้นำก็คือคุณสมบัติเช่นสติปัญญาความดีงามความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดมุ่งหมายที่ดีงาม

สมยศ นาวีการ (2546, หน้า 188) กล่าวว่า เนื่องจากความเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การดังนั้นความเป็นผู้นำจะเป็นจุดรวมของการวิจัยและการสร้างทฤษฎีขึ้นมาอย่างไม่ขาดสายนักวิจัยจะดำเนินการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงและขยายทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะพฤติกรรมและสถานการณ์ออกไปอีกนอกจากนี้นักวิจัยกำลังพิจารณาอย่างใกล้ชิดกับบทบาทของความเป็นผู้นำทางการบริหารภายในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นทุกขณะดังนั้นจึงมีทฤษฎีความเป็นผู้นำใหม่ปรากฏขึ้นมาอย่างต่อเนื่องวิธีการศึกษาการเป็นผู้นำที่ดึงดูดความสนใจอย่างมากในช่วงเวลานี้คือแนวความคิดของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือความเป็นผู้นำโดยวิสัยทัศน์และบารมี (transformational leadership : leadership through vision and charisma) และยังถูกเรียกอีกหลายชื่อเช่นความเป็นผู้นำเชิงบันดาลใจความเป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์

พิมพ์อร สดเอี่ยม (2547, หน้า 116) กล่าวถึงความสำคัญของคุณลักษณะภาวะผู้นำว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียน เป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณภาพของโรงเรียนที่ดำเนินการ โดยผ่านเครือข่ายบุคคลและตามบทบาทหน้าที่ขององค์การ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการริเริ่มโครงสร้าง เพื่อสร้างความสมบูรณ์ให้กับส่วนรวม มีการร่วมคิดและร่วมรับผิดชอบ เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่พยายามใช้เหตุผล เพื่อให้ผู้ตามยินยอมทำตามผลของการปฏิบัติงานขององค์การเป็นผลจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ

สราญรัตน์ จันทะมล (2548, หน้า 15) กล่าวถึงความสำคัญของคุณลักษณะภาวะผู้นำใน 3 ประเด็น ดังนี้

1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องประสบผลสำเร็จก็จะต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย

3. คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคน ไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำ แม้มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงใดก็ไม่อาจเติบโตก้าวหน้าได้

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, และกิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์ (2551, หน้า 1) กล่าวว่า จะเห็นได้ชัดว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำมีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ความอยู่รอด และความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การความสำเร็จของการบริหารจัดการในหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นองค์การเล็กหรือใหญ่ก็สามารถสำเร็จได้ทั้งนั้นขอเพียงมีปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและความสำเร็จก็รออยู่ไม่ไกลปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือผู้นำถ้ามีผู้นำที่ดีมีความรู้ความสามารถมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนลูกน้องก็ไม่หลงทางองค์การก็ไม่ล้มเหลวการทำงานก็เต็มเปี่ยมไปด้วยประสิทธิภาพการเป็นผู้นำที่ดีได้ต้องอาศัยทั้งประสบการณ์เพื่อความยั่งยืนและเป็นเลิศขององค์การ

โทมัส (Thomas, 1988, p.101) กล่าวว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำในสถานศึกษาเป็นหลักสำคัญที่ทำให้เกิดความเข้าใจและเกิดการพัฒนาองค์การ ภาวะผู้นำทางการศึกษามีผลกระทบต่อองค์การทางการศึกษาอย่างเด่นชัด

เบนนิส (Bennis, 1989, p.204) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการศึกษามีความสำคัญที่เป็นพื้นฐานอย่างน้อย 3 ประการ ดังนี้

1. เป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบต่อประสิทธิภาพขององค์การ ความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำที่รับรู้ได้

2. การเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปทำให้เกิดความสำคัญของการมีหลักยึดเหนี่ยวและเป้าประสงค์นำทาง ผู้นำคือผู้ที่เข้ามาเติมให้เต็ม

3. โรงเรียนมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาในระดับชาติบทบาทหลักของผู้นำทางการศึกษาก็คือการแบ่งเบาภาระที่เกี่ยวข้องกับสาธารณชน

ไรท์, และโน (Wright, & Noe, 1996, p.392) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์การเพราะจะเพิ่มเสริมความสำเร็จขององค์การในระยะยาว งานของภาวะผู้นำจึงไม่ใช่เป็นการดำเนินงานตามกรอบงานประจำ แต่จะเป็นการดำเนินงานให้เกิดผลที่สร้างสรรค์ต่อองค์การ ใช้แนวคิดหรือทฤษฎีใหม่เพื่อพัฒนาองค์การภายใต้สถานการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลง

ดูบริน (DuBrin, 1998, p.12) กล่าวถึง ความสำคัญของคุณลักษณะผู้นำว่าเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

สรุปได้ว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์การและสถานศึกษา เป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณภาพของสถานศึกษาที่ดำเนินการ สถานศึกษาจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดส่วนสำคัญต้องมาจากผู้นำ ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องประสบผลสำเร็จก็จะต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ

**2. บทบาทหน้าที่ของผู้นำ**

เศาวนิต เศาณานนท์ (2542, หน้า 46–48) ได้สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำโดยทั่วไป เพื่อเป็นแนวคิดสำหรับผู้บริหาร ดังนี้ 1) ผู้นำในฐานะผู้บริหาร 2) ผู้นำในฐานะผู้วางแผน 3) ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย 4) ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ 5) ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก 6) ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม 7) ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและให้โทษ 8) ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย 9) ผู้นำในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่าง 10) ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม 11) ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ 12) ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ 13) ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา และ 14) ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 16–17) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำควรมีลักษณะ 8 ประการ ดังนี้

1. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (figurehead) ผู้นำที่มีตำแหน่งสูงของทุกองค์การ จะต้องเป็นตัวแทนทำกิจกรรมต่างๆ คือ เป็นตัวแทนที่ดีขององค์การ เป็นตัวแทนที่จะรวบรวมข้อมูลที่อยู่ภายนอกองค์การ และให้การต้อนรับแขกผู้มาเยือน

2. เป็นนักพูดที่ดี (spokesperson) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพูดและนำเสนอกิจกรรม ตลอดจนมีการวางแผน มีความสามารถในด้านต่างๆ และมีวิสัยทัศน์ที่ดีกับบุคคลหรือฝ่ายต่างๆ คือ ฝ่ายบริหารระดับสูง ลูกค้า บุคคลภายนอก เพื่อนร่วมอาชีพ และชุมชน

3. เป็นนักเจรจาต่อรอง (negotiator) ซึ่งมีคุณสมบัติในการเจรจาต่อรองคือ สามารถเจรจาต่อรองกับผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่าขึ้นไป สามารถต่อรองกับหน่วยงานต่างๆในองค์การ และหน่วยงานภายนอก และสามารถต่อรองกับผู้ใช้บริการ

4. เป็นผู้ฝึกสอน (coach) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องมีเวลาและความสามารถที่จะสอนทีมงาน ดังนี้ ต้องพยายามช่วยทีมงานให้ประสบความสำเร็จ ช่วยให้สมาชิกในทีมงานมีการป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน และเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสมาชิกทีมงานมีขั้นตอนการทำงานและมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

5. เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้ (team builder) มีกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้อง คือ ให้การชมเชยแก่ทีมงานที่ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ จัดกิจกรรมสร้างขวัญและกำลังใจ เช่น การจัดงานเลี้ยง และจัดประชุมเพื่อกระตุ้นสมาชิกเกี่ยวกับความสำเร็จและปัญหา สิ่งเกี่ยวข้องต่างๆ

6. เป็นผู้สามารถแสดงบทบาทการทำงานเป็นทีมได้ (team player) มีพฤติกรรมที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติ 3 ประการ คือ การวางตัวเป็นสมาชิกทีมและผู้นำทีมที่เหมาะสม มีความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ในองค์การ และแสดงความจริงใจต่อผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้การสนับสนุนแผนการทำงานเป็นทีมและกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่

7. เป็นผู้สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้ (technical problem solver) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้นและระดับกลาง โดยมีกิจกรรม 2 ประการ คือ ผู้นำควรให้บริการในฐานะเป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้แนะนำด้านเทคนิค และเป็นผู้สร้างผลประโยชน์เกี่ยวกับการทำงานประจำ เช่น การปรับปรุงบำรุงรักษาเครื่องจักรต่างๆ

8. เป็นผู้สามารถประกอบการ (entrepreneur) เป็นผู้ให้คำแนะนำความคิดริเริ่ม มีความคิดเชิงวิเคราะห์ และมีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำ การพัฒนาเปลี่ยนแปลง โดยมีบทบาท 3 ประการ คือ หาวิธีการเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์การ มีปฏิสัมพันธ์ต่อสมาชิกด้านความจำเป็นและความต้องการการเปลี่ยนแปลง และสนใจติดตามข้อมูลข่าวสารปัจจุบัน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2544, หน้า 3–5) มีความคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารว่า โดยปกติทั่วไปแล้ว ผู้บริหารทุกระดับจะมีหน้าที่ทางการบริหาร อย่างน้อย 5 ประการ คือ

1. การวางแผน (planning) ได้แก่ นโยบาย ทิศทางขององค์การ เป้าหมายการทำงาน วัตถุประสงค์ของการทำงาน วิธีปฏิบัติงาน แผนการปฏิบัติงาน แผนการควบคุมงาน

2. การจัดองค์การหรือการจัดรูปแบบงาน (organizing) ได้แก่ การกำหนดโครงสร้างการบริหาร วัตถุประสงค์การทำงาน ภารกิจหรือหน้าที่ซึ่งต้องปฏิบัติ ความชำนาญเฉพาะของบุคคล อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รูปแบบการประสานงาน ทรัพยากรสนับสนุนการทำงาน

3. การบริหารบุคคล (staffing) ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลังคน การสรรหาคัดเลือกบุคคล การกำหนดอัตราค่าจ้าง เงินเดือนและผลตอบแทนต่างๆ สวัสดิการต่างๆ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับบริษัทและบุคลากรด้วยกันเอง การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพ การให้คุณให้โทษแก่บุคคล

4. การสั่งงานหรือบัญชางาน (directing) ได้แก่ รูปแบบการเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การมอบหมายงาน การสอนงาน การจูงใจและกระตุ้นให้ทำงาน การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการทำงาน การให้คำปรึกษา

5. การควบคุมงาน (controlling) ได้แก่ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบการควบคุมงาน วิธีกำกับและติดตามผลการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงาน ความปลอดภัยในการทำงาน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2548, หน้า 95-96) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำมี 3 ประการ คือ

1. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน (maintenance of membership) หมายถึง จะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

2. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (objective attainment) หมายถึง เขาจะต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนวิธีการทำงานด้วยความมั่นคง และเข้าใจได้ และเขาจะต้องทำให้กลุ่มทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. ผู้อำนวยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (group interaction facilitation) หมายถึง เขาจะต้องปฏิบัติงานในทางที่จะอำนวยความสะดวก ให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

กอร์ตัน (Gorton, 1993, p.71) ได้สรุปว่า บทบาทหน้าที่ของผู้นำที่สำคัญมี 6 ประการ คือ1) บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหาร 2) บทบาทในฐานะเป็นผู้นำในด้านการสอนหรือด้านวิชาการ 3) บทบาทในฐานะเป็นผู้รักษาระเบียบวินัย 4) บทบาทในฐานะเป็นผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ 5) บทบาทในฐานะเป็นผู้ประเมินผล และ 6) บทบาทในฐานะเป็นผู้แก้ปัญหาความขัดแย้ง

อับรามสัน (Abramson, 1996, p.1) กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของผู้นำประกอบด้วย 3 ประการ ดังนี้

1. เป็นตัวกลางในการเปลี่ยนแปลง (change agent) ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ล้าสมัยและไม่ถูกต้อง โดยที่เขาต้องมีความมั่นคง เข้มแข็ง

2. การเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurial) ผู้บริหารต้องเป็นผู้ลงทุน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีปฏิภาณไหวพริบดี

3. การเป็นผู้ให้คำปรึกษา (counselor) ผู้บริหารต้องเน้นและให้ความสำคัญแก่บุคคลและเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากบุคลากร

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1999, pp.268-280) ได้ชี้ให้เห็นว่า บทบาทหน้าที่ของผู้นำควรต้องแสดงความเป็นผู้นำใน 3 ประการ ต่อไปนี้

1. พฤติกรรมของผู้บริหาร ซึ่งต้องแสดงพฤติกรรม 2 ลักษณะ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน คือ มุ่งปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้สำเร็จ และพฤติกรรมมุ่งคน คือ สนใจในบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น ความมั่นคงปลอดภัย การยอมรับนับถือ ศักดิ์ศรีและคุณค่าในความเป็นคน

2. พัฒนาคนอื่น เป้าหมายที่เด่นชัดอย่างหนึ่งของสถานศึกษา คือ การพัฒนาคน คนที่จะต้องพัฒนา คือ ผู้เรียน และผู้สอน โดยพัฒนาทั้งระดับความสามารถและจิตใจ ให้ได้ตามระดับที่พึงปรารถนาแล้ว ก็ย่อมเชื่อได้ว่าสถานศึกษาสามารถบรรลุเป้าหมายได้

3. หน้าที่ผู้นำของกลุ่ม หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทผู้นำของกลุ่มใน 2 ประการ คือ บทบาทในการปฏิบัติภารกิจของกลุ่ม นั่นคือ ต้องแสดงบทบาทในการทำงานให้สำเร็จ และ บทบาทในการสร้างกลุ่ม เป็นบทบาทที่ทำให้กลุ่มคงอยู่ต่อไปได้และมีความเจริญ บทบาทนี้จะต้องสนใจพฤติกรรมของคน สร้างความกลมเกลียวสมานฉันท์ภายในกลุ่ม ปลูกความสำนึกให้สมาชิกสนใจที่จะทำงานแบบใหม่ที่ดีกว่า รู้จักประเมินผลสิ่งที่ตนเองได้ทำไปแล้วเพื่อนำผลมาปรับปรุงการทำงานให้ดีมากยิ่งขึ้นต่อไป

สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กร โดยจะต้องเป็นตัวอย่างในด้านพฤติกรรม และต้องเป็นผู้มีความรอบรู้ทั้งด้านบุคคลในองค์การ ว่ามีความต้องการสิ่งใด มีวัฒนธรรมองค์กรเช่นไร ผู้นำต้องใช้บทบาทอิทธิพลในการจูงใจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อไป ด้านภารกิจและสภาพแวดล้อม เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ ทันสมัยทันเหตุการณ์ มีความรวดเร็ว ว่องไว คล่องตัว มีไหวพริบ มีความกล้าที่จะตัดสินใจดำเนินการเพื่อให้สามารถนำพาองค์การได้บรรลุเป้าหมายที่คาดหวัง

**3. คุณลักษณะของภาวะผู้นำ**

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2543, หน้า 44-45) กล่าวว่า คุณลักษณะความเป็นผู้นำประกอบด้วย 2 แบบ ดังนี้

1. เปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำกับที่ไม่ได้เป็นผู้นำ

2. เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จกับบุคคลที่เป็นผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ การศึกษาส่วนใหญ่จะใช้วิธีแรก เพื่อที่จะหาลักษณะของผู้นำที่เป็นสากลสามารถนำไปใช้บ่งชี้ผู้นำโดยทั่วไปได้ จากการศึกษาส่วนหนึ่งพบว่าผู้นำจะต้องฉลาด มีความเชื่อมั่นในตนเองมากกว่าบุคคลที่ไม่ได้เป็นผู้นำ แต่โดยทั่วไป มีคนจำนวนมากที่มีลักษณะของผู้นำในขณะนี้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ นอกจากนี้ยังมีผู้นำจำนวนมากที่ไม่ได้มีลักษณะดังกล่าวด้วย

เคนหวัง บุญเพศ (2544, หน้า 20) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารและผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถรอบตัว โดยเฉพาะด้านภาษาและสังคมศาสตร์ มีคุณธรรมจริยธรรม มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถนำหลักวิชาการและสภาพแวดล้อมมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานอย่างสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานที่บริหารไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี สุขภาพแข็งแรง จิตใจมั่นคง เชื่อมั่นในตนเอง ไม่อ่อนไหวต่อปัญหาและอุปสรรค มีอัธยาศัยดี มีความเมตตาปรานีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถเป็นที่พึ่งของเพื่อนร่วมงานได้

ชูชาติ พ่วงสมจิตร์ (2544, หน้า 13) กล่าวว่า การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำนักวิจัยจะดำเนินการ 2 แบบ คือ พยายามเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำกับคุณลักษณะของคนที่ไม่ใช่ผู้นำและพยายามเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จกับคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ แต่อุปสรรคของทฤษฎีนี้ก็คือ คุณลักษณะของ

ผู้นำที่ได้จากการศึกษา มีความแตกต่างกัน ไม่มีความแน่นอนตายตัว และคุณลักษณะบางประการดูเหมือนจะมีความขัดแย้งกันอยู่ในตัว

มัลลิกา ตันสอน (2544, หน้า 172) กล่าวว่า คุณลักษณะสำคัญของผู้นำมีอยู่ 6 ประการ ดังนี้

1. ความมีพลังและความทะเยอทะยาน
2. ความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น
3. ความซื่อสัตย์มีคุณธรรม และยึดมั่นในหลักการ
4. ความเชื่อมั่นในตนเอง
5. ความเฉลียวฉลาด
6. ความรอบรู้ในงาน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 35-44) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำประกอบด้วย 2 กลุ่ม คือ

1. ด้านบุคลิกทั่ว ๆ ไป ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง ความไว้วางใจ กล้าแสดงออก ความมั่นคงทางอารมณ์ มีอารมณ์ขัน ดูอบอุ่น การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานประกอบด้วย ความคิดริเริ่ม ความเข้าใจอารมณ์ ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความยืดหยุ่น การปรับตัว ความกล้าหาญ และความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม

ดนัย เทียนพุฒ (2546, หน้า 191–192) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะผู้นำในองค์การสมัยใหม่ไว้ ดังนี้

1. มีความรู้ความสามารถทั้งจากการได้รับการสั่งสอนมา จากการเรียนรู้ หรือประสบการณ์และกลั่นกรองสิ่งนั้นให้สอดคล้องเหมาะสมกับองค์การ

2. มองการณ์ไกล สามารถคาดการณ์ปัญหา หรือเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ และหาทางป้องกันมิให้เกิดเหตุการณ์ที่เป็นปัญหา มีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้น ผู้นำจะต้องมุ่งมั่น เอาจริงเอาจังในการทำงาน แสวงหาหรือใฝ่หาวิธีการทำงานที่ทำให้รู้สึกสนุกในการทำงาน หาวิธีการทำงานจากผู้ที่ประสบความสำเร็จ ตลอดจนความทะเยอทะยาน เพื่อความก้าวหน้าขององค์การและตนเอง

3. กล้าตัดสินใจ นับเป็นหลักการที่มีความสำคัญมากสำหรับผู้นำ การกล้าที่จะตัดสินใจก็แสดงถึงการเป็นคนที่มีความกล้าเสี่ยงอยู่ในตัวเอง

4. มีมนุษยสัมพันธ์สูง มีข้อสังเกตว่า คนที่ตำแหน่งยิ่งสูงจะยิ่งอ่อนน้อมสุภาพ พูดจาดี เข้ากับใครก็ได้ และที่สำคัญมีความสามารถในการรวมคนให้ทำงานร่วมกันได้ ในลักษณะที่ก่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ ประสานงานกัน

5. มีคุณธรรม ผู้นำจะต้องรู้ว่าสิ่งใดควรหรือไม่ควรในการดำเนินงานรวมทั้งการดำเนินชีวิต เพราะสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติหรือแสดงออก คือภาพลักษณ์ขององค์การด้วย

นพพงษ์ บุญยจิตราดุลย์ (2548, หน้า 96) กล่าวถึง คุณลักษณะที่ดีของผู้นำ 6 ประการ คือ

1. ผู้นำต้องเป็นผู้มีความสามารถ (capacity) ประกอบด้วยความมีปัญญาไหรพริบ มีการตื่นตัวอยู่เสมอ ทันต่อเหตุการณ์ ใช้เวลาและภาษาที่ถูก ความเป็นผู้ริเริ่มเป็นของตนเอง และความเป็นผู้มีการตัดสินปัญหาที่ดี

2. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ (achievement) ความสำเร็จทางด้านวิชาการแสวงหาความรู้ ความสำเร็จทางการเล่นกีฬา

3. ผู้นำต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (responsibility) เขาจะต้องเป็นคนที่คนอื่นจะพึ่งพาได้ มีความคิดริเริ่ม มีความสม่ำเสมอมั่นคง อดทน กล้าพูดกล้าทำ มีความเชื่อมั่นตนเอง และมีความปรารถนาที่จะเป็นเลิศ หรือทะเยอทะยาน

4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (participation) ในด้านกิจกรรม ในด้านสังคม ให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัว และมีอารมณ์ขัน

5. ผู้นำต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป

6. รู้สภาพการณ์ (situation) รู้สภาวะทางจิตใจของคนระดับต่างๆ รู้ฐานะ ทักษะ ความต้องการ และความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้วัตถุประสงค์ขององค์การที่จะทำให้สำเร็จ มีผู้กล่าวว่าผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักการเป็นผู้ตามที่ดีด้วย

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548, หน้า 270) กล่าวว่า ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำพิจารณาจากพฤติกรรม 3 รูปแบบ ดังนี้

1. คุณลักษณะผู้นำแบบอำนาจนิยม (autocratic) เป็นผู้นำแบบที่มีพฤติกรรมชอบตัดสินใจเอง กำหนดวิธีการทำงานได้ ทำให้ทราบจุดมุ่งหมายการทำงานทีละขั้นตอนเน้นการควบคุม

2. คุณลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยม (democratic) เป็นผู้นำแบบที่มีพฤติกรรมให้มีการตัดสินใจโดยกลุ่มให้กำหนดวิธีการทำงานกันเอง ให้ทราบจุดหมายการทำงานโดยรวม เน้นการให้คำแนะนำปรึกษา

3. คุณลักษณะผู้นำแบบอิสระเสรีนิยม (laissez-faire) เป็นผู้นำแบบที่ปล่อยให้ผู้ปฏิบัติมีเสรีภาพในการทำงานอย่างสมบูรณ์ เพียงแต่จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นให้ และคอยตอบคำถามข้อสงสัย หลีกเลี่ยงความเกี่ยวข้อง

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, และกิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์ (2551, หน้า 2-3) กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของภาวะผู้นำ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 14 ประการ ดังนี้ 1) มีความมุ่งมั่น 2) มีวิสัยทัศน์ 3) มีความซื่อสัตย์ 4) มีความยุติธรรม 5) มีความสามารถในการตัดสินใจ 6) มีวินัยในตนเอง 7) มี

ความมั่นใจในตนเอง 8)มีความรับผิดชอบ 9) มีความอดทนอดกลั้น 10) มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ 11) มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด 12) มีเป้าหมายและทิศทาง 13) มีทักษะทางสังคมและ 14) มีความยืดหยุ่น

คลาร์ก (Clark, 1979, pp.28-29) ได้อธิบายคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จไว้ 11 ประการ ดังนี้

1. มีความอดทนและรู้จักแสดงความพึงพอใจในผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ให้การยอมรับในความสามารถ ศักยภาพ การประสานงาน และคุณลักษณะที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. มีการชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดเป้าหมายละมีการตัดสินใจในกิจกรรมที่กระทบต่องานของเขา
4. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดเป้าหมายและมีส่วนกดสินใจในกิจกรรมที่กระทบต่องานของเขา
5. พัฒนาศักยภาพในจุดอ่อนของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้แข็งแกร่งขึ้นและนำออกมาใช้งานอย่างเต็มที่
6. มีส่วนช่วยให้เขาเพิ่มความภาคภูมิใจในตัวเอง (self - esteem) ให้สูงที่สุด
7. พัฒนาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะในทีมงานเดียวกัน
8. สร้างบรรยากาศการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์การ
9. ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่เขาจะได้ประโยชน์ในส่วนที่ควรจะได้
10. ใช้คนให้ตรงกับความรู้ความสามารถ จึงนับเป็นแรงจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
11. มีส่วนรับผิดชอบในส่วนที่เขาทำได้และมีอำนาจหน้าที่ในงานนั้น

ฮอดเกตต์ (Hodgetts, 1999, pp.256 - 258) ได้แสดงแนวคิดถึงคุณลักษณะพิเศษหลายประการที่ปรากฏในตัวบุคคล จะมีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ แต่ถ้าพิจารณาโดยละเอียดถี่ถ้วนจะพบว่า คุณลักษณะพิเศษของบุคคลที่จะมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำดังกล่าวมี 5 ประการ ดังนี้

1. การมีสติปัญญาเหนือผู้อื่น (superior intelligence)
2. การมีความมั่นคงทางอารมณ์ (emotional maturity)
3. การรู้จักใช้แรงจูงใจ (motivation drive)
4. การมีทักษะในการแก้ปัญหา (problem – solving skills)
5. การมีทักษะด้านการบริหาร (managerial or administrative skills)

ลุสซิเออร์, และอชัว (Lussier, & Achua, 2001, p.16) กล่าวว่า การศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำระยะเริ่มแรกมีความเชื่อมั่นพื้นฐานว่า ผู้นำเป็นคุณลักษณะที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด ไม่ได้เกิดจากการฝึกหัดภายหลัง (leaders are born, nor made) นักวิจัยต้องการ

จำแนกลักษณะ หรืออุปนิสัยที่แตกต่างกันของผู้นำ จากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือจากผู้นำที่ประสบผลสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จ เพื่อพยายามอธิบายข้อแตกต่างของบุคลิกลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ รายละเอียดเกี่ยวกับคุณลักษณะจึงเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นอันดับแรกสำหรับการเป็นผู้นำ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำ บุคลิกภาพและจิตใจของผู้นำ ประกอบด้วย 2 กลุ่ม คือ 1) ด้านบุคลิกทั่ว ๆ ไป ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง ความไว้วางใจ กล้าแสดงออก มั่นคงทางอารมณ์ มีอารมณ์ขัน ดูอบอุ่น การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน และ 2) ด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานประกอบด้วย ความคิดริเริ่ม ความเข้าใจอารมณ์

**4. ความหมายและความสำคัญของคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

**4.1 ความหมายของคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

ฐิติพงศ์ คล้ายใยทอง (2547, หน้า 22-23) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำและกระบวนการซึ่งผู้นำจะทำให้ผู้ตามกระทำมากกว่าที่คาดหวังไว้ สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์การ โดยผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้น โดยผู้นำให้ผู้ตามดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ขององค์การและคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบหรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตาม ที่จะเพิ่มพลังอำนาจและให้ความสนับสนุนช่วยเหลือแก่ผู้ตาม

ประยุทธ ชูสอน (2547, หน้า 120) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ สร้างความผูกพันของสมาชิกต่อการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ

วรภัทร์ ภู่เจริญ (2547, หน้า 151) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่จัดการ ตัดสินใจกับสถานการณ์ ลักษณะที่ต่างจากเดิมให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548, หน้า 7) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดความตระหนักรู้ในพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 7) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่ โดยมีการสร้าง แรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดย

ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น นำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

เบิร์น (Bums, 1978, p. 20) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกัน ในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้น ซึ่งพลังอำนาจถูกยกขึ้นโดยภาวะผู้นำนี้จะสามารถดำเนินการทำให้จุดประสงค์ที่วางไว้อย่างชัดเจนประสบกับความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงได้ดังที่ตั้งใจ

แบส (Bass, 1985, p.14) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่กระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่คาดหวัง มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามที่ปรารถนา และใช้ความพยายามเพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตามให้เป็นลำดับขั้นของความต้องการที่สูงขึ้น

เบนนิส, และนานัส (Bennis, & Nanus, 1985, p.217) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่ปรับปรุงและยกระดับแรงจูงใจและเป้าประสงค์ของผู้ตามให้บรรลุผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

กริฟฟิน (Griffin, 1996, p.524) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ดำเนินการเหนือความคาดหวังปกติ โดยการถ่ายโอนความรู้สึกต่อพันธ-กิจการกระตุ้นประสบการณ์การเรียนรู้ การดลใจให้ใช้ชีวิตใหม่ในการคิด

เดสเลอร์ (Dessler, 1998, p.202) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติ และข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์การและต่อการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ

ยูคล์ (Yukl, 1998, p.20) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง สิ่งที่สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์การ และเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตามเพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์

สรุปได้ว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น

**4.2 ความสำคัญของคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 2) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นอนาคตและมุ่งที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ จึงจำเป็นสำหรับคนทุกวงการที่ต้องการจะก้าวทันโลก

จิติพร ชมภูคำ (2548, หน้า 23) กล่าวว่า ความสำคัญของคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่ดีในองค์การหนึ่งมีแนวโน้มที่จะให้ผลลัพธ์ที่ดีกับองค์การนั้น

และจะปรับปรุงผลิตผลในงาน ลดอัตราการเข้าออกของพนักงาน ยกระดับการบริการลูกค้า ทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรในระดับที่สูงขึ้น

ธวัช บุญยมณี (2550, หน้า 178) กล่าวว่า ความสำคัญของคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองไปข้างหน้า ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและเปิดรับแนวคิดใหม่ซึ่งจะทำให้องค์การปรับตัวให้พ้นกับการเปลี่ยนแปลงและแรงกดดันต่าง ๆ ได้

ภารดี อนันต์นาวี (2551, หน้า 104) กล่าวว่า ความสำคัญของคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ เป็นการตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่ ๆ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ปัญหาที่เกิดขึ้นบางอย่างผู้นำอาจไม่เคยเผชิญมาก่อน

แบส, และอโวลิโอ (Bass, & Avolio, 1990, p.13) กล่าวว่า ความสำคัญของคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การที่ผู้นำแสดงบทบาทให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดีและนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพ ให้ความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน อุทิศตนเพื่อองค์การ โดยกระตุ้นระดับความต้องการของผู้ตาม

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

ลูเนนเบิร์ก, และออนสไตน์ (Lunenburg, & Omstein, 2000, p.150) กล่าวว่า ความสำคัญของคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำจะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานมากกว่าที่คาดไว้แต่เดิม

เชอร์เมอฮอร์น (Schermerhorn, 2002, p.480) กล่าวว่า ความสำคัญของคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ภาระที่ผู้นำปรารถนาที่จะจัดการกับความเสี่ยงและมีความคาดหวังสิ่งที่อยู่เหนือความคาดหวังของคนอื่น จึงสามารถทำสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดขึ้น ส่งเสริมและสนับสนุนอย่างแข็งขันในการสร้างสรรค์และสร้างผลงานทางนวัตกรรม

สรุปได้ว่า องค์การไหนที่มีผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นย่อมส่งผลดีต่อองค์กร เพราะทำให้องค์กรสามารถก้าวทันต่อสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้อย่างเท่าทัน และบุคลากรในองค์กรมีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานที่ดี

**5. แนวคิดทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 2) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 6 ประการ ดังนี้ 1) การเป็นแบบอย่างของพฤติกรรม 2) การสร้างแรงดลใจ 3) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ 4) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน 5) การกระตุ้นการใช้ปัญญาและ 6) การดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546, หน้า 76-77) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่จูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติหน้าที่เกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งที่ภารกิจงานกว้าง ๆด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งต้องการบรรลุความต้องการในระดับสูง ประกอบด้วย 3 ประการ ดังนี้

1. การสร้างบารมี (charisma) หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่จะสามารถสร้างความภาคภูมิใจ ความศรัทธา และการยอมรับจากผู้อื่น

2. การยอมรับคุณค่าในตัวบุคคล (imdividualized consideration) หมายถึง ความพยายามที่จะช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้อื่น ใส่ใจความต้องการของแต่ละบุคคล และปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างที่มีคุณค่า

3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) หมายถึง การเสนอแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อให้ผู้อื่นได้คิดทบทวนในสิ่งที่ทำอยู่เดิม กระตุ้นให้มองเห็นปัญหาจากหลายแง่มุมและกระตุ้นให้คิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์, และฉัตยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 172) กล่าวว่า แนวคิดคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสำคัญเมื่อสภาพแวดล้อมขององค์การมีความซับซ้อน หรือเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว โดยผู้นำแบบนี้จะกำหนดเป้าหมาย ผลักดัน และจูงใจพนักงานได้มากกว่าที่คาดหวังโดยวิธีการ 3 ประการดังนี้

1. คุณลักษณะพิเศษ หมายถึงผู้นำจะถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน แสดงความประทับใจในองค์การ รวมทั้งความภาคภูมิใจ ตลอดจนความเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงาน

2. ผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิก โดยให้โอกาสที่จะพัฒนาตนเอง เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ และมีส่วนร่วมในโครงการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด

3. ผู้นำจะให้ความสนใจและกระตุ้นปัญหาของสมาชิกเป็นรายบุคคล โดยการสร้างความไว้วางใจร่วมกันดูแล ให้คำปรึกษาแนะนำ และกระตุ้นความเชื่อมั่นในตัวของพนักงานเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานโดยการใช้ความคิด เหตุผล และความรอบคอบในการตัดสินใจแก้ปัญหา สรุปได้ว่าคุณลักษณะที่เหมาะสมกับบริบทที่โรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนในบุคคลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานอย่างเป็นกระบวนและเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านคุณลักษณะพฤติกรรม 7 ด้าน คือ

1) การเป็นแบบอย่างที่ดี

2) การสร้างแรงบันดลใจ

3) การกระตุ้นทางปัญญา

4) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล

5) การสร้างและถ่ายทอดวิสัยทัศน์

6) การคาดหวังต่อผลงานสูง

7) การเอาชนะต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

หยกแก้ว กมลวรเดช (2549, หน้า 75) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 11 ประการ ดังนี้

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากตัวผู้นำ ผู้ตามและองค์การอันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ไม่แน่นอน

2. มุ่งเน้นที่เป้าหมายขององค์การและการเปลี่ยนแปลงขององค์การ โดยการเผยแพร่ค่านิยมใหม่ ๆ และค้นหาทางเลือกที่จะนำไปสู่การจัดการ

3. สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ตามโดยดูจากเป้าหมายของทั้งสองฝ่ายที่เริ่มประสานร่วมกันอันจะนำไปสู่ความเป็นเอกภาพและการแบ่งปันเป้าหมายซึ่งกันและกัน

4. ความพยายามที่จะยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นและพัฒนาผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ

5. มีพื้นฐานของการมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และการมีอิทธิพลต่อกัน

6. ผู้ตามจะตอบสนองด้วยความไว้วางใจ มีการควบคุมน้อยที่สุด

7. สนใจภารกิจในระยะยาวมากกว่าภารกิจประจำวัน

8. ผู้นำและผู้ตามต่างช่วยกันยกระดับของแรงจูงใจและศีลธรรมซึ่งกันและกัน

9. มุ่งเน้นไปที่อำนาจ ค่านิยม ศีลธรรม และจริยธรรมส่วนบุคคล

10. เน้นที่พันธกิจและยุทธวิธีที่จะประสบความสำเร็จ

11. พัฒนาผู้ตามโดยมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาส่วนบุคคล

ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 155) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการจัดและบริหารการศึกษามีความจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคนี้ ทั้งนี้ย่อมต้องอาศัยคุณลักษณะของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 10 ประการดังนี้

1. เป็นผู้ที่ไม่ยึดติดกรอบและมีความคิดสร้างสรรค์

2. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มุ่งผลประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก

3. มีความตระหนักและความรอบรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาสาระการเปลี่ยนแปลง

4. กล้าได้ กล้าเสีย และยอมเสี่ยงด้วยเหตุและผล

5. สามารถสร้างความตระหนักในปัญหาและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงให้แก่บุคลากรในองค์การ

6. มีความอดทน อดกลั้นต่อการต่อต้าน โดยใช้ความสุขุมรอบคอบ

7. มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ

8. มีความสามารถในการกระตุ้นให้รางวัลที่เหมาะสมแก่บุคลากรร่วมงานและทุกคนประสบความสำเร็จ

9. ยอมรับความต่างและตัดสินใจด้วยเหตุและผล

10. ยอมให้บุคลากรร่วมงานมีส่วนร่วมตลอดกระบวนการและมีโอกาสเป็นผู้นำในบางโอกาส

ทีคนี่, และเดอวานน่า (Ticny, & Devanna, 1986, pp.27-32) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 7 ประการดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายทิศทางที่ดีกว่าเดิม

2. เป็นคนกล้าและเปิดเผยกล้าจะเสี่ยงแต่เป็นความสุขุมมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง และกล้าเปิดเผยความจริงให้คนอื่นทราบ

3. เชื่อมั่นในคนอื่น ไม่ใช้อำนาจเผด็จการแต่เป็นผู้มีอำนาจบารมี เป็นผู้สนใจผู้ปฏิบัติงานและมอบอำนาจให้ทำเพราะความเชื่อในความสามารถของผู้ตามหรือสมาชิกขององค์การ

4. ชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันให้การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

5. เป็นผู้เรียนตลอดชีวิต ใคร่ครวญถึงสภาพที่เคยผิดพลาดจากการทำงานในอดีตซึ่งถือเป็นบทเรียนและพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาให้เจริญยิ่งขึ้น

6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อนความคลุมเครือ ความไม่แน่นอนชัดเจนในเป้าหมาย เป็นผู้มีความสามารถที่จะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงและการแก้ปัญหา

7. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองการณ์ไกลสามารถนำความหวังมาเป็นความจริงได้

แฮริส (Harris, 1990, p.9) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง

2. มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตามเหมือนกับบิดาที่จะไปหาบุตรเมื่อไหร่ก็ได้

3. เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ความยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

4. ยั่วยุผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่อง ยอมรับและเปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา

5. แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคลและมีความภักดี

เลธ์วูด, เคนเน็ธ, และอลิเซีย เฟอร์นันเดซ (Leithwood, Kenneth, & Alicia Fernandez, 1994, p.172) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 7 ประการ ดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) มติเอก-ฉันท์ของเป้าประสงค์ของกลุ่ม 3) การเป็นแบบอย่าง 4) การจัดเตรียมความช่วยเหลือส่วนบุคคล 5) การจัดเตรียมการกระตุ้นการใช้ปัญญา 6) การคาดหวังพฤติกรรมการปฏิบัติในระดับสูง และ 7) การให้รางวัลเชิงสถานการณ์

คุก, ฮันซาเกอร์, และคอฟเฟย์ (Cook, Hunsaker, & Coffey, 1997, p.73)กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเปลี่ยนแปลงองค์การ 3 ประการ คือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์ โดยวิสัยทัศน์จะให้ทิศทางต่อสมาชิกขององค์การในวิธีที่สอดคล้องกับแบบของผู้นำ ปรัชญาและความยึดมั่น ความกดดันในสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรขององค์การ วิสัยทัศน์ที่ดีที่สุดอยู่บนพื้นฐานขององค์การและบ่งบอกถึงความสามารถที่คงทนขององค์การที่จะเปลี่ยนแปลงผู้นำและองค์การที่เหนือธรรมชาติ

2. การระดมความผูกพันเป็นการยอมรับโดยบุคลากรที่จะทำให้วิสัยทัศน์ใหม่ ๆ ที่วางไว้ให้ได้บังเกิดผล ผู้นำแสดงและนำเสนอวิสัยทัศน์ต่อกลุ่มในทุกโอกาสใช้การกระตุ้นจูงใจโดยการติดต่อสื่อสารภายใน และการโฆษณาประชาสัมพันธ์แทนการสั่งการด้วยคำสั่ง

3. การเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองทั้งระแบบและยกระดับกระบวนการแก้ปัญหาและกระบวนการตัดสินใจ มีการใช้วิธีการปฏิบัติใหม่กระจายทั่วทั้งองค์การ แทนที่จะจำกัดอยู่กับกลุ่มผู้บริการระดับสูงในองค์การ ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้บุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และมีความเชื่อมั่นที่จะพบกับความท้าทายและยกระดับการรับรู้มาตรฐานและการตัดสินใจ

เดสเลอร์ (Dessler, 1998, pp.202-203) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ประการ ดังนี้

1. จัดเตรียมวิสัยทัศน์ เป็นกระบวนการที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในทัศนคติ และสมมติฐานของสมาชิกองค์การและสร้างความผูกพันสำหรับ พันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ

2. จัดตั้งและกำหนดขอบเขตการติดต่อสื่อสาร โดยการกำหนดให้เหมาะสมเพื่อที่จะปฏิบัติตามพันธกิจขององค์การให้สำเร็จลุล่วง

3. ติดต่อสื่อสารกลยุทธ์ เป็นการสร้างทางเลือกและนำทางแก่ผู้ตาม

4. เอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ลดแรงต้านทาน พัฒนาความช่วยเหลือกระตุ้นแรงจูงใจ และการสร้างความเชื่อมั่น ความคาดหวังในเชิงบวกแก่ผู้ตาม

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2002, p.125) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 6 ประการ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ (vision) หมายถึง มีความคิด ความสามารถในการหยั่งรู้ทิศทาง รวมทั้งมีความสามารถสื่อสารความหมายถึงผู้อื่นอย่างได้ผลดี นอกจากนั้นยังสามารถสร้างความตื่นใจในการทำฝันร่วมกันให้เป็นจริง

2. มีบารมี (charisma) คือความเก่งดี มีเสน่ห์จนเร้าใจบุคคลอื่นให้มีความกระตือรือร้น ศรัทธา จงรักภักดี ภาคภูมิใจ และไว้วางใจด้วยการใช้อำนาจความนิยม คืออำนาจที่เกิดจากตัวบุคคลที่ได้รับการนิยมยกย่อง จนกระทั่งคนอื่น ๆอยากเป็นพรรคพวกหรือผู้ตาม และอำนาจที่เกิดจากเสน่ห์ที่จับถูกจุดอารมณ์ของคนอื่นจำนวนมาก

3. การแสดงนัยของความเลิศ (empowerment) มีการค้นหาบุคคลดีเด่น แล้วมอบรางวัลจัดให้มีการฉลองความเป็นเลิศ

4. การเอื้อเฟื้ออำนาจ (empowerment) มีการช่วยเหลือผู้ตามให้ได้รับการพัฒนา สนับสนุน ขจัดปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน มีการเปิดโอกาสให้ผู้ตาม มีส่วนร่วมมอบหมายงานที่น่าสนใจ และท้าทายความสามารถอย่างแท้จริง

5. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) หมายถึง ความพยายามและความสามารถสร้างความรู้สึกผูกพันกับพนักงานให้เกิดขึ้นในบรรดาผู้ตาม ด้วยการทำให้ลูกน้องตระหนักในปัญหาต่าง ๆ และปลุกกระดมจินตนาการเพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางการปฏิบัติการแก้ปัญหาที่มีคุณภาพสูงขึ้น

6. ความซื่อสัตย์ถือมั่น (integrity) มีความซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือไว้วางใจ มีพฤติกรรมที่มุ่งมั่นรักษาความดี มีจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอไม่เสื่อมคลายอันเกิดจากจิตใจที่ดีงาม และสามารถรักษาคำมั่นสัญญา พันธะผูกพันด้วยการติดต่อผลแบบไม่ลดละสำหรับบริบทของโรงเรียนนั้น

สรุปได้ว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นลักษณะของผู้นำที่มีความจำเป็นในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้เกิดความไม่แน่นอน คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยแนวคิด 5 ประการ ดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 3) การสร้างแรงดลใจ 4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 5) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

**6. คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

บัณฑิต แท่นพิทักษ์ (2540, หน้า 64-69) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้ 1) ความเสน่หา (charismatic) 2) การดลใจ (inspiration) และ 3) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (intellectual stimulation)

เทื้อน ทองแก้ว, และเฉลา ประเสริฐสังข์ (2542, หน้า 28) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีนั้นต้องมีคุณลักษณะ 4 ด้าน ดังนี้

1. คุณลักษณะทางด้านร่างกาย หมายถึง รูปร่าง หน้าตา ผิวพรรณ ขนาด และรูปทรง รวมถึงกิริยาท่าทาง การพูด การสื่อสาร และการแสดงออกต่าง ๆ

2. คุณลักษณะทางด้านสติปัญญาและความคิด หมายถึง ความเฉลียวฉลาด ความฉับไว ทางการคิดวิเคราะห์ วิจารณ์ แยกแยะสิ่งต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง มีการวิเคราะห์ทางเลือกในการปฏิบัติและมีประสบการณ์

3. คุณลักษณะทางด้านอารมณ์ หมายถึง การควบคุมอารมณ์ และการแสดงออกทางอารมณ์ ได้อย่างเหมาะสม เช่น จิตใจหนักแน่น อดทนสูงสุด มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา

4. คุณลักษณะทางด้านสังคม หมายถึง ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นคนมองโลกในแง่ดี มีความสามารถในการพูด การสื่อสารกับบุคคลทั่วไป และสามารถปรับตัวได้ดี

อำไพ อินทรประเสริฐ (2542, หน้า 75-77) กล่าวว่า องค์ประกอบของการเป็นคุณลักษณะผู้นำที่ดีเพื่อการเปลี่ยนแปลงมี 3 ประการ ดังนี้

1. คุณลักษณะทางวิชาการ ได้แก่ มีความรู้ในวิชาชีพเป็นอย่างดี ความรู้ทั่วไป ความรอบรู้ในการบริหารจัดการ และการนำ เช่น ความสามารถในการใช้เทคนิคและวิธีการทำงาน มีความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์เข้ากับคนได้ดี รู้จักใช้คนและจูงใจคนให้ศรัทธา มีความสามารถในการคิด มีปัญญา ไหวพริบ และทันเหตุการณ์

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ หมายถึง รูปร่างหน้าตา ท่วงที วาจา อุปนิสัยใจคอ ตลอดจนอารมณ์ และบทบาทหน้าที่ที่ปรากฏแก่สายตาบุคคลอื่น ทั้งบุคลิกภาพด้านร่างกายและด้านจิตใจ

3. คุณลักษณะด้านความสามารถและคุณสมบัติพิเศษ การที่บุคคลหนึ่งจะเป็นผู้นำได้ดีนั้นจะต้องมีความสามารถและคุณสมบัติพิเศษแตกต่างไปจากผู้อื่น เช่น สติปัญญาเฉียบแหลม รู้บทบาทหน้าที่ของตน รู้จักตนเอง รับผิดชอบ ยุติธรรม กล้าหาญ เด็ดขาด ริเริ่มสร้างสรรค์ ท้าทาย และมีความสามารถในการประสานงาน

วนิดา ศุกระมล (2546, หน้า 34) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การเป็นผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่กับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องปรับองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ตลอดจนแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคต

ศิริพงศ์ พฤทธิ์พันธ์ (2546, หน้า 5) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ พฤติกรรมผู้นำที่จะต้องมุ่งสร้างองค์การให้ไปสู่ความเป็นเลิศ ลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และการนำกระบวนการบริหารไปใช้

สมชาย เทพแสง (2548, หน้า 93-97) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 6 ประการ ดังนี้

1. คุณลักษณะผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์ ประกาศและกระจายวิสัยทัศน์แก่บุลากรอย่างทั่วถึง

2.คุณลักษณะ ผู้นำสร้างกระบวนทัศน์ใหม่ให้เกิดขึ้น โดยเปลี่ยนความรู้สึก ความนึกคิดพฤติกรรมการเรียนรู้สู่โลกดิจิตอล

3. คุณลักษณะผู้นำมีความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงโดยพร้อมที่จะนำคอมพิวเตอร์มาใช้ประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการ

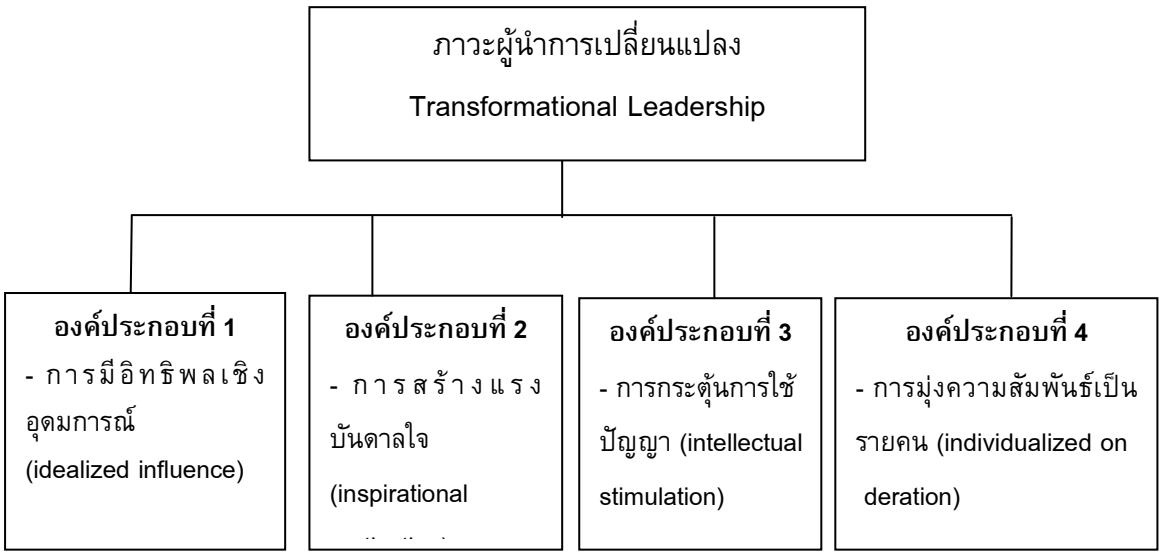
4. คุณลักษณะมีการถ่ายโอน เปลี่ยนแปลงโดยยึดประเพณีวัฒนธรรมแบบใหม่

5. คุณลักษณะเป็นผู้ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ โดยพัฒนาศักยภาพของตนและพัฒนาองค์การ

6. คุณลักษณะผู้นำต้องมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง องค์การ และบุคลากร

เบนนิส, และนานัส (Bennis, & Nanus, 1985, pp.70-72) กล่าวถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องมีความเข้าใจและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตามสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตามด้วยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี วางตนได้อย่างเหมาะสมสร้างวิสัยทัศน์และทำวิสัยทัศน์ให้เกิดความชัดเจน กระตุ้นผู้ตามให้เกิดความตระหนักในงานที่ตนรับผิดชอบ โน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้เปลี่ยนจากการยึดผลประโยชน์ของตนเอง มาเป็นประโยชน์ส่วนรวม กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับของความต้องการที่สูงขนกว่าเดิม กระจายอำนาจการตัดสินใจให้ผู้ตามเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5 ประการ ดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การสร้างบารมี 3) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล 4) การกระตุ้นปัญญา และ 5) การสร้างแรงบันดาลใจ

แบส, และอโวลิโอ (Bass, & Avolio, 1990, p.12) กล่าวถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ประการ ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) 3) การกระตุ้นภูมิปัญญา (intellectual stimulation) และ 4) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (individualized consideration) ดังภาพ 2




ภาพ 2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของแบส

คูด, ฮันซาเกอร์, และคอฟเฟย์ (Cook, Hunsaker, & Coffey, 1997, pp.484-485) กล่าวถึงกลยุทธ์เชิงพฤติกรรม สำหรับคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเปลี่ยนแปลงองค์การ 3 ประการ คือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์ โดยวิสัยทัศน์จะให้ทิศทางต่อสมาชิกขององค์การในวิธีที่สอดคล้องกับแบบของผู้นำ ปรัชญาและความยึดมั่น ความกดดันในสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรขององค์การ วิสัยทัศน์ที่ดีที่สุดอยู่บนพื้นฐานขององค์การและบ่งบอกถึงความสามารถที่คงทนขององค์การที่จะเปลี่ยนแปลงผู้นำและองค์การที่เหนือธรรมชาติ

2. การระดมความผูกพัน เป็นการยอมรับโดยบุคลากรที่จะทำให้เกิดวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ ที่วางไว้ให้ได้บังเกิดผล ผู้นำแสดงและนำเสนอวิสัยทัศน์ต่อกลุ่มในทุกโอกาส ใช้การกระตุ้นจูงใจโดยผ่านการติดต่อสื่อสารภายในและการโฆษณาประชาสัมพันธ์แทนการสั่งการด้วยคำสั่ง

3. การเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองทั้งระบบและยกระดับกระบวนการแก้ปัญหาและกระบวนการตัดสินใจ มีการใช้วิธีการปฏิบัติใหม่กระจายทั่วทั้งองค์การ แทนที่จะจำกัดอยู่กับกลุ่มผู้บริการระดับสูงในองค์การ ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้บุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และมีความเชื่อมั่นที่จะพบกับความท้าทายยกระดับการรับรู้มาตรฐานและการตัดสินใจ

เดสเลอร์ (Dessler, 1998, pp.202-203) ได้เสนอแนวคิดเรื่อง คุณลักษณะของผู้นำที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งเป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. จัดเตรียมวิสัยทัศน์ เป็นกระบวนการที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในทัศนคติ และสมมุติฐานของสมาชิกองค์การและสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ

2. จัดตั้งและกำหนดขอบเขตการติดต่อสื่อสาร โดยกำหนดให้เหมาะสมเพื่อที่จะปฏิบัติตามพันธกิจขององค์การให้สำเร็จลุล่วง

3. ติดต่อสื่อสารกลยุทธ์ เป็นการสร้างทางเลือกและนำทางแก่ผู้ตาม แ

4. เอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ลดแรงต้านทาน พัฒนาความช่วยเหลือกระตุ้นจูงใจ และสร้างความเชื่อถือ ความคาดหวังในเชิงบวกแก่ผู้ตาม

ฮอย, และมิสเกล (Hoy, & Miskel, 2001, p.414) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการคาดหวังว่าเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะ 4 ประการ ดังนี้

1. สามารถกำหนดชี้แจงในเรื่องความต้องการจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน

2. สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และรวบรวมความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น

3. ดลใจผู้ตามให้มุ่งคำนึงถึงประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ของตนเอง

4. เปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วมวางไว้มากกว่าที่จะทำงานภายในบริบทเดิม

จากคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 3) การสร้างแรงดลใจ 4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 5) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

**คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา**

**1. คุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างวิสัยทัศน์**

**1.1 ความหมายของคุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างวิสัยทัศน์**

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน (2540, หน้า 10) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดภาพเหตุการณ์ในอนาคตที่กำหนดว่าองค์การตั้งใจจะเป็นอะไรในอนาคต เป็นคำประกาศถึงทิศทางที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นการเร้าอารมณ์ความรู้สึกของสมาชิกในองค์การนั้น

สิทธิชัย เทวธีระรัตน์ (2540, หน้า 43) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดทิศทางในอนาคตระยะยาว ซึ่งมีลักษณะท้าทายไปสู่ความก้าวหน้าใหม่ กว้างขวางที่สุด ครอบคลุมมากที่สุด รวบรวมประเด็นต่าง ๆ มากที่สุด โดยเสนอทางเลือกที่ดีกว่า ชัดเจนกว่าและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2541, หน้า 23) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง การมองไปข้างหน้าหรือการมองไปในอนาคตของผู้นำองค์การ วิสัยทัศน์ใช่การสร้างฝัน แต่เป็นการประเมินทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต อันจะมีผลเป็นทั้งโอกาสและภยันตรายต่อองค์กร

สุเทพ เชาวลิต (2541, หน้า 9) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดกรอบหรือเขตแดนของการมองเห็นในสิ่งที่มองไม่เห็นทั้งในปัจจุบันและอนาคต การสร้างวิสัยทัศน์จึงเปรียบเสมือนแผนที่ประกอบการเดินทางสู่เป้าหมาย เป็นศิลปะของการสร้างกรอบความคิดไปในอนาคต

วรนุช แสงนิ่มนวล (2545, หน้า 15) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง การมองการณ์ไกล เห็นสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นข้างหน้าค่อนข้างชัดเจน และมุ่งมั่นที่จะจัดการให้สามารถอยู่ในสถานการณ์นั้นได้อย่างเหมาะสม

ฮิกแมน, และซิลวา (Hickman, & Silva, 1984, p.151) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง การเดินทางโดยใช้สมองจากสิ่งที่รู้ไปยังสิ่งที่ไม่รู้ เป็นการสร้างสรรค์อนาคตจากข้อมูลในปัจจุบัน ความหวัง ความฝันและโอกาสที่จะเป็นไปได้

เบนนิส, และนานัส (Bennis, & Nanus, 1985, p.349) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้นำสร้างภาพให้ผู้ตามรับรู้ว่าต้องการให้องค์การเป็นอย่างไรในอนาคตอธิบายและจูงใจผู้ตามให้มองเห็นทิศทางปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกันมีเป้าหมายร่วมกัน เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

บลัมเบิร์ก, และกรีนฟิลด์ (Blumberg, & Greenfield, 1986, pp.227-228) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่ต้องการให้เป็นอนาคต และสามารถกระทำกิจกรรมเพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไปสู่สภาพที่ต้องการในอนาคตได้สำเร็จ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดทิศทางในอนาคตระยะยาว ซึ่งมีลักษณะท้าทายไปสู่ความก้าวหน้าใหม่ กว้างขวางที่สุด วิสัยทัศน์จึงเปรียบเสมือนแผนที่ประกอบการเดินทางสู่เป้าหมาย เป็นการสร้างสรรค์อนาคตจากข้อมูลในปัจจุบัน ความหวัง ความฝันและโอกาสพยายามดำเนินการให้เป็นไปตามที่คาดหวังไว้

**1.2 ความสำคัญของคุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างวิสัยทัศน์**

ทิตยา สุวรรณชฎ (2543, หน้า 6) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์มาผลักดันให้เกิดผลสู่การปฏิบัติ นำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการตามวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์จึงเป็นการชี้แนวทางการพัฒนาองค์การและเป็นทิศทางนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การ

สัจจา จันทรวิเชียร (2555, ย่อหน้า 1) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างวิสัยทัศน์ เปรียบได้กับแม่ทัพที่มีกล้องส่องทางไกล เพื่อใช้ส่องดูความเป็นไปในสมรภูมิรบเบื้องหน้าว่าเป็นอย่างไร ควรใช้กลยุทธ์ใดในการทำศึก จึงจะประสบชัยชนะดังนั้น ผู้บริการองค์การที่ดี จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ เพื่อกำหนดทิศทางวางนโยบายและกลยุทธ์ของการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย หากแม่ทัพไม่มีกล้องส่องทางไกล หรือผู้บริหารองค์การขาดวิสัยทัศน์ การเคลื่อนพล หรือการขับเคลื่อนขององค์การ อาจจะเดินหลงทาง วกไปวนมา จนเกิดความระส่ำระส่าย ไม่อาจบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ วิสัยทัศน์จึงเป็นแผนที่ให้ทุกคนในองค์การได้เดินตามแรงผลักดันที่ทาให้เกิดกลยุทธ์การบริหารโดยวิสัยทัศน์ (strategic management by vision) เป็นผลมาจากความต้องการควบคุมชะตากรรมขององค์การให้เป็นแบบมนุษย์บัญชาการประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน มิได้เป็นหลักประกันว่าจะต้องประสบความสำเร็จในอนาคต ดังนั้น ความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ คือ ต้องทำให้อนาคตดีกว่าวันนี้ ดังนั้น การสร้างวิสัยทัศน์จึงมีความสำคัญต่อองค์การ 4 ประการ ดังนี้

1. ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมองค์การ โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน

2. ช่วยให้สมาชิกทุคนรู้ว่า แต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง แล้วรู้ว่าจะทำอะไร (what) ทำไมต้องทำ (why) ทำอย่างไร (how) และทำเมื่อใด (when)

3. ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกผูกพันธ์ มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ท้าทาย เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจ และทุ่มเท เพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ

4. ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิต องค์การ และสังคมที่แสดงถึงการมีชีวิตที่มีคุณภาพ องค์การที่มีคุณภาพ และสังคมที่เจริญก้าวหน้า มีความเป็นเลิศในทุกด้าน

เบนนิส, และนานัส (Bennis, & Nanus, 1985, p.349) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่จะก่อให้เกิดพลังในองค์การพลังจะนำไปสู่การปฏิบัติ การปฏิบัติจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การโดยจะสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายหลักขององค์การการมีวิสัยทัศน์ที่น่าเชื่อถือทำให้การทำหน้าที่ขององค์การราบรื่นเป็นไปในทางเดียวกัน ทั้งองค์การการสร้างวิสัยทัศน์จะเป็นกลยุทธ์แรกของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายหลักร่วมกันมองเห็นแนวทางความเป็นไปได้และมีความท้าทายทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทความสามารถเพื่อช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จ หลังจากสร้างวิสัยทัศน์แล้วผู้นำต้องถ่ายทอดและสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดจุดศูนย์รวมของสมาชิกทำให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน

เดวิส, และโธมัส (Davis, & Thomas, 1989, p.22) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างวิสัยทัศน์ เป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ผู้นำจะต้องมีและเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้สมาชิกทุกคนได้เข้าใจอย่างชัดเจน โดยเน้นที่ผลผลิต เป้าหมาย และทิศทางการดำเนินการ

นานัส (Nanus, 1992, p.9) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างวิสัยทัศน์เปรียบเสมือนสัญลักษณ์ของธงชัยของทุกสิ่งที่เป็นไปได้สำหรับองค์การฉายแสงถึงจุดหมายปลายทางเป็นเส้นทางที่เด่นชัดไม่มีองค์กรใดที่เสมอเหมือนถึงแม้จะเป็นองค์การที่ทำธุรกิจเดียวกัน

สรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างวิสัยทัศน์ จำเป็นต้องมีวางแผนการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อกำหนดทิศทาง วางนโยบาย และกลยุทธ์ของการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ การสร้างวิสัยทัศน์จะเป็นกลยุทธ์แรกของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายหลักร่วมกันทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทความสามารถเพื่อช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จ

**1.3 องค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างวิสัยทัศน์**

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 8-11) กล่าวว่า โครงสร้างของคุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างวิสัยทัศน์สามารถพิจารณาใน 2 ประเด็น คือ

1. คุณลักษณะของการสร้างวิสัยทัศน์

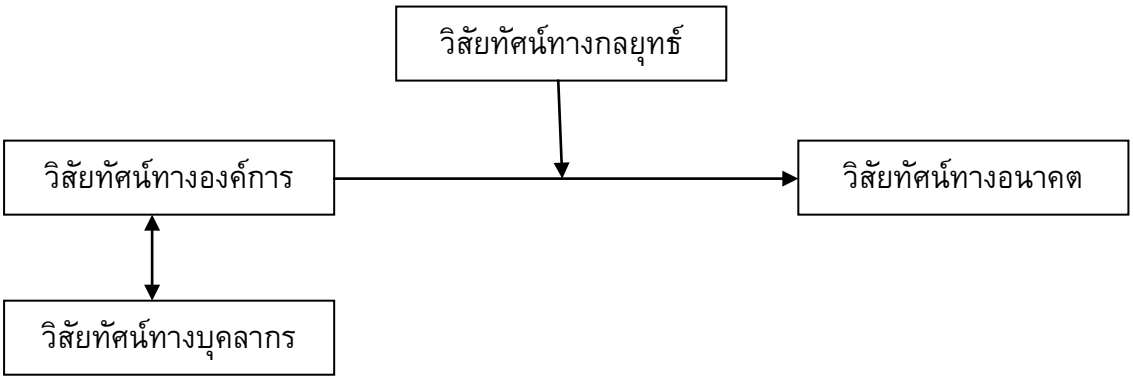
2. มิติของการสร้างวิสัยทัศน์ ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบย่อย 4 ประการ ได้แก่

2.1 การสร้างวิสัยทัศน์ทางองค์การ เป็นวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวกับภาพที่กว้างและสมบูรณ์ของระบบองค์การในปัจจุบัน ซึ่งอยู่ภายในสิ่งแวดล้อมเป็นการมององค์การในปัจจุบันในภาพรวม มิได้มองเฉพาะองค์การเท่านั้นแต่มองสิ่งแวดล้อมขององค์การด้วย

2.2 การสร้างวิสัยทัศน์ทางอนาคต เป็นการสร้างภาพของระบบองค์การภายในสิ่งแวดล้อม ณ จุด ๆ หนึ่งหรือเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต

2.3 การสร้างวิสัยทัศน์ทางบุคคล เป็นวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในการพัฒนา การกำหนดตำแหน่งของบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.4 การสร้างวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ เป็นวิสัยทัศน์ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ไปสู่การปฏิบัติ ดังภาพ 3




ภาพ 3 องค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างวิสัยทัศน์

แมนเนสส์ (Mannasse, 1986, p.150) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีการสร้างวิสัยทัศน์ประกอบ 4 ประการ ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ขององค์การ 2) วิสัยทัศน์ในอนาคต 3) วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และ 4) วิสัยทัศน์กลยุทธ์

เบนนิส, และนานัส (Bennis, & Nanus, 1985, p.349) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างวิสัยทัศน์ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การตรวจสอบวิสัยทัศน์ (vision audit) นิยามธุรกิจและอุตสาหกรรม-ธุรกิจทำอย่างไรมีจุดแข็งจุดอ่อนอะไรถ้าดำเนินการด้วยวิธีการปัจจุบันธุรกิจอะไรก้าวหน้าไปถึงไหน

2. ขอบข่ายวิสัยทัศน์ (vision scope) นิยามผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญในองค์กรเขามีท่าทีต่ออุปสรรคและโอกาสอะไรขอบข่ายของวิสัยทัศน์ใหม่คืออะไรต้องทำอะไรให้สัมฤทธิ์ผล

3. บริบทของวิสัยทัศน์ (vision context) พิจารณาพัฒนาการในอนาคตที่เป็นความต้องการและความปรารถนาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมทั้งด้านสังคมการเมืองเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมทางเทคโนโลยี

4. วิสัยทัศน์ (vision choice) เลือกสรรและประเมินวิสัยทัศน์ที่เป็นทางเลือกเลือกเพียงวิสัยทัศน์เดียวที่เด่นให้เหมาะสมจากสามขั้นตอนข้างต้น

แมนนิง, และแฮดดอค (Manning, & Haddock, 1992, p.18) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างวิสัยทัศน์ คือ บุคคลผู้ซึ่งมีลักษณะ 5 ประการ ดังนี้

1. ใช้การดลใจและจูงใจ
2. การวางโครงการอนาคต และติดต่อสื่อสารตลอดทั่วโลก
3. ได้รับความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญเหนือธรรมดา
4. มีความผูกพันสูงต่อความเป็นเลิศ ความซื่อสัตย์ และผลิตภาพ
5. เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

มอริส, และแบรนด์ดอน (Morris, & Brandon, 1993, p.24) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างวิสัยทัศน์ประกอบด้วยปัจจัยร่วมขององค์การ จุดอ่อน คุณลักษณะของงาน และการรู้ถึงข้อมูลขององค์การอื่น ๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

สรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดทิศทางในอนาคตระยะยาว ซึ่งมีลักษณะท้าทายไปสู่ความก้าวหน้าใหม่ กว้างขวางที่สุด วิสัยทัศน์จึงเปรียบเสมือนแผนที่ประกอบการเดินทางสู่เป้าหมาย เป็นการสร้างสรรค์อนาคตจากข้อมูลในปัจจุบัน ความหวัง ความฝันและโอกาสพยายามดำเนินการให้เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ ควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ 1) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน 2) กำหนดเป้าหมายหรือสร้างภาพลักษณ์ของหน่วยงานในอนาคตได้อย่างชัดเจนและมีความเป็นไปได้ 3) เผยแพร่และสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ 4) สนับสนุน ส่งเสริม ผลักดันบุคลากรและแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ 5) มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง สามารถคาดคะเนแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงได้ และ 6) ระดมพลังความคิดและพลังสมองเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม

**2. คุณลักษณะผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์**

**2.1 ความหมายของคุณลักษณะผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์**

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 370) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำมีอิทธิพลอย่างมากในการจูงใจผู้ตาม ส่งผลให้ผู้ตามเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ผู้นำกำหนด

สุรพล พุฒคำ (2545, หน้า 33) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง การสร้างความไว้วางใจ เอาใจใส่กับผู้ตามในอันที่จะทำให้เกิดการยอมรับเบื้องต้นต่อการเปลี่ยนแปลงในการทำงานของทั้งบุคคลและองค์การ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548, หน้า 41) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง กระบวนการของผู้นำในการสื่อสารความคิดเพื่อให้ได้รับการยอมรับและมีแนวจูงใจ เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากผู้ตามในการนำความคิดนั้นไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2549, หน้า 282) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำแสดงตนเป็นตัวอย่างที่ดี ผู้นำแสดงให้เห็นว่ามีความวิริยะบากบั่นไม่ย่อท้อเพื่อให้บรรลุเป้าหมายให้ได้ มีความเชื่อมั่นในการกระทำเพื่อมุ่งไปสู่อนาคตตามวิสัยทัศน์

วิเชียร วิทยอุดม (2550, หน้า 152) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง การมีวิสัยทัศน์และมีความเข้าใจตระหนักในภารกิจที่ได้รับจากบุคคลที่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยกย่องนับถือและให้ความเชื่อถือ

แบส, และอโวลิโอ (Bass, & Avolio, 1990, p.13) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำแสดงรูปแบบตามบทบาทสำหรับผู้ตามทำให้กลายเป็นแหล่งความยินดีของผู้ตาม ผู้นำให้ผู้ตามมีความภาคภูมิใจ จงรักภักดี และเชื่อถือในตัวผู้นำ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง กระบวนการของผู้นำในการสื่อสารความคิดเพื่อให้ได้รับการยอมรับและมีแนวจูงใจ เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากผู้ตามเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของอีกคนหนึ่งให้กระทำไปในทางที่ก่อให้เกิดผลที่ตั้งใจไว้

**2.2 ความสำคัญของคุณลักษณะผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์**

สุรพล พุฒคำ (2545, หน้า 33) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ จะมาจากพฤติกรรมผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดรูปแบบพฤติกรรมการทำงานของผู้ตาม ถ้าผู้ตามขาดความไว้วางใจในข้อผูกพันของผู้นำเสียแล้ว ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงและชี้นำภารกิจขององค์การก็จะพบต่อการต่อต้าน

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2549, หน้า 282) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หรือผู้นำบารมี หรือการใช้อิทธิพลของอุดมคติ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอารมณ์ร่วมกับการเสียสละ และทำให้เกิดความเชื่อใจและเต็มใจที่จะทำตามผู้นำ

แบส, และอโวลิโอ (Bass, & Avolio, 1990, p.13) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ จะสร้างความเชื่อมั่นในตัวเองของผู้นำ จะเพิ่มความวางใจของผู้ตามต่อการตัดสินใจของผู้นำด้วย ผู้มีอิทธิพลมีความสัมพันธ์กับการทำงานและพันธกิจของกลุ่มในการยึดถือค่านิยม ความคิด ปณิธานให้เป็นไปตามวัฒนธรรมขององค์การ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ จะมาจากพฤติกรรมผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดรูปแบบพฤติกรรมการทำงานของผู้ตามเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

**2.3 คุณลักษณะผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์**

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 373)กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าว ก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่เกิดขึ้น ผู้นำจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม

ชรัตน์ จีนขาวดำ (2547, หน้า 28) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ คือการที่ผู้บริหารโรงเรียนมีเป้าหมายชัดเจนในการทำงาน มีลักษณะเป็นมิตร ใจดีและเป็นกันเอง ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานโดยยึดหลักธรรมศาสนา เป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานนับถือผูกพันเกิดความจงรักภักดี อยากอุทิศตนทำงาน และยึดถือค่านิยมตามอย่างที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้น และเร้าให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจและเกิดความต้องการที่จะกระทำสิ่งใด ๆ เพื่อให้งานสำเร็จ และการทำให้เพื่อนร่วมงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีความสามารถ และอยากปฏิบัติให้เป็นไปตามที่ผู้บริหารสถานศึกษาคาดหวังไว้

ศศิทิพ ทิพโม (2552, หน้า 37) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ คือ ผู้นำที่จะชักจูง เกลี้ยกล่อม กระตุ้นความสนใจผู้ตามให้เกิดขึ้น ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมในการทำงานร่วมกันกับผู้ตาม มีการยอมรับ เคารพ และนับถือในผู้ตาม จะมีการตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

เรณู น้ำขาว (2554, หน้า 24) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้บริหารที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ คือ การที่ผู้นำแสดงอิทธิพลจูงใจด้วยการพูดหรือแสดงออกให้เกิดจินตนาการ การสร้างแรงจูงใจภายในทำให้ผู้ตามเปลี่ยนทัศนคติและแนวทางปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่ผู้นำต้องทำด้วยความสมัครใจ

เว็บสเตอร์ (Webster, 1998, p.35) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ คือ ผู้นำสามารถมองเห็นได้จากปฏิกิริยาโต้ตอบของผู้ตาม ซึ่งได้แก่การที่ผู้ตามเกิดความนับถือ รักใคร่ ยกย่อง นิยมชมชอบ ให้ความไว้วางใจ เลื่อมใสศรัทธาและให้ความกลัว

แบส, และอโวลิโอ (Bass, & Avolio, 1990, p.13) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำเชิงอุดมการณ์ คือ กระบวนการที่ผู้นำทำให้เกิดอารมณ์กระตุ้นจูงใจไม่ให้เห็นผลประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อทีมงาน เห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงานเป็นพิเศษ

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึงกระบวนการของผู้นำในการสื่อสารความคิดเพื่อให้ได้รับการยอมรับและมีแนวจูงใจ เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากผู้ตามเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของอีกคนหนึ่งให้กระทำไปในทางที่ก่อให้เกิดผลที่

ตั้งใจไว้ซึ่งควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) ผู้บริหารมีเป้าหมายชัดเจนในการทำงาน 2) ผู้บริหารมีลักษณะเป็นมิตร ใจดี และเป็นกันเอง 3) ผู้บริหารปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานโดยยึดหลักธรรมศาสนา 4) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานนับถือผูกพันเกิดความจงรักภักดี 5) ผู้บริหารมีความสม่ำเสมอมากกว่าเอาแต่อารมณ์ 6) ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต 7) ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน 8) ผู้บริหารมีสมรรถภาพ ตั้งใจ และเชื่อมั่นในตนเอง และ 9) ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่นับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา

**3. คุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างแรงดลใจ**

**3.1 ความหมายคุณลักษณะของผู้นำที่มีการสร้างแรงดลใจ**

วิจิตร อาวะกุล (2542, หน้า 234) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างแรงดลใจ หมายถึง การใช้ศิลปะทำให้บุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายเปลี่ยนทัศนคติและแนวทางปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่ผู้จูงใจต้องการด้วยความสมัครใจ

เสนาะ ติเยาว์ (2543, หน้า 208) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างแรงดลใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่จนงานขององค์การบรรลุเป้าหมายโดยการทุ่มเทนั้นเพื่อสนองความต้องการของผู้นำ

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2546, หน้า 163) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างแรงดลใจ หมายถึง วิธีการใด ๆ ที่สามารถดึงเอาศักยภาพของคนที่ยังเหลืออยู่ ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ร่วมงานและองค์การให้มากที่สุด

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2549, หน้า 277) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างแรงดลใจ หมายถึง ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจเป็นผลจากการที่ผู้นำแสดงอิทธิพล ชัดจูงใจผู้ตาม ผู้ตามแสดงพฤติกรรมสนองการชักจูงนั้นภายใต้สถานการณ์อย่างหนึ่ง

เรณู น้ำขาว (2554, หน้า 25) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างแรงดลใจ หมายถึง การที่ผู้นำสร้างแรงจูงใจภายในของผู้ตามด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ตามเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่จนงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย ผู้นำสามารถพูดให้เกิดจินตนาภาพ ทำให้ผู้ฟังเกิดอารมณ์ร่วม เลื่อมใส ศรัทธา เห็นดีเห็นงามด้วยสามารถดึงเอาศักยภาพของคนที่ยังเหลืออยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ร่วมงานและองค์การให้มากที่สุด

แบส, และอโวลิโอ (Bass, & Avolio, 1990, p.14) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างแรงดลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำเปลี่ยนความคาดหวังของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้เชื่อว่าปัญหาขององค์การสามารถแก้ไขได้แสดงบทบาทที่สำคัญในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่จะนำทางเป้าประสงค์ขององค์การและวิธีการปฏิบัติการมีการติดต่อวิสัยทัศน์ และการสื่อสารความหมายให้ชัดเจน ทำให้เกิดจิตวิญญาณแห่งการเป็นทีม ความกระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดีความผูกพันธุ์ต่อเป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ ร่วมและการเชื่อมต่อภายในกลุ่มงานและองค์ประกอบด้วย

คอนเกอร์ (Conger, 1991, p.31) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างแรงดลใจ หมายถึง ความสามารถในการที่คนธรรมดาจะทำสิ่งที่เหนือธรรมดาได้ในภาวะลำบาก

สรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างแรงดลใจ หมายถึง วิธีการใด ๆ ที่สามารถดึงเอาศักยภาพของคนที่ยังคงเหลืออยู่ ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ร่วมงานและองค์การให้มากที่สุด เพื่อให้ทำงานได้อย่างเต็มที่และงานขององค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

**3.2 ความสำคัญคุณลักษณะของผู้นำที่มีการสร้างแรงดลใจ**

วิจิตร อาวะกุล (2542, หน้า 234) กล่าวว่า ความสำคัญคุณลักษณะของผู้นำที่มีการสร้างแรงดลใจ เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ คือ ต้องอาศัยความรู้ทางจิตวิทยาและต้องใช้ศิลปะในการสอน ทำให้ความเข้าใจ เกลี้ยกล่อม โน้มน้าวจิตใจให้ผู้ถูกจูงใจคล้องตาม

สุรพล พุฒคำ (2545, หน้า 33) กล่าวว่า ความสำคัญของคุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างแรงดลใจ จะทำให้ผู้ตามได้พบกับจิตวิญญาณของทีมงาน ความกระตือรือร้น ความร่าเริงแจ่มใส การผูกพันธุ์กับเป้าหมาย การปรากฏวิสัยทัศน์ร่วม และการทำงานประสานกันระหว่างกลุ่มหรือองค์การ

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2546, หน้า 163-164) กล่าวว่า ความสำคัญของคุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างแรงดลใจ เป็นภารกิจของผู้บริหารในปัจจุบันจะต้องเปลี่ยนจากการบริหารงานไปสู่การบริหารคนมากขึ้น เพราะเทคโนโลยีและความสามารถของคนจะทำให้ใช้เวลาในการบริหารงานน้อยลง และสิ่งสำคัญที่จะบริหารคนเก่ง ๆ ให้ทำงานกับเราได้คือ การบริหารแรงจูงใจของคน โดยเฉพาะการบริหารแรงจูงใจเชิงรุก

จันทรานี สงวนนาม (2551, หน้า 252) กล่าวว่า ความสำคัญของคุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างแรงดลใจ คือ การที่ผู้นำสามารถทำให้บุคคลในองค์การเกิดความร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่พึงปรารถนา วิธีการที่ผู้นำองค์การจะผสมผสานจิตใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความร่วมมือร่วมใจกันมีหลายวิธี

เรณู น้ำขาว (2554, หน้า 25) กล่าวว่า ความสำคัญของคุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างแรงดลใจ คือทำให้บุคคลในองค์การร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่พึงปรารถนา ผู้นำต้องใช้ความรู้ทางจิตวิทยาและต้องใช้ศิลปะในการสอน ทำให้ความเข้าใจ เกลี้ยกล่อม โน้มน้าวจิตใจให้ผู้ถูกจูงใจคล้องตามผู้ตามเชื่อว่าความคิดของผู้นำนั้นถูกต้องที่สุด และยอมรับผู้นำ มีความรู้สึกนับถือผู้นำอย่างมาก มีอารมณ์ความรู้สึกร่วมในภารกิจองค์การ ตั้งเป้าหมายไว้สูง และเชื่อว่าตนเองสามารถมีส่วนทำให้องค์การบรรลุภารกิจได้

แบส, และอโวลิโอ (Bass, & Avolio, 1990, p.14) กล่าวว่า ความสำคัญของคุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างแรงดลใจ จะทำให้ผู้ตามเกิดความยึดมั่นและร่วมมือปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์การ และนำไปสู่เป้าหมายโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน ซึ่งผู้นำจะช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และเห็นว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า ความสำคัญของคุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างแรงดลใจ จะทำให้ผู้ตามได้พบกับจิตวิญญาณของทีมงาน ความกระตือรือร้น ค้นพบตัวเองในการทำงานได้อย่างแท้จริงจนเกิดทัศนคติและความทุ่มเทในการทำงานให้องค์กรได้อย่างเต็มที่

**3.3 องค์ประกอบของกคุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างแรงดลใจ**

เสนาะ ติเยาว์ (2543, หน้า 208) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างแรง-ดลใจ คือ ผู้นำที่มีความต้องการใฝ่อำนาจมาก มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ยึดมั่นในทัศนะของตน

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2546, หน้า 161-163) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างแรงดลใจ คือ สอนให้ลูกน้องหลอกตนเองเพื่อหลอกให้คนดึงเอาศักยภาพออกมาใช้อย่างเต็มที่ การสร้างแรงจูงใจภายในตนเองแบบแยกส่วน เช่น บางคนทำงานเพราะเงิน บางคนทำงานเพราะอยากได้ชื่อเสียง และการสร้างแรงจูงใจชี้นำเป้าหมายชีวิตของคนในองค์กรเชิงรุก เช่น การเชิญคนที่ประสบความสำเร็จในชีวิตมาถ่ายทอดประสบการณ์เป็นระยะ ๆ หรือการนำข่าวสารของคนที่ประสบความสำเร็จมาประกาศอยู่เป็นประจำ

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2549, หน้า227-228) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างแรงดลใจ คือ ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมที่สร้างความประทับใจให้ผู้ตามเห็นว่าเป็นคนที่มีศักยภาพหรือความสามารถ ผู้นำพยายามแสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างที่อยากให้ผู้ตามกระทำตามเห็นด้วย ผู้นำแสดงพฤติกรรมตั้งความคาดหวังระดับสูงในการทำงานให้กับลูกน้อง และผู้นำจะแสดงพฤติกรรมกระตุ้นจิตใจของลูกน้องด้วยการอธิบายภาพในอนาคตที่สัมพันธ์กับค่านิยมและความคาดหวังของลูกน้องอย่างจับใจ

ธวัช บุญยมณี (2550, หน้า 239-240) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างแรงดลใจ คือ การใช้อิทธิพลของผู้นำต่อผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามใช้ความพยายามมากกว่าที่คิด วิธีการจูงใจสามารถกระทำได้ 4 วิธีการคือ

1. การใช้คำพูดเพื่อให้ผู้ตามมั่นใจและกระตือรือร้น
2. การปฏิบัติเช่นการให้ผู้ตามที่มีความสามารถในการทำงานใหม่ที่ท้าทายความสามารถ
3. การคาดหวังหรือมองตามในด้านดีหรือเชิงบวก
4. การสร้างความมั่นใจและสร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ที่สูงส่ง

แบส, และอโวลิโอ (Bass, & Avolio, 1990, p.15) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างแรงดลใจ คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกมาด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตามด้วยการสร้างแรงดลใจด้วยการจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำจะพยายามจูงใจให้ผู้ตามเห็นเป้าหมายและผลงานนั้น จำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ฟูลแลน (Fullan, 2006, p.42) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างแรงดลใจ คือ ผู้นำที่เป็นผู้ชี้นำและทำให้คนเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกัน สื่อสารภารกิจร่วมกัน โดยวิธีการที่ทำให้เกิดแรงดลใจให้ผู้อื่นทำตาม กำหนดเป้าหมายที่ร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในหน้าที่แต่ละวัน ทำให้งานที่ทำมีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น

สรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการสร้างแรงดลใจ หมายถึงวิธีการใด ๆ ที่สามารถดึงเอาศักยภาพของคนที่ยังเหลืออยู่ ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ร่วมงานและองค์กรให้มากที่สุดจนทำให้ทำงานได้อย่างเต็มที่จนงานขององค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น 2) ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ 3) ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดึงศักยภาพของตนเองออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ 4) ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างที่อยากให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำตามอย่างสม่ำเสมอ 5) ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้กำลังใจและยกระดับความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 6) ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นและความตั้งใจต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน 7) ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่นับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา 8) ผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสัมผัสกับภาพที่งดงามในอนาคต 9) ผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างความผูกพันต่อเป้าหมายระยะยาวและ10) ผู้บริหารสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้

**4. คุณลักษณะผู้นำที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา**

**4.1 ความหมายของคุณลักษณะผู้นำที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา**

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546, หน้า 76-77) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การเสนอแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อให้ผู้อื่นได้คิดทบทวนในสิ่งที่ทำอยู่เดิม กระตุ้นให้มองเห็นปัญหาจากหลายแง่มุมและกระตุ้นให้คิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ

แคทลียา ศรีใส (2548, หน้า 31)กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามให้สงสัยวิธีการทำงานแบบเดิม ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้ประเมินค่านิยม ความเชื่อและความคาดหวังของตนและของผู้นำและขององค์การ นอกจากนั้นผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้คิดเอง พัฒนาตนเองในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 370) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจต่อปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามสามารถมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเองได้

ขนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550, หน้า 28) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การทำให้ผู้อื่นตื่นตัวและเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหา และวิธีการแก้ไข เกิดความคิด จินตนาการ ความเชื่อและค่านิยมมากกว่าที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในทันทีทันใด การกระตุ้นปัญญานั้นทำให้ผู้ตามเกิดมโนทัศน์ เกิดความ

เข้าใจและสามารถใช้ดุลย-พินิจในการมองปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ตลอดจนวิธีการแก้ไขปัญหาโดยผู้ตามจะเกิดความคิดก่อนลงมือปฏิบัติ

เบนนิส, และนานัส (Bennis, & Nanus, 1985, p. 72) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การสนับสนุนให้เกิดความเฉลียวฉลาด ให้เกิดความคิด มีเหตุผล และสามารถแก้ปัญหาได้อย่างรอบคอบ

แบส, และอะโวริโอ (Bass, & Avolio, 1990, p.20) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่เพิ่มความตระหนักในปัญหาและใช้อิทธิพลต่อผู้ตามให้มองปัญหาจากมุมมองใหม่หรือจินตทัศน์ใหม่ การกระตุ้นการใช้ปัญญาเกี่ยวข้องกับปัญหาการสร้างสรรค์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นผู้ตามให้คิดนวัตกรรมและสร้างสรรค์ โดยข้อสมมติฐานในรูปการตั้งคำถาม กำหนดกรอบปัญหาใหม่ ใช้วิธีการใหม่ในการแก้ปัญหา ผู้นำจะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และไม่วิพากวิจานความผิดส่วนบุคคลสู่สาธารณะ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การสนับสนุนให้เกิดความเฉลียวฉลาด ให้เกิดความคิด มีเหตุผล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การในการทำงาน

**4.2 ความสำคัญของคุณลักษณะผู้นำที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา**

สุรพล พุฒคำ (2545, หน้า 33-34) กล่าวว่า ความสำคัญของคุณลักษณะผู้นำที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา คือ ผู้นำสามารถที่จะกระตุ้นให้ผู้ตามคิดสร้างสรรค์ ผลิตสิ่งใหม่ ๆ ส่งเสริมสนับสนุนความคิดริเริ่มการดำเนินการโครงการ วิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2549, หน้า 281) กล่าวว่า ความสำคัญของคุณลักษณะผู้นำที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา คือ เป็นสิ่งจำเป็นเมื่อต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้นในองค์การเพื่อส่งเสริมแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ หรือเกิดความคิดริเริ่ม-สร้างสรรค์ในการดำเนินการ

เรณู น้ำขาว (2554, หน้า30) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีความสำคัญคือเป็นการที่ผู้นำสนับสนุนให้เกิดความเฉลียวฉลาด มีเหตุผล ยั่วยุให้ผู้ตามแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา ให้ผู้ตามเกิดความรู้จักวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ผู้นำกระตุ้นเพื่อก่อให้เกิดปัญญาเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามสร้างความคิดเชิงสร้างสรรค์

แบส, และอะโวริโอ (Bass, & Avolio, 1990, p.20) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา คือ ผู้นำสามารถกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆในองค์การโดยวิธีฝึกคิดทบทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำ หรือขององค์การ ผู้นำจะสร้างความท้าทายให้เกิดแก่ผู้ตาม เป็นการส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหา ต่าง ๆ ด้วยตนเอง

สรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา ทำให้เกิดคุณภาพของงานได้จากความสามารถของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นการใช้ปัญญา จึงทำให้เกิดผลสูงสุดแก่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิผล

**4.3 คุณลักษณะผู้นำที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา**

ธวัช บุญยมณี (2550, หน้า 132-133) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญามี 3 ประการ คือ

1. คุณลักษณะผู้นำที่ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้ปัญญา เหตุผล ความสุขุมรอบคอบ และความระมัดระวังในการแก้ไขปัญหา

2. กระตุ้นการสร้างระบบความคิด วิเคราะห์อย่างเป็นระบบ

3. สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานคิดเอง และคิดนอกกรอบ

เบนนิส, และนานัส (Bennis, & Nanus, 1985, pp.70-72) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการกระตุ้นทางปัญญา จะต้องมีลักษณะคือ มีการใช้เหตุผล การใช้ความสัมพันธ์อย่างเพื่อนมนุษย์ การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ และการใช้วิจารณญาณ

แบส, และอะวาริโอ (Bass, & Avolio, 1990, p.20) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา คือพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกมาด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่ม-สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยวิธีฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือของผู้นำหรือขององค์การผู้นำจะสร้างความท้าทายให้เกิดแก่ผู้ตาม และจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับผลงานใหม่ ๆ ขององค์การส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง

รอบบิน (Robbins, 1996, pp.415-416) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีต่อการกระตุ้นการใช้ปัญญา คือ ผู้นำต้องส่งเสริมให้ผู้ตามใช้ปัญญา เหตุผล มีความสุขุม รอบคอบ และระมัดระวังในการแก้ไขปัญหา ต้องยั่วยะให้ผู้ตามแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา กระตุ้นการสร้างระบบการคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในการคิด คิดนอกกรอบ ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้คิดเอง พัฒนาตนเองในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึงการสนับสนุนให้เกิดความเฉลียวฉลาด ให้เกิดความคิด มีเหตุผล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จนทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในการทำงานได้ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้ปัญญา เหตุผล ความสุขุม รอบคอบ และความระมัดระวังในการแก้ไขปัญหา 2) กระตุ้นการสร้างระบบความคิด วิเคราะห์อย่างเป็นระบบ 3) สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานคิดเอง และคิดนอกกรอบ 4) รสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเฉลียวฉลาด มีเหตุผล 5) ยั่วยุให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา 6) ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการรู้จักวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ 7) เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดง

ความคิดเห็นในเรื่องที่อาจจะเป็นปัญหา 8) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย 9) กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานที่ตนมีความรู้ความชำนาญ และ 10) กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา

**5. คุณลักษณะผู้นำที่มีการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน**

**5.1 ความหมายของคุณลักษณะผู้นำที่มีการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน**

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546, หน้า 76-77) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน หมายถึง ความพยายามจะช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้อื่น ใส่ใจความต้องการของแต่ละบุคคล และปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างมีคุณค่า

ฐิติพงศ์ คล้ายใยทอง (2547, หน้า 32) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สนใจครูแต่ละคน ให้ความสนใจต่อความเป็นอยู่ของครู ผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงพัฒนาส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาความสามารถเป็นรายบุคคล ยกระดับคุณภาพของครูให้สูงขึ้น ทำหน้าที่จัดเตรียมทรัพยากรที่จะสนับสนุนช่วยเหลืออย่างใกล้ชิดในการพัฒนาวิชาชีพของครูแต่ละคน การนำความคิดของครูแต่ละคนไปสู่ระดับการพิจารณา เพื่อนำกรอบความคิดนั้นไปใช้ในการปฏิบัติงานตามภารกิจของสถานศึกษาต่อไป การสนับสนุนครูให้มีความพยายามในการปฏิบัติงานโดยวิธีการใหม่ ๆ ความสนใจของครู การปฏิบัติของครูต่อครูแต่ละคนอย่างเท่าเทียมกัน ทำให้ครูเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการสนับสนุนให้ช่วยเหลือสถานศึกษา ทำให้เกิดคุณค่าเพิ่มทางศีลธรรมแก่ครู

แคทลียา ศรีใส (2548, หน้า 32) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน หมายถึง การที่ผู้นำสนใจในผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตาม ตามความต้องการ ความสนใจ ความสามารถ ตลอดจนผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งสอนแนะ และให้ข้อมูลย้อนกลับ สนับสนุนให้ผู้ตามพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

วิเชียร วิทยอุดม (2550, หน้า 152) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน หมายถึง การที่ผู้นำให้ความสนใจในแต่ละตัวบุคคล และให้ความสนใจต่อการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเป็นราย ๆ ไป รวมทั้งการฝึกสอนและให้คำแนะนำในเรื่องต่าง ๆ

เรณู น้ำขาว (2554, หน้า 31) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน หมายถึง การที่ผู้นำมุ่งเน้นการพัฒนา วินิจฉัยและยกระดับความต้องการของผู้ตาม มีการติดต่อกับผู้ตามเป็นรายบุคคล เอาใจใส่ความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล การส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี ด้วยการเอาใจใส่รับรู้ และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคล กระตุ้นและท้าทายด้วยการมอบหมายงานสำคัญให้ โดยผู้นำจะทำตัวเหมือนกับโค้ชและผู้ให้คำปรึกษาในขณะที่จะต้องพยายามช่วยเหลือผู้ตามแต่ละคนให้รับทราบข้อเท็จจริง เพื่อให้เกิดการพัฒนา

เบนนิส, และนานัส (Bennis, & Nanus, 1985, pp.70-72) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน หมายถึง เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้ความใส่ใจต่อความต้องการของผู้ตามแต่ละคน ตลอดจนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ ของผู้ตามเป็นรายบุคคล

แบส, และอโวลิโอ (Bass, & Avolio, 1990, p.20) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำทำตนเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนาวินิจฉัย มีการติดต่อกับผู้ตามเป็นราบุคคลและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้มีศักยภาพสูงขึ้น

สรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน หมายถึง การที่ผู้นำสนใจในผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตาม ตามความต้องการ ความสนใจ ความสามารถ ตลอดจนผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเท่าเทียมกัน

**5.2 ความสำคัญของคุณลักษณะผู้นำที่มีการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน**

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2549, หน้า 281) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน คือ ผู้นำจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเก่งและมีความสามารถสูง

เรณู น้ำข้าว (2554, หน้า 52) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน จะทำให้การทำงานมีความกระตือรือร้น บรรลุผลสำเร็จ ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเก่งและมีความสามารถสูงขึ้น มีการเจริญเติบโต มีอิสระในการทำงาน โดยไม่รู้สึกตัวว่ากำลังถูกตรวจสอบ

แบส, และอโวลิโอ (Bass, & Avolio, 1990, p.20) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน นั้น ผู้นำจะช่วยส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ผู้นำจะกระขายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตามเกิดการเรียนรู้ ความกล้า รวมทั้งความมั่นใจแก่ผู้ตาม

ยุคล์ (Yukl, 1998, p.352) กล่าวว่า ความสำคัญของคุณลักษณะผู้นำที่มีการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน นั้น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ ได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ ผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

สรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน คือ ทำให้เกิดความเท่าเทียมกันภายในองค์กร ไม่มีความเหลื่อมล้ำเกิดขึ้น และทำให้บุคลากรในองค์กรได้รับความสำคัญจากผู้นำที่เท่าเทียมกัน

**5.3 คุณลักษณะผู้นำที่มีการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน**

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 70) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ประกอบด้วย 5 ประการ ดังนี้

1. สร้างความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างผู้บริหารในการประเมินความหลากหลาย โดยการสานความสัมพันธ์และนัดประชุมร่วมกัน

2. จัดหาโปรแกรมทางการศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากร

3. มีการสื่อสารร่วมกันเพื่อสร้างพฤติกรรมที่เหมาะสม

4. สร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรเพื่อให้เกิดการตัดสินใจในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ที่เหมาะสม

5. ใช้การตรวจสอบด้านวัฒนธรรม การสำรวจ การสัมภาษณ์

ฐิติพงศ์ คล้ายใยทอง (2547, หน้า 32) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการดังนี้

1. จัดเตรียมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนและช่วยเหลือการพัฒนาวิชาชีพของครู

2. นำความคิดของครูแต่ละคนไปพิจารณา เพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติของสถานศึกษาเมื่อครูได้ปฏิบัติงานตามกรอบความคิดนั้นอย่างได้ผลมาแล้ว

3. สนับสนุนให้ครูแต่ละคนพยายามปฏิบัติงานใหม่อีกครั้งอย่างตั้งใจ

4. สนับสนุนทางด้านจิตใจ โดยการทำให้ครูแต่ละคนรู้สึกถึงคุณค่าของงานสร้างสรรค์ของตนที่มีต่อสถานศึกษา

แคทลียา ศรีใส (2548, หน้า 31-32) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน เป็นลักษณะที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และส่งผลถึงความพอใจของผู้ตามในการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลนั้น ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะสนใจผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงผู้ตาม ซึ่งต้องการจะพัฒนาตนเอง ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตามตามความต้องการ ความสนใจ และความสามารถผู้นำอาจชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี ชี้ให้เห็นจุดอ่อนของการทำงานแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างกัน การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนนี้จะให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้แก่ผู้ตาม จะช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำ เป็นการสื่อความหมายแบบสองทาง ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถช่วยลดปัญหาความเสื่อมในบทบาทของผู้ตามในการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ซึ่งมี 3 ลักษณะ ได้แก่

1. การคำนึงถึงการพัฒนา โดยการประเมินการปฏิบัติงานปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคตที่ต้องรับผิดชอบ

2. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล โดนส่งเสริมการพบปะอย่างเป็นกันเอง โดยมีกานิเทศแบบเดินดูรอบ ๆ มีการติดต่อกันแบบ 2 ทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

3. การเป็นพี่เลี้ยง เป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ โดยการใช้ความรู้ประสบการณ์และตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่ เพื่อพัฒนาผู้ตามให้สามารถดูแลตนเอง สามารถจัดการกับงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยกระบวนการสอน แนะนำ และให้ความรู้

ธวัช บุญยมณี (2550, หน้า 97) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน คือ การให้ความเอาใจใส่ ต่อผู้ตามความแตกต่างของแต่ละบุคคลเป็นพี่เลี้ยง ให้คำแนะนำสร้างความสัมพันธ์และพัฒนาผู้ตามให้มีความรู้ ความสามารถ เกิดความ

รับผิดชอบ เกิดความรัก ความผูกพัน และเต็มใจที่จะอุทิศตนทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

เบนนิส, และนานัส (Bennis, & Nanus, 1985, pp.70-72) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน มีรูปแบบการดำเนินการโดยใช้วิธีเช่น การกระจายอำนาจความรับผิดชอบตัดสินใจ การช่วยเหลือเป็นพี่เลี้ยง (mentor) การเป็นผู้สอนงาน (coach)การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ การให้โอกาสไปศึกษาอบรม เป็นต้น

แบส, และอะวาริโอ (Bass, & Avolio, 1990, p.20) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกโดยมุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้ และพยายามสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยง ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามได้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น

ยุคล์ (Yukl, 1998, p.652) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน คือ การที่ผู้นำไม่ใช่เพียงการยอมรับความต้องการของผู้ตามเท่านั้น แต่ยังช่วยปลุกเร้า กระตุ้น สนับสนุน และยกระดับความต้องการเหล่านั้นให้สูงขึ้น ผู้นำยังมีความต้องการที่จะพัฒนาประสบกรณีของผู้ตามให้ไปไกลกว่าเดิม เช่น การมอบหมายงานที่ท้าทาย เพิ่มความรับผิดชอบ ช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่ผู้ตามจะทำนอกเหนือจากที่คาดหวัง เพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสในการเรียนรู้ได้อย่างเต็มศักยภาพ

นอร์ทเฮ้าส์ (Northouse, 2003, p.177) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน คือ พฤติกรรมที่ผู้นำใช้การแตกต่างความหมายไปยังลูกน้องแต่ละคนให้รับทราบข้อเท็จจริง เพื่อให้ผู้ตามเติบโตในหน้าที่การทำงาน ใช้กลวิธีปฏิบัติต่อผู้ตามแต่ละคนในวิถีทางที่เป็นเอกลักษณ์และแตกต่างกัน

สรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน หมายถึง การที่ผู้นำสนใจในผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตาม ตามความต้องการ ความสนใจ ความสามารถ ตลอดจนผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเท่าเทียมกันผู้บริหารสถานศึกษาควรมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) จัดหาโปรแกรมทางการศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากร 2) มีการสื่อสารร่วมกันเพื่อสร้างพฤติกรรมที่เหมาะสม 3) สร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรเพื่อให้เกิดการตัดสินใจในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ที่เหมาะสม 4) มีการประชุมเพื่อมอบหมายงานรับผิดชอบอย่างเหมาะสม 5) ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเอง 6) เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล 7) ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 8) เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ 9) ส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงานที่มีความสามารถพิเศษให้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และ 10) รับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

**งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

**1. งานวิจัยในประเทศ**

ฐิติพงศ์ คล้ายใยทอง (2547, หน้า 58) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารใน 5 ด้าน คือ การสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ การเป็นแบบอย่าง การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และการจูงใจเชิงดลใจ พบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้านเช่นกัน โดยผู้บริหารมีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำในด้านการจูงใจเชิงดลใจสูงสุด รองลงมาได้แก่การเป็นแบบอย่างและการกระตุ้นการใช้ปัญญา ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีต่ำสุดคือ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ครูอาจารย์และผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรีเขต 1 มีความคิดเห็นต่อระดับพฤติกรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อจำแนกตามสถานภาพด้านเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ประเภทของสถานศึกษา วิทยฐานะ ทำเลที่ตั้งของสถานศึกษา รายได้ ครูอาจารย์และผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

สราญรัตน์ จันทะมล (2548, หน้า 45) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 พบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน ผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกมากว่าด้านอื่น คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกน้อยกว่าด้านอื่น คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ ๆ อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารช่วยให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม และผู้บริหารสนับสนุนผู้ร่วมงานให้คิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นแล้วด้วยวิธีการใหม่ ๆ อยู่ในระดับปานกลาง และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารเป็นพี่เลี้ยงคอยแนะนำวิธีการทำงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง

ณัฐฌานันท์ เรือนดาหลวง (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ภาพรวมพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านมีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำมากที่สุดในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมกรณี และมีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำในระดับมากในการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ค่าเฉลี่ยระดับของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามเพศ ระดับการศึกษาและขนาด

สถานศึกษา แต่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ระหว่างกลุ่มสำเร็จกาศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่ากับกลุ่มที่สำเร็จการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

ชัยวัฒน์ มั่นอก (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท สิงห์บุรี และอ่างทอง ที่เป็นจริงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเหมือนกัน คือ การใช้อิทธิพลด้วยอุดมกรณีและด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเหมือนกัน คือ การจูงใจด้วยแรงดลใจ โดยภาพรวมรายด้านใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการใช้อิทธิพลด้วยอุดมการณ์ด้านการจูงใจด้วยแรงดลใจ ด้านการกระตุ้นด้วยปัญญา และด้านมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และทัศนะของผู้บริหารและครูที่มุ่งต่อระดับพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่เป็นจริงและพึงประสงค์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามตำแหน่งของผู้บริหารและครู ช่วงอายุ 20-30 ปี แตกต่างกันกับกลุ่มที่มีอายุ 31-40 ปีและ 40 ปีขึ้นไป โรงเรียนขนาดเล็กแตกต่างกับโรงเรียนขนาดกลางและใหญ่ แต่เมื่อจำแนกตามคุณวุฒิ สถานภาพ และประสบการณ์ มีทัศนะไม่แตกต่างกัน

ศศิทิพ ทิพโม (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหาร ครู และผู้ปกครอง สังกัดเทศบาลจังหวัดสระบุรี ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ภาวะผู้นำเน้นทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำเน้นสัญลักษณ์ ภาวะผู้นำเน้นโครงสร้าง และภาวะผู้นำเน้นการเมืองตามลำดับ การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหาร จำแนกตามเพศและวิทยฐานะแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามอายุประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ไม่แตกต่างกัน

**2. งานวิจัยต่างประเทศ**

แบส, และอโวลิโอ (Bass, & Avolio, 1990, pp.213-272)ได้ทำการวิจัยยืนยันว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีผลงานดีเด่นมีความผูกพัน (commitment) ต่องานและที่มีต่อองค์การ ได้สรุปผลการวิจัยพบว่าผู้ตามเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจ และเชื่อในความสามารถของผู้นำที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้านปัญญาผู้ตาม เห็นว่าผู้นำให้ตนมีความกระตือรือร้นต่องานที่ได้รับมอบหมายดลใจให้เกิดความภักดี ผู้นำมีพรสวรรค์ที่จะจุดประกายเป้าหมายให้ผู้ตามเห็นช่องทางในการนำไปสู่เป้าหมายนั้น

แฮรีส(Harris, 1990, p.9) ได้ทำการศึกษาวิจัยสรุปผลพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้ 1) ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง 2) มีความเป็นมิตรต่อผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการต่อผู้ตามเหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาเมื่อไรก็ได้ 3) เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรมและมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ 4) ยั่วยุผู้ตามโดยให้คำแนะนำ

ช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่อง ยอมรับและเปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันแลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญกับผู้ตามและ 5) แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคลและมีความภักดี

คิงส์ (King, 1990, p.98) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนผู้บริหารการศึกษาจำนวน 208 คนระดับอนุบาล-มัธยมศึกษาและระดับมหาวิทยาลัย ใช้เครื่องมือ MLQ ของBass ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายความพึงพอใจและความสำเร็จได้เหนือกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และพบในผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยมากกว่าอนุบาล-มัธยมปลาย

ฟิลล์ตัน (Felton, 1995, pp.103-105) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในงานของครู โดยทำการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยทำการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา 55 แห่ง โรงเรียนมัธยมศึกษา 31 แห่ง ใช้แบบสอบถาม MLQ เป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู และพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ลักส์ (Luck, 2002, abstract) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับแรงจูงใจของครูในโรงเรียนเทศบาลในเมืองนิวยอร์กซิตี้ ผลการศึกษาสรุปได้ว่าภาวะไม่พบหลักฐานที่สนับสนุนถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพว่ามีผลต่อแรงจูงใจของครูโรงเรียนเทศบาลเมือง กล่าวคือการใช้ภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพของครูใหญ่ไม่ได้ช่วยสร้างแรงจูงใจได้ดีไปกว่าการใช้ภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่จะทำให้การบริหารงานภายในสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพนั้น โดยเฉพาะภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างมาก ผู้นำที่มีภาวะของการเปลี่ยนแปลงย่อมนำพาองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายได้เร็วกว่าผู้นำแบบอื่น ๆ เพราะการก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในทุกรูปแบบที่สถานศึกษาต้องรับรู้ รับทราบ ยอมรับ และปฏิบัติตามกรอบนโยบายต่าง ๆ เร็วเท่าไหร่ ย่อมนำพาองค์กรประสบความสำเร็จเร็วเท่านั้น ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีกลวิธีในการดำเนินงานกับบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อประโยชน์ของสถานศึกษาต่อไป.