

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินไปอย่างถูกต้องตามหลักการและทฤษฎี ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ในอำเภอเมือง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ตลอดจนได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและต่างประเทศ ดังนี้

### ภาวะผู้นำ

#### ความหมายของภาวะผู้นำ

ผู้นำ มีผู้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย ดังต่อไปนี้คือ

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2542. หน้า 163) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หรือบางครั้งเรียกว่า “ความเป็นผู้นำ” หรือ “ลักษณะผู้นำ” หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำของกลุ่ม แต่อีกนัยหนึ่งหมายถึง กระบวนการซึ่งผู้นำใช้ความสามารถและอิทธิพลด้านอื่นๆ ของตนกับสมาชิกในกลุ่ม ให้แต่ละคนดำเนินกิจกรรมต่างๆ ด้วยความเต็มใจ เพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กลุ่มได้กำหนดไว้

มอร์เฟทและคณะ (ฉันทนา จันทร์บรรจง, 2542. หน้า 163 อ้างอิงจาก Morphen and others, 1995. ย. 122) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นอิทธิพลของการกระทำ พฤติกรรม ความเชื่อ และความรู้สึกของบุคคลหนึ่งในระบบสังคมที่มีต่ออีกบุคคลหนึ่ง โดยผู้ถูกกระทำเต็มใจยอมรับอิทธิพลนั้น ผู้นำมีมากมาย ต่างกันที่ระดับและชนิดของอิทธิพลที่มีและผู้นำอาจจะมีตำแหน่งหรือไม่มีตำแหน่งเป็นทางการในหน่วยงานนั้นก็ได้

กรีนเบิร์ก และบารอน (ฉันทนา จันทร์บรรจง, 2542. หน้า 163 อ้างอิงจาก Greenberg and Baron, 1995. p. 498) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อสมาชิกอื่นๆ ในกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่องค์กรหรือกลุ่มได้กำหนดไว้

โอเวนส์ (ฉันทนา จันทร์บรรจง, 2542. หน้า 164 อ้างอิงจาก Owens, 1995. p. 116) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำโดยสรุปไว้ 2 ประการ คือ

1. ภาวะผู้นำ เป็นบทบาทหน้าที่ของกลุ่ม คือ จะเกิดขึ้นในกระบวนการต่างๆ ที่มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันทำงาน
2. ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นในกลุ่ม โดยเจตนา

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ มีความหมายจำแนกได้เป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลของตนหรืออำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ เพื่อให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามขั้นตอนของการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นผลสำเร็จที่มีประสิทธิภาพสูงสุด
2. ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำติดต่อประสานการทำงานภายในหน่วยงาน โดยเน้นที่การประสานสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มย่อยควบคู่กับการประสานระดับบุคคล มุ่งเน้นประสิทธิผลที่เกิดขึ้นตามเป้าหมายของหน่วยงาน และมุ่งสัมพันธ์ที่เป็นเอกภาพภายในหน่วยงาน
3. ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้ศิลปะจูงใจให้สมาชิกภายในหน่วยงานร่วมกันปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและสร้างสัมพันธภาพที่ดีของสมาชิก โดยสมาชิกพึงพอใจในผลสัมฤทธิ์ของงานด้วย

#### ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ มาจากภาษาอังกฤษว่า Efficiency หมายถึง ผลการทำงานที่บรรลุเป้าหมายและต้องการให้ได้ประโยชน์สูงสุด โดยมองความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของงานกับการใช้ทรัพยากร โดยพิจารณาได้จาก การประหยัดเงิน ทรัพยากร แรงงาน เวลา และผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ ส่วนคำว่า ประสิทธิภาพ มาจากภาษาอังกฤษว่า Effectiveness มักมองในเรื่องที่ได้กระทำมาแล้ว เป็นการพิจารณาผลลัพธ์ ผลของการทำงานที่สำเร็จ ตามที่คาดหวังไว้ คือ ผลงานที่ออกมาบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ แต่อาจไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ เช่น ถ้าคิดในแง่การลงทุนอาจไม่คุ้มทุนและผู้ปฏิบัติงานไม่จำเป็นจะต้องพึงพอใจขณะปฏิบัติงานก็ได้ สำหรับความหมายของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพตามที่กำหนดไว้เพื่อการวิจัยครั้งนี้ ยึดความหมายในภาพรวมของควมมีประสิทธิภาพ และควมมีประสิทธิภาพผลรวมกัน โดยขอใช้คำว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เป็นหลัก

ลิเคิร์ต (Likert, 1967) มีแนวคิดว่าภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำที่ต้องการทั้งผลงานและความสุข ความสามัคคีปรองดองกันของผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ จึงต้องการผู้นำที่มุ่งสร้างทีมงาน โดยใช้กิจกรรมสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมพึ่งพาซึ่งกันและกันตลอดจนเห็นความสำคัญของความขัดแย้งภายในหน่วยงาน ส่วน ดร็คเคอร์ (Hersey & Blanchard, 1993. citing Drucker, 1976) กล่าวว่า ภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เป็นรากฐานของการสร้างความสำเร็จในงานต่างๆ นอกจากนี้ พิซเซอร์และคณะ (1988) ได้กล่าวว่า สิ่งที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ นั้นขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเป็นอย่างมาก คือ ผู้นำจะต้องเป็นนักปฏิบัติ ยอมรับในอำนาจและการปกครอง มีความพึงพอใจในงาน และรู้สึกว่างานนั้นมีความท้าทาย ตลอดจนต้องมองสิ่งต่างๆ อย่างรอบคอบด้วย

จากความหมายที่เกี่ยวข้องกับภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ พอที่จะสรุปได้ว่า ภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การที่ผู้นำสามารถดำเนินการในภารกิจต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และสร้างความพึงพอใจ เลื่อมใส ศรัทธาแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ซึ่งสามารถพิจารณาได้จาก การบรรลุเป้าหมายในความสำเร็จของงาน ความถึงพอใจของผู้ร่วมงาน ความสามัคคี ร่วมมือกันของผู้ร่วมงาน การพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีคุณภาพ และ ความมีชื่อเสียง มีผลงานออกมาเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาระดับสูงและบุคลากรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยทั่วกัน

### องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ

การ์ดเนอร์ (Gardner, 1990) ได้เสนอองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ควรคำนึงถึงคุณลักษณะของผู้นำ ต้องมีคุณลักษณะทางร่างกายที่สมบูรณ์ต้องมีความเฉลียวฉลาด มีความสามารถตัดสินใจบทบาทของตนเอง มีความเชื่อมั่นในตนเองปรับตัวได้ มีความยืดหยุ่นตามสมควร มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงาน มีสมรรถภาพในการทำงาน เข้าใจผู้ร่วมงาน และความต้องการของผู้ร่วมงาน มีทักษะในการสื่อสาร มนุษย์สัมพันธ์การจูงใจ และมีความต้องการบรรลุสำเร็จในงาน

ยูกิ (Yuki, 1998) เสนอแนะว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ควรเน้นคุณลักษณะที่บ่งบอกภาวะความเป็นผู้นำ คือ คุณลักษณะของผู้ที่มีพลังความสามารถสูง ทนต่อความเครียดได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีการควบคุมภายในตนเองได้ดี มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ มีทักษะในการจูงใจผู้อื่น และมีความต้องการบรรลุผลสำเร็จต่อสิ่งที่ได้กระทำไปแล้ว

### ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership) เป็นกระบวนการของการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการคงที่ โดยทำการภารกิจต่อไปนี้ (1) เป็นผู้นำที่กระตุ้นบุคคลให้ทำงานโดยทำให้มีภารกิจที่มากขึ้น มีจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น มีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะบรรลุภารกิจพิเศษที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน (2) ผู้นำซึ่งจูงใจประกายให้ผู้ตามคล้อยตามให้บรรลุถึงความสนใจเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร (3) เป็นบุคคลซึ่งมีความสามารถ ที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ด้วยการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจนการส่งเสริมนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี ผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ใช้สิ่งจูงใจที่มีตัวตน

(Tangible incentives) เพื่อควบคุมการเปลี่ยนแปลงที่เฉพาะกับผู้ตาม แต่จะมุ่งด้านคุณภาพ เช่น วิทยุทัศน์ ค่านิยมร่วม และความคิดเพื่อสร้างความสัมพันธ์ มีการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่มีความสำคัญและค้นหากระบวนการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ตาม ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะขึ้นอยู่กับค่านิยมส่วนบุคคล ความเชื่อ และคุณภาพของผู้นำ จุดมุ่งหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปคือ มุ่งความสำเร็จมากกว่าลักษณะเฉพาะของผู้นำ และมุ่งความสัมพันธ์กับสมาชิกของกลุ่ม ในที่นี้จะบรรยายถึงลักษณะ 3 ประการของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ดังนี้

1. วิธีการเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิรูปที่เกิดขึ้น (How transformations take place) ผู้นำมักจะต้องเผชิญหน้ากับความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การจากผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ หรือจากผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงมากยิ่งขึ้น ผู้นำอาจได้รับการคาดหวังที่จะเปลี่ยนแปลงบริษัทจากสิ่งที่วิกฤติไปสู่มาตรฐานที่ดีขึ้น เพื่อสร้างความสำเร็จให้กับเป้าหมายขององค์การ ซึ่งผู้นำเชิงปฏิรูปจะต้องพยายามปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การ หรือวัฒนธรรมกลุ่มย่อย โดยพยายามสร้างกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนี้

1.1 เพิ่มการรับรู้ของพนักงาน (Raising people's awareness) ผู้นำเชิงปฏิรูปจะทำให้สมาชิกของกลุ่มรับรู้ถึงความสำคัญของงาน คุณค่าของรางวัล และวิธีการที่จะได้รับรางวัลเหล่านั้น โดยผู้นำเชิงปฏิรูปจะชี้ให้พนักงานเกิดความภูมิใจว่าบริษัทของเขาเป็นบริษัทอันดับหนึ่งในธุรกิจนั้นๆ ในขณะที่เดียวกันผู้นำควรชี้ถึงรางวัลด้านการเงินที่จะได้รับจากความสำเร็จด้วย

1.2 การช่วยเหลือพนักงานให้เกิดความสนใจนอกเหนือจากผลประโยชน์ของตัวเอง (Helping people look beyond self-interest) ผู้นำเชิงปฏิรูปจะช่วยสมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานของเขาให้มองเห็นภาพที่ชัดเจนของทีมและองค์การ ว่ามีจุดใดบ้างที่ควรต้องดูแลและปรับปรุงเพื่อให้พนักงานเกิดการร่วมมือด้วยตนเอง

1.3 การช่วยพนักงานให้แสวงหาการปฏิบัติเพื่อบรรลุผลสำเร็จด้วยตนเอง (Helping people search for self-fulfillment) ผู้นำเชิงปฏิรูปจะช่วยพนักงานให้ไปสู่จุดที่มีความพอใจเพื่อการปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จด้วยตนเอง

1.4 การช่วยพนักงานให้เข้าใจถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง (Helping people understand the need for change) ผู้นำเชิงปฏิรูปต้องช่วยสมาชิกของกลุ่มให้เข้าใจความต้องการสำหรับการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านอารมณ์และสติปัญญา ประเด็นสำคัญคือการเปลี่ยนแปลงจะรวมถึงด้านทำเลที่ตั้งที่ไม่สะดวกและความไม่สะดวกสบายอื่นๆ ผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีประสิทธิภาพจะให้ความสำคัญกับส่วนประกอบด้านอารมณ์ เพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงอย่าง

เปิดเผย ซึ่งการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจะเหมือนกับหัวเลี้ยวหัวต่อของชีวิต ซึ่งผลลัพธ์สุดท้ายคือต้องบรรลุผลสำเร็จ

1.5 การเป็นผู้บริหารที่มีการตอบสนองโดยฉับพลัน (Investing managers with a sense of urgency) เพื่อสร้างการปฏิรูปผู้นำจะมีการประชุมวิเคราะห์กับผู้บริหารจำนวนมาก มีการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องร่วมใช้ชีวิตส์ทน์ของผู้บริหารระดับสูงทั้งในด้านความจำเป็นและมุ่งสู่ความสำเร็จ เพื่อนำชีวิตส์ทน์มาปรับปรุงในองค์กร ผู้นำเชิงปฏิรูปจึงต้องให้ความสำคัญกับโอกาสที่มีอยู่และสามารถฉวยโอกาสเหล่านั้นไว้ได้

1.6 ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ (Committing to greatness) ผู้นำควรสร้างทัศนคติและกระตุ้นด้านศีลธรรมและจริยธรรมของพนักงานให้มากขึ้นด้วยการนำธุรกิจเข้าสู่ความยิ่งใหญ่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมีกำไร และมูลค่าหุ้นที่สูงขึ้น มีการเน้นด้านจริยธรรมและการบริการลูกค้าด้วยคุณภาพ

1.7 การยอมรับทัศนคติที่กว้างไกลในระยะยาว (Adopting a long-range, broad perspective) ผู้นำเชิงปฏิรูปควรยอมรับทัศนคติที่กว้างไกล และในเวลาเดียวกันก็สังเกตต่อองค์กรของเขาและองค์กรอื่นในธุรกิจเดียวกัน โดยมีการกระตุ้นสมาชิกของกลุ่มให้พนักงานพัฒนาตนเอง และองค์กรสู่อนาคตและมีทัศนคติที่กว้าง

2. คุณภาพสำคัญ 4 ประการของผู้นำเชิงปฏิรูป (Four key qualities of transformational leaders) ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีลักษณะส่วนตัวที่เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ 4 ประการที่มีประโยชน์ต่อการทำให้เกิดการปฏิรูป ดังนี้

2.1 ผู้นำเชิงปฏิรูปจะเป็นผู้มีความสามารถพิเศษ (Charismatic) ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีชีวิตส์ทน์และความรู้สึกของภาระหน้าที่ มีการเอาใจใส่ในงาน มีความมั่นใจ ด้วยผลจากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับชื่อเสียงของผู้นำ ซึ่งจะทำให้สมาชิกของกลุ่มมีความซื่อสัตย์ มีความภาคภูมิใจ มีศรัทธาอย่างแรงกล้า มีความภักดีและไว้วางใจในสิ่งที่ผู้นำต้องการที่จะทำให้สำเร็จ

2.2 ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีลักษณะภาวะผู้นำที่มีความสามารถที่จะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำตามที่ตนต้องการ (Inspirational leadership) ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีความสามารถชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำตามโดยมีการสื่อสารชีวิตส์ทน์อย่างชัดเจนและมั่นใจ มีอารมณ์ดี ตลอดจนสร้างความรู้ความเข้าใจให้ถูกต้องแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีแรงกระตุ้นด้านสติปัญญา (Intellectual stimulation) ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีการกระตุ้นสมาชิกของกลุ่มให้ทดสอบด้วยวิธีการเก่าหรือวิธีการใหม่ๆ มีการสร้างบรรยากาศซึ่งกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และความคิดที่เกิดขึ้นเองจากการหยั่งรู้ (Intuition) หรือ

การหยั่งรู้ในขณะเดียวกันก็จะเน้นวิธีการแก้ปัญหา (Methodical problem solving) การคิดใหม่ (Rethinking) การทดสอบสมมติฐานใหม่ และการใช้เหตุผลด้วยความรอบคอบ เหล่านี้ทำให้สมาชิกของกลุ่มจะเกิดการยอมรับและมีการพัฒนาด้านสติปัญญา

2.4 ผู้นำเชิงปฏิรูปจะให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล (Individualized consideration) มีการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ศึกษาความต้องการของแต่ละบุคคล ให้ความสำคัญและความเชื่อถือในแต่ละบุคคล ผู้นำจะให้ความสนใจพิเศษแก่สมาชิกของกลุ่มเป็นรายบุคคล ผู้นำเชิงปฏิรูปจะใช้เวลาในการสื่อสารแบบตัวต่อตัวกับสมาชิกของกลุ่ม และรับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ ขณะเดียวกันก็จะทำให้สมาชิกของกลุ่มเกิดความรู้สึกเคารพ ผู้นำเชิงปฏิรูปจะเน้นการพัฒนาสมาชิกของกลุ่มเป็นรายบุคคลด้วยการพูดคุยเกี่ยวกับเป้าหมายอาชีพและโอกาสในการพัฒนาของแต่ละบุคคล

3. ผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำแบบมีความสามารถพิเศษต่อผลการปฏิบัติงาน (The impact of transformational and charismatic leadership of performance) ถึงแม้การอภิปรายที่น่าเสนอข้างต้นจะเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป โดยแยกผลการปฏิบัติงานออกจากภาวะผู้นำแบบมีความสามารถพิเศษก็เป็นส่วนประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งมีการศึกษาเกี่ยวกับผลของภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ดังนี้ Bass ได้ทำการศึกษาผู้จัดการทั่วไปจำนวน 1,500 คน ผู้นำทีมด้านเทคนิค ผู้บริหารการศึกษาและเจ้าหน้าที่ รัฐบาล ผู้บริหารระดับกลาง และระดับสูง เจ้าหน้าที่ระดับสูงของกองทัพสหรัฐ และมีบริษัทที่เข้าร่วม 1 บริษัทคือ Federal Express เครื่องมือวิจัยที่สำคัญที่นำมาใช้เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำจากหลายปัจจัย [Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)]

ผู้นำที่ลูกน้องบรรยายว่ามีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมาก ก็แสดงว่ามีประสิทธิผลด้านภาวะผู้นำมากด้วย ผู้นำซึ่งได้รับการบรรยายว่าการปฏิรูปมีประสิทธิผลมากกว่าก็จะเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยมีลักษณะดังนี้ (1) เขาจะได้รับการตัดสินว่าเป็นผู้นำที่มีความสัมพันธ์ที่สูงกว่า (2) สมาชิกของทีมงานจะพยายามมากขึ้น

ผู้นำที่ได้รับการบรรยายว่าเป็นผู้นำมีลักษณะพิเศษ โดยสมาชิกของทีมงานมีแนวโน้มที่จะได้รับการประเมินอย่างสูงโดยหัวหน้าของเขาด้วย การรับรู้ว่าเป็นผู้มีความสามารถพิเศษจะมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารใน 5 ด้าน

Jane M. Howell และ Bruce J. Avolio ได้ทำการศึกษาโดยค้นหาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของหน่วยธุรกิจ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารจำนวน 78 คน ของสถาบันการเงินที่ใหญ่ ฝ่ายบริหารระดับสูง 4 ระดับในสถาบันการเงินที่ใหญ่

ของแคนาดา ขณะที่ทำการศึกษาริชิต ได้เผชิญกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่แย่เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของกลุ่มแข่งขัน ได้มีการพัฒนาแบบสอบถามเพื่อใช้วัดลักษณะ 3 ประการ ของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปคือ ความสามารถพิเศษ (Charisma) การกระตุ้นด้านสติปัญญา (Intellectual stimulation) และการให้ความสำคัญกับบุคคลเป็นรายบุคคล (Individual consideration) การวัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยธุรกิจจะแทนด้วยระดับซึ่งผู้บริหารสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายในปีนั้นๆ จำนวนในรูปของเปอร์เซ็นต์ที่ถึงเป้าหมาย แต่ละเป้าหมายที่วัด ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานที่คาดหวัง งานที่ดี และงานที่ดีเลิศ

การวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่าผู้นำซึ่งให้ความสำคัญกับบุคคลเป็นรายบุคคล การกระตุ้นด้านสติปัญญา และมีความสามารถพิเศษในทางบวกจะช่วยสนับสนุนผลการปฏิบัติงานของธุรกิจให้ดีขึ้น ผู้นำซึ่งใช้เทคนิคการบริหารด้วยการมีข้อยกเว้นและการให้รางวัล (การเสริมแรงในทางบวก) ดูเหมือนว่าจะเพิ่มผลการปฏิบัติงานน้อยกว่า ดังนั้นผู้วิจัยจึงสรุปว่าการช่วยเหลือหรือสนับสนุนในทางบวกแก่หน่วยธุรกิจนั้น ผลการปฏิบัติงานจะมาจากพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมากกว่า

### ทฤษฎีว่าด้วยภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

ทฤษฎีว่าด้วยภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป มีดังนี้

1. ทฤษฎีว่าด้วยภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของ Burn (Burn's theory of transforming leadership) ทฤษฎีนี้อธิบายภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปว่าเปรียบเสมือนกระบวนการทั้งที่ผู้นำและผู้ตามต่างก็ยกย่องซึ่งกันและกัน เพื่อยกระดับทางศีลธรรมและการจงใจให้สูงขึ้น ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีการแสวงหาการยกระดับจิตสำนึกของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการจงใจให้เกิดความคิดเห็น ตลอดจนค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ความเป็นอิสระ เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และให้ความสำคัญกับมนุษย์ มิใช่ขึ้นอยู่กับอารมณ์ เช่น ความดีและความเลว ความริษยา ความโลภ หรือความเกลียด

ตามความหมายของ Maslow (1954) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะทำให้เกิดความต้องการปฏิบัติตามคำสั่งในกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาสูง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนทุกๆ วัน (Everyday selves) ว่าการปฏิบัติงานนั้นดีขึ้น (Better selves) หรือไม่ สำหรับ Burns แล้วเชื่อว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปอาจเป็นการแสดงบทบาทของใครก็ได้ในองค์กรไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งใดก็ตาม ก็ย่อมเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลกับผู้ร่วมงานหรือระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นสิ่งที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกวัน

ดังนั้น Burns จึงสรุปว่า ภาวะผู้นำก็คือ กระบวนการอย่างหนึ่งซึ่งไม่มีการกำหนด กฎเกณฑ์ของการกระทำเขายังได้อธิบายต่อไปว่า ภาวะผู้นำเปรียบเสมือนเป็นพลังของการ วิศวกรรมการด้านภาวะความสัมพันธ์ระหว่างกัน ซึ่งผู้นำต้องปฏิบัติการกระตุ้นการจูงใจ และทำการ กระตุ้นการจูงใจอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้รับการตอบสนองจากผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งส่งเสริม พฤติกรรมจนกว่าจะได้รับการตอบสนองหรือขจัดปัญหาและอุปสรรคที่ขวางกั้นออกไปเพื่อให้เกิด ความราบรื่นในการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะสามารถพิจารณาได้ว่าอะไรเป็นกระบวนการ ใช้อิทธิพลในระดับจุลภาค (Micro level) ระหว่างบุคคล และอะไรเป็นกระบวนการในระดับ มหภาค (Macro level) ในการกระจายอำนาจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบสังคมและปฏิรูป สถาบันในระดับมหภาคนี้ การวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบ (Shaping) การแสดงออก (Expressing) และการขจัดข้อขัดแย้งระหว่างกลุ่มของบุคคลเพื่อให้เกิด การจูงใจส่วนบุคคล ข้อขัดแย้งต่างๆ ระหว่างกลุ่มย่อยๆ จะทำให้วิถีชีวิตการทำงานของผู้ นำมีความ ยุ่งยากยิ่งขึ้น แต่ในขณะเดียวกันพวกเขาก็สามารถใช้ให้เป็นประโยชน์ได้เพื่อเป็นช่องทางนำไปสู่ ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. ทฤษฎีว่าด้วยภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของ (Bass' theory of transformational leadership) Bass ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปว่าเป็นผู้นำที่มีผลกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดย ผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความไว้วางใจ การยกย่องชมเชย ความจงรักภักดี และให้ความนับถือในตัว ของผู้นำนั้น ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ดังนี้ (1) ทำให้พวกเขามองเห็น ความสำคัญและคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน (2) ซึ่งทำให้เกิดสนใจในผลประโยชน์ที่ตนเองได้รับ จากองค์การ หรือจากทีม (3) ทำการกระตุ้นให้เกิดความต้องการในระดับสูง

3. การวิจัยค้นคว้าของ Tichy Devanna (Research by Tichy and Devanna) Tichy และ Devanna (1986) ได้ทำการศึกษาผู้บริหารระดับสูงจำนวน 12 คนในองค์การที่มีขนาดใหญ่ วิธีการ ในขั้นต้นเป็นการรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้นำและบุคคลอื่นในองค์การ ขอบเขตการศึกษา เป็นเรื่องของผู้นำขององค์การ ซึ่งต้องเปลี่ยนแปลงและปรับตัวใหม่ในองค์การเหล่านั้น เพื่อปรับตัว ให้ประสบความสำเร็จจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงและมีการแข่งขันกับลักษณะของสภาวะแวดล้อม อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมโดยมุ่งต่อสู้กับการแข่งขันจากบริษัทต่างประเทศ และเพิ่มการดำเนินการร่วมกันระหว่างเศรษฐกิจที่แตกต่างกันของประเทศต่างๆ ผู้นำขององค์การ ดังกล่าวต้องรู้จักวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง คือ เพื่อให้เกิดเสถียรภาพมีการ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาในเรื่องนี้ Tichy และ Devanna ได้อธิบายว่า ผู้นำก็ต้องทำการเปลี่ยนแปลงองค์การหาสิ่งอำนวยความสะดวกมาใช้ ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะและทักษะของตน กระบวนการต่างๆ ต้องมีการทบทวนให้สอดคล้องกับสถานการณ์เพื่อให้สนองกับความต้องการในการเปลี่ยนแปลง มีการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ๆ และเปลี่ยนแปลงขนบธรรมเนียมประเพณีปฏิบัติด้วยโดยกระทำการ ดังนี้

1. ยอมรับความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง (Recognizing the need for change)
2. สร้างให้เกิดวิสัยทัศน์ใหม่ๆ (Creating a new vision)
3. จัดระบบให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Institutionalizing the change)

การศึกษาวิจัยค้นคว้าของ Bennis และ Nanus (Research by Bennis and Nanus) การศึกษาของ Bennis และ Nanus (1985) เกี่ยวกับประสิทธิภาพของผู้นำ ซึ่งสามารถสรุปแนวทางที่ผู้บริหารใช้ปรับปรุงองค์การเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป วิธีการสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานของตน และการกำหนดแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานโดยยึดหลักเกณฑ์ต่อไปนี้

1. ต้องพัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing a vision)
2. ต้องพัฒนาความผูกพันและความไว้วางใจ (Development commitment and trust)
3. จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกของการเรียนรู้้องค์การ (Facilitating organizational learning)

#### แนวคิดภาวะผู้นำแบบบารมี (Charismatic leadership)

ผู้นำบารมี (charisma) มีคุณภาพพิเศษของผู้นำซึ่งมีเป้าหมาย มีพลัง และมีความแตกต่างอย่างพิเศษจากคนอื่น ๆ เฮาส์ (House) กล่าวว่าผู้นำบารมีคือใครก็ตามที่สามารถนำมาซึ่งผลผลิตที่แน่นอนมีระดับสูง มีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาดังนี้ 1) สมาชิกในกลุ่มเชื่อในความถูกต้องของความเชื่อของผู้นำ 2) ความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นหนึ่งเดียวสอดคล้องกับผู้บังคับบัญชา 3) สมาชิกยอมรับผู้นำโดยไม่ต้องสงสัย 4) เปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ เพื่อผู้บังคับบัญชา 5) เชื่อฟังผู้บังคับบัญชาอย่างดี 6) มีความเหมือนผู้นำและทำตามผู้นำ 7) ผู้ตามมีความผูกพันกับภารกิจขององค์การ 8) ผู้ตามมีเป้าหมายสูงขึ้นในการปฏิบัติงาน และ 9) มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ทำให้ภารกิจประสบผลสำเร็จ (Quoted 1995 : 59)

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมีของ เฮาส์ (House's charismatic leadership theory) แสดงให้เห็นว่าผู้นำโดยเสนหามีลักษณะดังนี้ 1) มีความต้องการอำนาจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง การที่ต้องการมีอำนาจก็เพื่อการมีอิทธิพลต่อผู้ตาม การที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและยึดมั่นกับความ

เชื่อของตนเองก็เพื่อให้ผู้ตามเชื่อมั่น หรือเชื่อถือในการตัดสินใจของหัวหน้า ผู้นำที่ขาดความเชื่อมั่นในตนเองไม่ยึดมั่นกับความเชื่อมั่น ของตนเองนั้นยากที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น 2) แสดงพฤติกรรมว่าเป็นคนเก่ง และประสบความสำเร็จจนเป็นที่ประทับใจผู้ตาม ความประทับใจของผู้ตามนี้จะทำให้ผู้เชื่อในการตัดสินใจของผู้นำและเชื่อฟังผู้นำจนเป็นที่ประทับใจผู้ตาม ความประทับใจของผู้ตามนี้จะทำให้ผู้ตามเชื่อในการตัดสินใจของผู้นำและเชื่อฟังผู้ตาม 3) ตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยมและอุดมการณ์ของผู้ตาม วิธีการนี้จะทำให้ผู้ตามเห็นว่าการปฏิบัติงานของกลุ่มนั้นมีความหมายและคลอใจให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะกำหนดบทบาทเพื่อการปฏิบัติที่ผู้ตามมีความภูมิใจ เช่น แทนที่จะบอกว่าสร้างกำแพง ก็บอกว่าให้ช่วยกันสร้างวิหาร เป็นต้น 4) แสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่าง เพื่อให้ผู้ตามเอาอย่าง 5) ยกย่องการปฏิบัติงานของผู้ตามและแสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ตาม และ 6) กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เช่นให้ทำงานที่ท้าทาย สนับสนุน สร้างทีมให้ความร่วมมือให้รับผิดชอบ เป็นต้น (Yukl 1989 : 206-207)

บาส (Bass) กล่าวว่าผู้นำบารมีเป็นพวกเชื่อมั่นในตนเองมากกว่า คิดว่าตัวเองเหนือคนอื่นในเรื่องจุดหมายปลายทาง ผู้ตามไม่เพียงแต่เชื่อฟังผู้นำเท่านั้น แต่ศรัทธาในความเก่งกาจของผู้นำ สิ่งเหล่านี้เป็นตัวเร่งกลไกต่างๆ ของผู้ตามทางจิตวิทยา เขายังกล่าวเพิ่มเติมอีกว่าพวกผู้นำบารมี (charismatic leader) แตกต่างจากพวกหัวรั้นคือ ยึดหยุ่น ให้โอกาส มีเสน่ห์ แต่เขาใช้อารมณ์ดึงดูด ขณะที่คนอื่นใช้เหตุผล แต่ผู้นำบารมีสมัยใหม่ใช้ความเชี่ยวชาญและทักษะการชักนำที่ยอดเยี่ยมยิ่งไปกว่านั้นการตอบสนองของคนต่อผู้นำบารมีไม่มีรูปแบบ ภาวะผู้นำแบบนี้มักจะปรากฏเมื่อองค์กรอยู่ในสภาวะตึงเครียดและหัวเลี้ยวหัวต่อ ผู้นำบารมีจะมีประโยชน์เมื่ออำนาจบารมีล้มเหลวในการแก้วิกฤต และรักษาองค์กรไว้ได้ บาส (Bass) สรุปตอนท้ายว่าภาวะยุ่งเหยิงในองค์กรยังคงต้องการผู้นำแบบบารมี (M. Bass 1989 : 207-208)

### รูปแบบภาวะผู้นำยุคใหม่

ตามแนวความคิดของอับรามสัน (Abramson) นั้นรูปแบบภาวะผู้นำใหม่ในอนาคตมี 3 ประการกล่าวคือ ประการที่หนึ่งได้แก่ภาวะผู้นำร่วมกัน (sharing of leadership) หมายถึงในทุกองค์กรในทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นระบบตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ หรือนายทุนจะหมดสภาพไป จะมีภาวะผู้นำแบบใหม่ที่มีความร่วมมือ (collaboration) การทำงานเป็นทีม (team-based management) และภาวะผู้นำร่วมกัน (shared leadership) ประการที่สอง คือ พฤติกรรมของผู้นำ (behaviors) หมายถึง ทักษะหรือทำที่ที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดเกิดขึ้น โดยเป็นผู้ริเริ่มกระทำ พฤติกรรมของผู้นำเช่นนี้สามารถเรียนรู้และศึกษาได้ด้วยการฝึกฝน และพัฒนาพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลจนเกิดทักษะ และความชำนาญได้ ด้วยแนวคิดที่เป็นรูปแบบของผู้สื่อสาร (communicator) ผู้ร่วมงาน (collaborator) ผู้สอน (coach)

ผู้กระตุ้น (catalyzer) เพราะเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (changing organization) กล่าวคือมีการลดขั้นตอน การให้อำนาจในการตัดสินใจให้กับผู้บริหารระดับล่างมากขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน (changing place) ไม่ว่าจะที่ไหนก็ทำงานได้ไม่จำเป็นต้องทำอย่างที่เคยเป็น ต้องอาศัยประสบการณ์ ความชำนาญ และมีวินัยต่อตนเองมากขึ้นมีการเปลี่ยนแปลงคนทำงาน (changing place) ในองค์กรใหม่ ๆ ต้องการคนที่มีความรู้สูง คนเก่ง ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหาร ต้องมีสูงมาก และเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (changing society) จำเป็นต้องมีความรวดเร็ว การตัดสินใจต้องเร็วเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และประการสุดท้ายคือ บทบาท (roles) ใหม่ หมายถึงการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทเหล่านี้ในการบริหารงาน ได้แก่ การเป็นตัวกลางในการเปลี่ยนแปลง (change agent) หมายถึง ผู้บริหารต้องเป็น ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ล้าสมัยและไม่ถูกต้อง โดยที่เขาต้องมีความ มั่นคง เข้มแข็ง การเป็น ผู้ประกอบการ (entrepreneurial) หมายถึงผู้บริหารต้องเป็นผู้ลงทุน มีความคิดสร้างสรรค์และมีปฏิภาณไหวพริบ และการเป็นผู้ให้คำปรึกษา (counselor) หมายถึง ผู้บริหารต้องเน้นและให้ความสำคัญต่อบุคคลและเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากบุคลากร (Abramson 1996 : 1-4)

## มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่วนวิทยศาสตร์

### แนวคิดเรื่องแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) มีพื้นฐานมาจาก ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (social exchange theory) โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ ระหว่างผู้นำกับผู้ตามภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำและผู้ตามต่างก็มีอิทธิพลซึ่งกันและกันต่าง พึ่งพาซึ่งกันและกัน เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์บางอย่างต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกซึ่งกันและ กันต่างฝ่ายก็ได้รับประโยชน์ตอบแทนผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานที่สำคัญว่าจะให้ รางวัลหรือสิ่งตอบแทน ถ้าหากผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะให้ บางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตามต้องการเป็นการตอบแทน ในสภาพเช่นนี้ ผู้นำจะมีอิทธิพลมากเพราะผู้ตาม มักจะสนใจทำแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ โดย บาส (Bass) กล่าวว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) มักจะพัฒนาวิธีการรักษาคุณภาพและปริมาณของการปฏิบัติงาน วิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมาย ขององค์กร วิธีลดแรงต่อต้านการปฏิบัติงานและวิธีตัดสินใจ (Bass and Avolio 1994 : 4)

คุณภาพภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) คือ การให้รางวัลตาม สถานการณ์ (contingent reward) และการบริหารแบบวางเฉย (management by exception) ซึ่งมี รายละเอียดดังนี้

### การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward - CR)

การให้รางวัลตามสถานการณ์เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้ชักจูงใจผู้ตามให้ทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ ผู้นำใช้การให้รางวัลเพื่อ ส่งเสริมให้ผู้ตามยอมรับในบทบาทของตนเอง สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตาม และส่งเสริมให้ยอมรับในบทบาทต่อไป ผู้นำต้องประเมินความต้องการและบอกวิธีทำงาน และบอกว่าผู้ตามทำงานสำเร็จ ผู้นำจะให้รางวัลตามที่ผู้ตามต้องการ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประเภทนี้พบว่ามีประสิทธิผลแม้ไม่มากเท่ากับแบบอื่น ๆ

### การบริหารแบบวางเฉย (Management by exception-MBE)

การบริหารแบบวางเฉย (management by exception-MBE) คือ การที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้น จึงเข้าไปแก้ไข ซึ่งอาจให้แรงเสริมทางลบ หรือการลงโทษ การบริหารแบบวางเฉยมีแนวโน้มที่จะไม่มีประสิทธิภาพแต่ก็มีความจำเป็นในสถานการณ์หนึ่ง ๆ แบ่งออกได้เป็น 3 แบบ

1. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (active management-by-exception-MBE-A) การบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยตรงหรือเชิงรุก เป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์กร โดยให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมา และผู้นำจะกำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และหากผู้ตามปฏิบัติงานผิดไปจากมาตรฐานที่กำหนด ผู้นำจะแก้ไขการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยผู้นำแสดงความไม่พอใจ ผู้ตามที่ล้มเหลวในการทำงาน โดยใช้วิธีการตั้งแต่เบาที่สุด จนถึงขั้นรุนแรงที่สุด หากผู้ตามยังไม่เข้าใจหรือ ไม่มีความสามารถ ผู้นำจะทบทวนใหม่ให้ชัดเจน และพยายามปรับปรุงความสามารถของผู้ตามโดยการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้สำเร็จ ผู้บริหารแบบนี้เป็นแบบหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ทำงานแบบเดิม ๆ และหลีกเลี่ยงนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่นำมาซึ่งความเสี่ยง ทำให้เกิดความผิดพลาดได้ ผลงานที่ได้ก็พื้น ๆ ไม่สูงมากนัก

2. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (passive management by exception-MBE-P) ผู้บริหารแบบนี้จะคอยจนกระทั่งมีบางสิ่งบางอย่างผิดพลาด เขาจะไม่หาความผิดพลาด คอยจนกระทั่งสิ่งต่าง ๆ มีปัญหา มาก เข้าทำนอง “ถ้ามันยังไม่พัง ก็ไม่ต้องซ่อม”<sup>73</sup> ซึ่งการบริหารแบบนี้ อาจมีความจำเป็นและมีประสิทธิผลในบางสถานการณ์ เช่น เมื่อความปลอดภัยเป็นสิ่งสำคัญ หรือเมื่อเขาต้องดูแลผู้ตามจำนวนมาก ซึ่งรายงาน โดยตรงต่อผู้นำ (กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ 2536 : 132-135)

3. ผู้นำแบบตามสบาย (laissez faire leadership -LF) เป็นผู้นำแบบนิเสธ มีลักษณะหลีกเลี่ยงภารกิจต่าง ๆ ไม่มีความชัดเจนในความคาดหวังไม่พูดถึงความขัดแย้งทั้งสิ้น เป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล และผู้ตามไม่มีความพอใจ ซึ่งจะมีลักษณะดังนี้ 1) เขาจะหลีกเลี่ยงที่จะเข้าไป

เกี่ยวข้องกับภารกิจสำคัญ 2) เมื่อมีความต้องการเข้าจะไม่อยู่ 3) ไม่ตอบสนองต่อสิ่งจำเป็นเร่งด่วน 4) ไม่เกี่ยวข้องกับปัญหาเฉียบพลัน และ 5) ไม่นำพาต่อการขอร้องของผู้ได้บังคับบัญชา

### แนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership)

แนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นแนวคิดใหม่ เป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งยกระดับความต้องการทั้งบุคคลและระบบให้ดีขึ้น ในส่วนบุคคลได้แก่ความเชื่อ ทศนคติ คุณธรรมเพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงองค์การให้มีประสิทธิผล

บาส (Bass) กล่าวว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะเป็นมากกว่าผู้นำบารมี (charisma) เช่น นักร้อง ดารา ไม่มีการเปลี่ยนผู้ตามอย่างเป็นระบบ แม้บารมีจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญแต่ก็ยังไม่พอเพียง ซึ่ง ยูคัล (Yukl) กล่าวว่าผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะเสริมความคิดที่ดี ค่านิยมที่มีคุณค่าแก่ลูกน้อง เช่นความเสมอภาค ความยุติธรรม ความเป็นมนุษย์ แทนที่จะให้เกิดความรู้สึกอิจฉาแก่งแย่งรังเกียจกัน (Bernard M. Bass 1985 : 208)

ทิชชีและเดวานน่า (Tichy and Devanna) ได้อธิบายว่าคุณลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะเป็นดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) จะเปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชกีฬาที่ต้องรับผิดชอบในการนำทีมเพื่อชัยชนะ
2. เป็นคนกล้าเปิดเผย เป็นคนที่กล้าเสี่ยงแต่สุขุมและมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง แม้จะพบกับความปวดร้าว กล้าเปิดเผยความจริงต่อผู้อื่นแม้ว่าเขาจะไม่อยากฟัง
3. เชื่อมมั่นในคนอื่น ผู้นำประเภทนี้ไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจแต่ถึงกระนั้นก็ยังสนใจคนอื่น ๆ ทำงานโดยการมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำประเภทนี้จะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (life-long learner) ผู้นำประเภทนี้จะนึกถึงสิ่งผิดพลาดที่ตนเคยทำ แต่มิได้นึกถึงในฐานะที่ล้มเหลว แต่นึกถึงในฐานะเป็นบทเรียน จะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือและความไม่แน่นอนมีความสามารถที่จะเผชิญกับปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำประเภทนี้มีความสามารถในการมองการณ์ไกลสามารถที่จะทำความหวัง ความฝันมาเป็นความจริง (Tichy and Devanna 1986 : 17-32)

แฮริส (Harris) ได้กล่าวว่าพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีดังนี้

1. ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง
2. มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตามเหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาเมื่อไรก็ได้
3. เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงสุดในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ
4. ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่อง ขอมรับ และเปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา
5. แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคลและมีความรักดี (Harris 1989 : 10)

ตามแนวคิดของ เบนนิส และนาณัส (Bennis and Nanus) นั้นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงโดยใช้กระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ การสร้างวิสัยทัศน์ (developing a vision) การสร้างความผูกพันและเชื่อถือต่อวิสัยทัศน์ (developing commitment and trust) และการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์การ (facilitating organization learning) โดยมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ (developing a vision) และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ (projecting a vision) ที่เด่นชัดในตัวผู้นำเป็นอันดับแรก (Bennis and Nanus 1994 : 363-366) ตามแนวคิดของ บาส (Bass) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพประกอบด้วย คุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) การสร้างบารมี (charismatic) 2) การคลอใจ (inspiration) 3) การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (individual consideration) และ 4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) (Bernard M. Bass and B.J. Avolio 1989 : 2) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### การสร้างบารมี (Charisma)

บารมี (charisma) คือการมีอำนาจในตัวของผู้นำ อำนาจดังกล่าวมีผลที่ลึกซึ้งต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง จงรักภักดี พร้อมทั้งจะอุทิศตนและเลียนแบบผู้นำ ผู้ตามของผู้นำบารมีจะเชื่อถือว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง ผู้ตามให้ความจงรักภักดี เชื่อฟังโดยไม่ตั้งคำถาม และมีอารมณ์ผูกพันในฐานะที่ผู้นำสามารถนำความสำเร็จมาสู่กลุ่มและองค์การ (Gary A. Yukl 1994 : 318) ผู้นำที่มีบารมีจะประกอบด้วยคุณลักษณะพิเศษ คือความสามารถในการมองการณ์ไกลและการรับรู้ถึงภารกิจที่ต้องทำเป็นผู้กล้าเผชิญปัญหาและสามารถแก้ปัญหาได้อย่างเป็นธรรมชาติ สามารถลดทัศนคติที่

ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของลูกน้องสามารถโน้มน้าวผู้อื่นและมีความสามารถในการจูงใจที่เหมาะสม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ บาส (Bass 1995 : 2) ได้สอบถามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำด้านการทหาร อุตสาหกรรม และการศึกษา พบว่าผู้นำที่มีบารมีตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาคือผู้ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายซึ่งผู้ก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นผู้ซึ่งได้รับความเคารพนับถือจากทุกๆ คน เป็นผู้ซึ่งมีพรสวรรค์พิเศษในการมองเห็นว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่แท้จริงและเป็นผู้ซึ่งมีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความศรัทธาในตัวผู้นำอย่างจริงจังและมีความภาคภูมิใจที่ได้อยู่ใกล้ชิดกับผู้นำ และเชื่อว่าผู้นำจะเป็นผู้ที่เป็นสัญลักษณ์ของการบรรลุความสำเร็จของผู้ตาม การมีบารมีของผู้นำเป็นสัมพันธ์ภาพที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา การมีบารมีจะมียุเฉพาะเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามบอกว่ามีผู้นำบารมีเกิดขึ้นเมื่อมีภาวะวิกฤติทางสังคมหรือเมื่อเกิดภาวะวิกฤติในองค์กร ผู้นำที่มีคุณสมบัติพิเศษเกิดขึ้นพร้อมกับวิสัยทัศน์ที่ยิ่งใหญ่ที่สามารถแก้ภาวะวิกฤติและจะได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ตามว่าเป็นผู้ที่มีบารมี

ความจำเป็นของการสร้างบารมีเพื่อการแลกเปลี่ยนสภาพนั้น บุคคลจะเกิดความคิดว่าจะแสดงพฤติกรรมใหม่อย่างไร และความคิดนั้นจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติในเวลาต่อมา เช่นเดียวกับกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมภายในองค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและมีแนวโน้มจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำเนื่องจากตำแหน่งอิทธิพลและประสบการณ์ต่างๆ ที่สูงกว่า และหากผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าผู้นำมีความสามารถและประสบความสำเร็จผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีแนวโน้มที่จะเลียนแบบผู้นำมากขึ้น ยิ่งผู้ตามจะเลียนแบบทั้งพฤติกรรมเจตคติและค่านิยมของผู้นำด้วย นั่นคือ พฤติกรรมของผู้นำสามารถกำหนดพฤติกรรมของผู้ตามได้

พฤติกรรมการสร้างบารมีจึงหมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำให้ครุเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ ยอมรับ ศรัทธา จงรักภักดี อายกยัดถือในตัวผู้บริหารมากเป็นแบบอย่าง พร้อมทั้งจะทุ่มเทความพยายาม ความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

#### **การคลใจ (Inpiration motivation)**

การคลใจ หมายถึง การที่ผู้นำใช้คำพูดและการกระทำปลุกปลอบใจ เร้าอารมณ์ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความร่าเริง มีชีวิตชีวา กระตือรือร้น และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามุ่งความพยายามมากกว่าที่คิดไว้ เพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน บาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio) ให้คำจำกัดความว่าการคลใจนั้น คือ การที่ผู้นำสามารถโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงความสนใจในการกระทำเพื่อตนเองไปสู่การกระทำประโยชน์เพื่อกลุ่มเพื่อองค์กร

พฤติกรรมกรรมการสร้างการคล้อยตามของผู้หน้านั้น บาส (Bass) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมกรรมการคล้อยตามของผู้หน้าไว้ดังต่อไปนี้

1. เน้นการปฏิบัติ (action orientation) ประกอบด้วยพฤติกรรมคือ

1.1 การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ

1.2 ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครทำงาน การได้อาสาเป็นโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ และความรับผิดชอบ และเมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง

1.3 การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน

1.4 สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิด และเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน

1.5 ใช้ระบบการบันทึกสั้น ๆ แทนการรายงานหรือการบันทึกแบบยาว

2. การสร้างความเชื่อมั่น (confidence - building) ความเชื่อมั่นเป็นแหล่งความ

เข้มแข็งทางอารมณ์ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเครียด ความยุ่งยากหรือเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญและกำลังใจ และทุ่มเทความพยายามอย่างมาก ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

3. การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์ (inspiring belief in "cause") การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง การที่บุคคลจะเสียสละประโยชน์ส่วนตนหรือทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากลำบากได้นั้น บุคคลต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งถูกต้องและมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ

สรุปว่า การคล้อยตาม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้คำพูด การให้กำลังใจ และกระตุ้นให้ครูเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เกิดความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจในงานที่ปฏิบัติ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ รวมถึงการที่ผู้บริหารสร้างเสริมขวัญกำลังใจเมื่อครูเกิดความท้อแท้ หรือหมดกำลังใจในการปฏิบัติงาน

**การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (Individualized consideration)**

การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสภาพทางตอบสนองความต้องการของผู้ตามตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล โดยผู้นำให้การสนับสนุนส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพของผู้ตาม เอาใจใส่ผู้ตามแต่ละคนและปฏิบัติต่อผู้ตามแตกต่างกัน

ไปตามความต้องการ การยอมรับความแตกต่างของผู้ตามแต่ละบุคคลโดยมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถและความต้องการ ตลอดจนการยอมรับในเอกลักษณ์และความสนใจของผู้ตามแต่ละบุคคล หรือแม้แต่ภูมิหลังทางครอบครัว (John Curtin 1995 : 8)

บาส (Bass) กล่าวว่า การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลเป็นลักษณะที่สำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีต่อ ผู้นำและสมรรถนะในการผลิตของผู้ใต้บังคับบัญชา การคำนึงถึงการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลเน้นที่การจัดการแบบมีส่วนร่วม และให้ความสนใจกับการหาทางในการตอบสนองความต้องการความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงาน และอาชีพของเขา (Bass 1989 : 210)

ลักษณะของการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลนั้น มิลเลอร์ (Miller) ที่ได้แบ่งลักษณะการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ไว้เป็นสองลักษณะ คือ

1. การมุ่งความสัมพันธ์ในลักษณะกลุ่ม โดยที่ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเหมือน ๆ กันและให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. การมุ่งความสัมพันธ์ในลักษณะของเอกบุคคล โดยผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันตามความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน

สำหรับพฤติกรรมการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล นั้น บาส และ อโวลิโอ (Bass and Avolio) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไว้ดังนี้

1. การเน้นการพัฒนา (a development orientation) ในการแสดงพฤติกรรมการเน้นการพัฒนา ผู้นำการเปลี่ยนสภาพต้องประเมินศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งความสามารถในการดำเนินงานในปัจจุบันและสำหรับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นในอนาคต ผู้นำมีการกำหนดตัวอย่างเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามและมอบหมายงานเพื่อช่วยพัฒนาความสามารถและตอบสนองแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การเน้นความเป็นบุคคล (individualized orientation) ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมดังต่อไปนี้

2.1 การส่งเสริมการพบปะอย่างคุ้นเคยและเป็นกันเอง โดยการที่ผู้นำติดต่อตัวต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละระดับส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาส

ได้รับรู้ปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ตลอดจนทำให้มีข้อมูลที่ต้องการทำให้การตัดสินใจในการปฏิบัติงานถูกต้องมากขึ้น

2.2 การให้ผู้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ การที่ผู้นำแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องราว ความเคลื่อนไหว และสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร เป็นการทำให้ผู้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนเป็นคนในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าผู้นำแจ้งข้อมูลด้วยตนเอง จะทำให้ผู้บังคับบัญชามีโอกาสซักถามเพื่อทำความเข้าใจมากขึ้น และทำให้ผู้บังคับบัญชามีโอกาสสังเกตปฏิบัติการและความสนใจของผู้บังคับบัญชาด้วย

2.3 การเอาใจใส่ความแตกต่างระหว่างผู้บังคับบัญชาแต่ละคน คือ การที่ผู้นำพยายามค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจของผู้บังคับบัญชาแต่ละคน และจะพัฒนาศักยภาพให้ถึงจุดสูงสุดได้อย่างไร การที่ผู้นำพิจารณาผู้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลจะทำให้ผู้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนได้รับการยอมรับนับถือซึ่งมีผลทำให้ผู้บังคับบัญชาได้รับการยอมรับนับถือซึ่งมีผลทำให้ผู้บังคับบัญชาได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชาด้วยกัน

2.4 การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล (individual counseling) ทักษะการให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลของผู้นำจะเน้นหนักที่การรับฟังและการค้นหาปัญหา ซึ่งมีทั้งปัญหาส่วนตัวและปัญหาในการปฏิบัติงานตลอดจนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน สำหรับการให้ความช่วยเหลือผู้นำเพียงแต่รับฟังอย่างตั้งใจ แสดงความเห็นอกเห็นใจ การใช้คำถามเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาระบายความในใจออกมา ช่วยให้การค้นหาทางเลือกหรือแนะนำบุคคลอื่นๆ ที่จะขอความช่วยเหลือ

สรุปว่า การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลของครูแต่ละคน มีความสนใจ และความสามารถตอบสนองความต้องการของครู มีความยอมรับนับถือความรู้ ความสามารถ ตลอดจนส่งเสริมและแสวงหาแนวทางให้ครูได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพของแต่ละบุคคล (Bass 1985 : 2)

### การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation)

การกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้นำเปลี่ยนสภาพ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่จะทำให้ผู้ตามตื่นตัวและเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไข เกิดความคิดจินตนาการ ความเชื่อและค่านิยมมากกว่าที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในทันทีทันใด และในการกระตุ้นปัญญาของผู้เปลี่ยนสภาพนั้น เป็นการทำให้ผู้ตามเกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจสามารถใช้ดุลยพินิจในการมองเห็นธรรมชาติของปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ ตลอดจนวิธีการแก้ไขผู้ตามจะเกิดความคิดก่อนลงมือปฏิบัติ

การกระตุ้นปัญญามีหลายวิธี ควินน์ และฮอลล์ (Quinn and Hall) ได้ชี้แนะวิธีที่ผู้นำจะกระตุ้นการใช้ปัญญาผู้ใต้บังคับบัญชาดังนี้

1. การกระตุ้นปัญญาโดยอาศัยหลักเหตุผล (rationally) โดยผู้นำจะเน้นการจูงใจด้านความสำเร็จ ผู้นำเน้นหลักที่โครงสร้างงานที่เป็นทางการ การตัดสินใจของผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยแต่จะเน้นหนักที่ความเร็วและประสิทธิผลในการแก้ไขปัญหาเป็นสำคัญ

2. การเน้นที่การอยู่รอด (existentially) โดยผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับการเพิ่มความมั่นคง ความน่าเชื่อถือและการสร้างทีมงาน ผู้นำอาศัยกระบวนการที่ไม่เป็นทางการและมีความเชื่อว่าสติปัญญาสามารถเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ดังนั้นผู้นำจะตัดสินใจโดยวิธีการผสมผสาน โดยการต้องการข้อมูลจำนวนมากและแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่าง ๆ หลายวิธี

3. ถ้าใช้ประสบการณ์ (empirically) ผู้นำจะแก้ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์ แก้ปัญหาแบบเป็นขั้นตอนและใช้ข้อมูลจำนวนมาเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดของการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัยและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์กร

4. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (idealistically) ผู้นำจะเน้นที่ความเจริญก้าวหน้า เน้นการปรับตัว การเรียนรู้ ความหลากหลายและการใช้ความคิดสร้างสรรค์ รูปแบบการตัดสินใจจะมีการยืดหยุ่น จะใช้ข้อมูลน้อยในการตัดสินใจ แต่จะรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องและค้นหาวิธีใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาถ้ามีความจำเป็น นอกจากนั้นจะพบลักษณะของการกล้าเสี่ยงในผู้นำลักษณะนี้ด้วย

นอกจากนี้ บาส (Bass) ยังกล่าวถึงวิธีการกระตุ้นการใช้ปัญญาว่า จะทำให้ผู้ตามสำนึกถึงปัญหาและวิธีการแก้ไขโดยการที่ผู้นำให้ข้อมูลข่าวสาร ชี้นำทางเลือกปฏิบัติในการแก้ปัญหา กำหนดค่านิยม กำหนดจุดมุ่งหมาย สร้างภาพพจน์ คำขวัญ สัญลักษณ์ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าใจได้ง่าย ทำให้เกิดความสนใจเข้าใจและยอมรับตลอดจนการที่ผู้นำใช้คำถามที่เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันให้ผู้ตามใช้ความคิดเกี่ยวกับสิ่งที่กำลังทำ และเหตุผลในการกระทำนั้นคือพฤติกรรมที่ผู้นำสามารถทำให้ครูเกิดความตระหนักถึงปัญหาที่โรงเรียนกำลังเผชิญอยู่ ส่งเสริมให้ครูแสวงหาแนวทางใหม่ๆ มาใช้แก้ปัญหา จนเกิดผลดีขึ้น รวมถึงการกระตุ้นให้ครูใฝ่รู้มากขึ้น

สรุปว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำให้ครูตระหนักปัญหาและวิธีการแก้ไขโดยการให้ข้อมูลข่าวสาร ชี้นำทางเลือกในการแก้ปัญหา ให้ผู้ตามใช้ความคิดเกี่ยวกับสิ่งที่กำลังทำและเหตุผลในการกระทำ ส่งเสริมให้ครูแสวงหาแนวทางใหม่ๆ มาใช้แก้ปัญหาจนเกิดผลดีขึ้น และกระตุ้นให้ครูใฝ่รู้มากขึ้น

## ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

จากแนวคิดของเบิร์น (Burns) และบาส (Bass) ทำให้เห็นความสัมพันธ์ของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพมีส่วนที่ต่างกันอยู่ 2 ประการ คือ

1. แม้ว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะทราบความต้องการในปัจจุบันและเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาคืออะไร แต่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุกในประเด็นที่ว่าได้พยายามยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาทำได้ โดยยกระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการและปฏิบัติงาน เช่น ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบมากขึ้น ให้อิสระในการทำงานมากขึ้น

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสภาพแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุกโดยที่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้นพยายามพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเป็นผู้นำและสามารถแก้ปัญหาของตนเองและผู้อื่น (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2539 : 66)

ลักษณะเด่นของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) คือ การเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยการ “ให้” อะไรบางอย่างเพื่อที่จะ “รับ” อะไรบางอย่างเป็นการตอบแทน (leadership as bartering)

ลักษณะเด่นของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) คือ การนำแบบเสริมสร้าง (leadership as building) เป็นการปลูกเร้า ศักยภาพของความเป็นมนุษย์ที่จะทำงานเพื่อสถาบันโดยส่วนรวม มีใจเพื่อพวกพ้องของตนเอง และการเป็นผู้นำแบบสร้างความผูกพันยกระดับคุณธรรม จริยธรรม และความประพฤติกของผู้ตาม เป็นการเปลี่ยนสภาพทั้งผู้นำและผู้ตาม

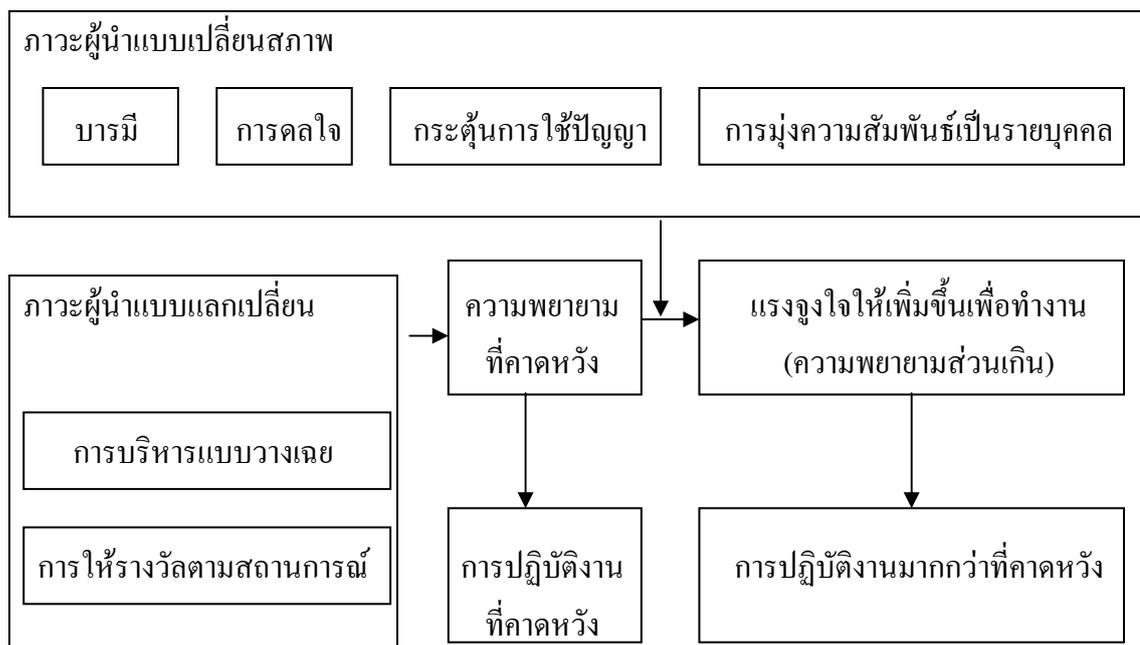
ความแตกต่างระหว่างผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ อาจสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 3 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)
<p>1. รู้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องทำอะไรจึงจะบรรลุ เป้าหมายแล้วชี้แจงบทบาทที่จะต้องปฏิบัติให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบเพื่อที่จะทำให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน</p> <p>2. บอกได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการและมีความปรารถนาอะไรเพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการและความปรารถนาเหล่านั้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้พยายามทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ</p> <p>3. ให้มีการฝึกอบรมผู้นำและให้แรงจูงใจทางบวกอื่น ๆ เพื่อส่งเสริมการทำงาน เช่น การยกย่อง การเลื่อนตำแหน่ง หรือให้ทำงานที่มีความหมาย</p>	<p>1. ยกระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญและคุณค่าของเป้าหมายและวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น ทั้งนี้เพื่อสร้างความมั่นใจให้เกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>2. ยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาจากความต้องการทางกายและความปลอดภัยไปสู่ระดับความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือและความสำเร็จสมหวังในชีวิต ทั้งนี้เพื่อให้มีแรงจูงใจ เพื่อที่จะได้พยายามทำงานให้มากขึ้น</p> <p>3. จรรโลงให้แต่ละคนลดการทำงานเพื่อตนเองให้ทำงานเพื่อหมู่คณะเพื่อองค์กร ทั้งนี้เพื่อจะนำไปสู่การมีความคาดหวังที่สูงขึ้นและการทำงานที่ดีขึ้น</p> <p>4. พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเป็น ผู้นำ และให้มีความสามารถในการแก้ปัญหาของ ตนเองและผู้อื่น</p>

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา, 2539), 68.

แม้ว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีความแตกต่างกันบ้าง แต่ก็มีเหมือนกันอยู่ผู้นำคนเดียวก็สามารถใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบได้ในเวลาและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม 2538 : 155) บาส (Bass) กล่าวว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพ ต่างก็มีส่วนเสริมซึ่งกันและกัน ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานมากกว่าที่คาดหวังไว้ ดังที่แสดงในแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 การส่งเสริมกันระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ที่มา : Base and Avolio, *Transformation Leadership Development* (Palo Alto, California :

Consulting Psychologists Press, 1990), อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา* (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา, 2539), 70.

### สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 (อำเภอเมือง)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2546 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 175 เขต ในเบื้องต้น และกำหนดโครงสร้างของเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วย 6 กลุ่มงานดังนี้ 1. กลุ่มอำนวยการ 2. กลุ่มบริหารงานบุคคล 3. กลุ่มนโยบายและแผน 4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 5. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา และ 6. กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา และสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ประกอบไปด้วย 3 อำเภอ คือ อำเภอท่าม่วง อำเภอด่านมะขามเตี้ย และอำเภอเมือง

## สภาพโดยทั่วไป

ส่วนใหญ่จะเป็นที่ราบมีภูเขาและป่าไม้ในเขตอำเภอเมืองสำหรับทำม่วงและด่านมะขามเตี้ย เป็นเขตที่มีทรัพยากรธรรมชาติด้านเกษตรกรรมอุดมสมบูรณ์ที่สุดแห่งหนึ่งของประเทศ

## ลักษณะภูมิอากาศ

ภาพรวมจังหวัดกาญจนบุรีอยู่ภายใต้อิทธิพลของลมมรสุม สภาพอากาศที่ค่อนข้างจะรุนแรงกว่าเขตข้างเคียง จะมีอากาศร้อนก็ร้อนจัด หนาวก็หนาวจัด

## ทรัพยากรทางธรรมชาติ

มีป่าไม้แหล่งน้ำธรรมชาติ และแหล่งแร่ เช่น โดโลไมต์ และฟอสเฟต

## สภาพทางเศรษฐกิจ

ส่วนใหญ่จะประกอบอาชีพเกษตรกรรม รองลงมาคือ อุตสาหกรรม และการบริการและท่องเที่ยว

## การจัดการศึกษา

มีสภาพการจัดการศึกษาทั้งในระบบโรงเรียน และนอกระบบโรงเรียน โดยจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับประถมศึกษา ถึงระดับอุดมศึกษา มีจำนวน 156 โรงเรียน 1 สาขา แยกเป็น สปช.(เดิม) 130 โรงเรียน 1 สาขา สามัญ (เดิม) 11 โรงเรียน และเอกชน 15 โรงเรียน  
ข้อมูลพื้นฐานของอำเภอเมือง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1

## จำนวนสถานศึกษา

ของรัฐบาล	จำนวน	60	แห่ง
-----------	-------	----	------

## จำนวนตามขนาดของสถานศึกษา

โรงเรียนขนาดเล็ก	13	โรงเรียน
โรงเรียนขนาดกลาง	28	โรงเรียน
โรงเรียนขนาดใหญ่	19	โรงเรียน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทั้งในและต่างประเทศดังนี้

### งานวิจัยในประเทศ

อภิวรรณ แก้วเล็ก (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับปานกลาง และใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน 2 มิติ คือ 1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนทั้ง 4 มิติ คือ 1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดี และ 4) ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

วลัญชร อติพัฒน์ (2542 : บทคัดย่อ) ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครู โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีการปฏิบัติมากในภาพรวม และเมื่อจำแนกตามขนาด พบว่าขนาดเล็กมีการปฏิบัติปานกลาง โดยเน้นภาวะผู้นำร่วมกันเป็นอันดับแรก พฤติกรรมของผู้นำและบทบาทของผู้นำตามลำดับ ส่วนขนาดกลางและขนาดใหญ่มีการปฏิบัติมาก โดยที่พฤติกรรมของผู้นำมาเป็นอันดับหนึ่ง และภาวะผู้นำร่วมกันกับบทบาทของผู้นำปฏิบัติได้น้อยกว่า

2. ความแตกต่างด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครู โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ในภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามขนาด พบว่า ขนาดกลางและขนาดใหญ่มีความแตกต่างกับขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 โดยที่ขนาดกลางปฏิบัติสูงสุด

ภิญญา กชศิลา (2543 : บทคัดย่อ) ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทั้งสองด้าน

2. ประสิทธิภาพของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน

3. แบบภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอโดยภาพรวม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการดำเนินงานถึงเอกบุคค

เสาวนีย์ อาภาพันธ์ (2543 : บทคัดย่อ) ทำวิจัยเรื่อง พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์แตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์สูงและกลุ่มที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ต่ำโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่จำแนกโรงเรียนออกเป็นโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์สูง และโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ต่ำ ตามความคิดเห็นของหัวหน้าหมวดวิชาคณิตศาสตร์ คือการจัดครูเข้าสอน โดยฟังก์ชันจำแนกนี้มีความสามารถในการอธิบายความแปรปรวนในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ได้ร้อยละ 5.86 และสามารถจำแนกสมาชิกของกลุ่มได้ถูกต้องร้อยละ 59.40 และตามความคิดเห็นของครูผู้สอนวิชาคณิตศาสตร์ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่จำแนกโรงเรียนออกเป็นโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์สูงและโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ต่ำ คือการประสานงานด้านการใช้หลักสูตรและการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน โดยฟังก์ชันจำแนกนี้มีความสามารถในการอธิบายความแปรปรวนในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ได้ร้อยละ 25.50 และสามารถจำแนกสมาชิกของกลุ่มได้ถูกต้องร้อยละ 73.40

ดำรงศักดิ์ คำรันท (2545 : บทคัดย่อ) ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู – อาจารย์ วิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษาภาคกลาง ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษาภาคกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู – อาจารย์ วิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษาภาคกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการวางแผน ความยืดหยุ่นและการมีหลักการ ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู – อาจารย์ วิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษาภาคกลาง ในภาพรวม

วิชัย อุดมกุลศรี (2545 : บทคัดย่อ) ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่จำแนกโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้ป้ายทองและไม่ได้ป้ายทอง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหาร โรงเรียนที่ได้ป้ายทองและไม่ได้ป้ายทอง อยู่ในระดับสูงทุกด้าน ทั้งสองกลุ่ม

2. ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพโรงเรียนที่ได้ป้ายทองและไม่ได้ป้ายทอง ด้านความจำเป็นพื้นฐานและด้านความยืดหยุ่นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของโรงเรียนที่ได้ป้ายทองสูงกว่า

3. ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหาร ด้านหลักในการทำงานและหลักการปกครองสามารถจำแนกโรงเรียนที่ได้ป้ายทองและไม่ได้ป้ายทอง โดยมีความสามารถในการจำแนกโรงเรียนทั้งสองกลุ่มได้ถูกต้องร้อยละ 65

สิทธิ สิริพิเดช (2545 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาการประกันคุณภาพภายในสหวิทยาเขตเทพนคร นครปฐม ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเทพนคร นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2. ระดับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขตเทพนคร นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

3. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษากับการประกันคุณภาพภายใน สหวิทยาเขตเทพนคร นครปฐม โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สนอง สุภาลัย (2545 : บทคัดย่อ) ทำวิจัยเรื่อง การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจแตกต่างกัน กรณีศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า

1. การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีความพึงพอใจ ทั้งลักษณะรวมและลักษณะย่อย อยู่ในระดับสูง ขณะที่ผู้บริหาร โรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งลักษณะรวมและลักษณะย่อย

2. การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหาร โรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูงกับผู้บริหาร โรงเรียนครูมีความพึงพอใจต่ำ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหาร โรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง มีระดับการใช้สูงกว่าทั้งลักษณะรวมและลักษณะย่อย

บังอร อินทราณี (2546 : บทคัดย่อ) ทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5” ผลการวิจัยพบว่า

1. ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน

2. ด้านการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกขั้นตอน

3. ด้านการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาในภาพรวมมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### งานวิจัยต่างประเทศ

มาร์กาเร็ท อินแกรม คิง (King, Margaret Ingram. 1989 : Online) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำทางการศึกษา : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นตัวทำนายประสิทธิผล ความพึงพอใจ และบรรยากาศขององค์กร ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานจนเป็นที่ยอมรับของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องขึ้นอยู่กับผู้บริหาร โรงเรียนที่มีความรู้ความเข้าใจโครงสร้างการดำเนินงานภายในโรงเรียนอย่างชัดเจน วางแผนจำแนกงานพร้อมกับจัดวางตัวบุคคลเพื่อรับผิดชอบงานตามศักยภาพของแต่ละบุคคล รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

ฮันส์ เลสเตอร์ วิกกี (Vicky, Hulst Lester. 2000 : Online) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงเรียนอนุบาลปาจาริโต้ ประเทศเม็กซิโก เพื่อให้ได้ข้อสรุปและนำผลการวิจัยไปอธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

โรงเรียนเกี่ยวกับ (1) การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ (Shared Vision) (2) การแลกเปลี่ยนการตัดสินใจ (Shared decision-making) (3) การแลกเปลี่ยนการเป็นผู้นำ (Shared leadership) (4) การแลกเปลี่ยนความรู้ (Shared Knowledge) ทุกคนในโรงเรียนจะได้รับการมอบอำนาจในการเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการแลกเปลี่ยนทั้ง 4 กระบวนการ การดำเนินการที่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ จะต้องทำการตรวจสอบโดยใช้การตรวจสอบแบบ 3 เสา ด้วยเครื่องมือและวิธีการที่หลากหลาย จนกระทั่งได้แนวทางช่วยส่งเสริมทางด้านการวางแผน การเลือกใช้เครื่องมือเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการกำหนดลักษณะการนำของผู้บริหารโรงเรียน

แม็กซาย คารา เกนจ์ (Genge, Maxine Clara. 2000 : Online) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่าพื้นฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับภูมิหลังของผู้บริหาร โรงเรียนทางด้านการเลือกอาชีพ การแข่งขันระหว่างที่ศึกษาในมหาวิทยาลัย การจำแนกโรงเรียน อุปสรรคในการทำงาน แรงกดดันจากครอบครัว ขอบเขตภาวะผู้นำ ภาพรวมของการได้รับการสนับสนุน การส่งเสริม โอกาสเพื่อพัฒนาทักษะ และความมั่นใจในความสามารถของตนเอง ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปลงได้จากวิสัยทัศน์ของตนเอง การส่งเสริมการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ การแก้ปัญหาผลกระทบที่เกิดจากความต้องการของผู้ปกครองนักเรียนกับเป้าหมายของการบริหารการศึกษา ความมีอารมณ์ขัน และความมุ่งมั่นที่จะบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ หลักการของการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ไม่ได้ยึดติดอยู่ที่ตายตัวต้องยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่โรงเรียนประสบอยู่ และระดมบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา

ไมเคิล ฟิลลิปป์ พอยเตอร์ (Pointer, Michelle Phillips. 2001 : Online) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การนำเสนอความรู้ การเรียนรู้ ประเด็นการเรียนรู้ กับประสบการณ์แก้ปัญหาทางด้านอาชีพ และระดับของการแก้ปัญหา ผลการวิจัยพบว่า ระดับผลสำเร็จของการแก้ปัญหาทางด้านอาชีพ มีอิทธิพลจากรูปแบบภาวะผู้นำ (Transformation leadership Style) ประสบการณ์แก้ปัญหาทางด้านอาชีพ (rehabilitation experience) ความรู้ (Knowledge) ระดับการศึกษา (Education level) และประเด็นการเรียนรู้ (Educational relevancy) (โดยมีค่า R-square : 24.3% Adjusted R-square : 21.9%) ข้อเสนอแนะจากการนำผลการวิจัยไปใช้ คือ ประเด็นการเรียนรู้ และรูปแบบภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อผลสำเร็จของการแก้ปัญหาโดยตรง

ฟรานซิส อโมโรโซ พอล (Paul, Francis Amoroso. 2002 : Online) ได้ทำการศึกษาผลกระทบของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการมอบหมายงานและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ผลการวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่าง

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับคุณธรรมของข้าราชการครู พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อกรมอบหมายงานและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนจำนวนปีที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับการมอบหมายงาน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

อลัน ริคเกิล โรนัลด์ (Ronald, Alan Rickel. 2002 : Online) ได้ทำการศึกษาประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อการบริหารงาน กรณีศึกษาพรรณนะของข้าราชการครูในโรงเรียนอนุบาล ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา พฤติกรรมภาวะผู้นำที่ต้องการตรวจสอบมี 4 ประเด็นหลัก คือ การปฏิบัติหน้าที่โครงการบริหารงานบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการมีส่วนร่วมการดำเนินการศึกษาและข้อค้นพบมีดังนี้คือ (1) จำแนกกลุ่มตัวอย่างตามคณะกรรมการบริหารนโยบายทางการศึกษาระดับชาติ (2) การวิเคราะห์ข้อมูลยึดตามการจำแนกพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง อนุบาล ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา (3) ข้าราชการครูอนุบาลให้ความสำคัญด้านการแนะแนวและการพัฒนานักเรียนมากกว่าข้าราชการครูมัธยมศึกษา แต่ให้ความสำคัญด้านนโยบาย และกฎหมายการศึกษาน้อยกว่าข้าราชการครูประถมศึกษาและมัธยมศึกษา (4) ข้าราชการครูอนุบาล ให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำการมีส่วนร่วมน้อยกว่าข้าราชการครูมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้ข้อสรุปว่าพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลต่อบรรยากาศของโรงเรียน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำมีผลต่อการปรับปรุงพฤติกรรมปฏิบัติหน้าที่ เจตคติ และประสิทธิผลจากการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ข้อเสนอแนะจากการวิจัยผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำเสนอให้ข้าราชการครูในโรงเรียนเห็นความสำคัญของพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการครูด้วย

ไดอาน่า ดาห์เรน รีเบคก้า (Rebecca, Diana Dahlen. 2002 : Online) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลบริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลปฏิบัติการ ผลการวิจัยพบว่า (1) ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พยาบาลบริหารมองตนเองกับพยาบาลปฏิบัติการมองไม่มีความสัมพันธ์กันทางสถิติ (2) พยาบาลปฏิบัติการไม่ยอมรับพยาบาลบริหารเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเด็นที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ คือ (ก) การใช้อำนาจสั่งการ (ข) การปรับวิสัยทัศน์บนพื้นฐานข้อมูลย้อนกลับจากพยาบาลปฏิบัติการ (ค) การยอมรับซึ่งกันและกันโดยการติดต่อประสานงานแบบสองทาง (ง) การยอมรับข้อมูลเชิงลบ (จ) การเปิดโอกาสให้พยาบาลปฏิบัติการแสดงความคิดเห็น และ (ฉ) ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลปฏิบัติการ

เดมบอรา อีเวน มาร์ค (Marks, Deborah Evans. 2002 : Online) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับมาตรฐานวัฒนธรรมโรงเรียนก่อนข้างเล็กของโรงเรียนขนาดกลาง ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะการดำเนินการภายในโรงเรียนก่อนข้างเล็กของโรงเรียนขนาดกลาง มักจะมีการสร้างและพัฒนาเครือข่ายระหว่างชั้นเรียน และระหว่างครูผู้สอนในแต่ละรายวิชาด้วยกัน เพื่อสนับสนุนซึ่งกันและกันในการเชิงวิชาการ พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีลักษณะเป็นแบบมุ่งเน้น การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูผู้สอนและระหว่างครูผู้สอนกับครูผู้สอนด้วยกัน ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อครูผู้สอนกับวัฒนธรรมการพัฒนาเครือข่ายในโรงเรียนเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก

### สรุป

ภาวะผู้นำถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาทุกโรงเรียน ซึ่งตอนนี้เข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์มีข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งตามแนวคิดของนักทฤษฎีและท่านได้กล่าวไว้ เช่น ผู้นำแบบบารมี ตามแนวคิดของเฮาส์ (Hose) และ ยูคล์ (Yukl) ได้กล่าวว่า ผู้นำบารมีคือใครก็ตามที่สามารถนำมาซึ่งผลผลิตที่แน่นอน มีระดับสูง มีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้ 1) สมาชิกกลุ่มยอมรับผู้นำและทำตามผู้นำ 2) ผู้ตามมีความผูกพันกับภารกิจขององค์กร 3) มีความเหมือนผู้นำและทำตามผู้นำ 4) ผู้ตามมีเป้าหมายสูงขึ้นในการปฏิบัติงาน 5) มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มจะทำให้ภารกิจประสบความสำเร็จ และจากแนวคิดของบาส (Bass) เกี่ยวกับภาวะผู้นำมี 2 ด้าน ประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน นอกจากนี้ตามแนวคิดของ บาส (Bass) และ อโวลิโอ (Avolio) เกี่ยวกับภาวะผู้นำ มี 2 ด้าน ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพได้แก่ การสร้างบารมี การคล้อย การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และการกระตุ้นการใช้ปัญหา 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ และการบริหารแบบวางเฉย ซึ่งภาวะผู้นำนี้สามารถทำให้ผู้บริหารสถานศึกษานำพาสถานศึกษาของตนเองเข้าสู่มาตรฐานการจัดการศึกษาและเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับของชุมชนได้