

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารสถานศึกษา ของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี โดยมีขอบเขตการศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน และแนวทางการศึกษาตามลำดับดังนี้

#### 1. ผู้บริหารสถานศึกษา

- 1.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
- 1.2 ความสำคัญของผู้บริหาร
- 1.3 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
- 1.4 มาตรฐานตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

#### 2. ภาวะผู้นำ

- 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
- 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
- 2.3 ประเภทของภาวะผู้นำ
- 2.4 บทบาทของภาวะผู้นำ

#### 3. พฤติกรรมผู้นำ

- 3.1 ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ
- 3.2 ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำ
- 3.3 ทฤษฎีและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ
- 3.4 พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ ยูคัล (Yukl)

#### 4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 4.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 4.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### 5. พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารสถานศึกษา

- 5.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 5.2 การสร้างแรงบันดาลใจ
- 5.3 การกระตุ้นทางปัญญา
- 5.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 6.1 งานวิจัยภายในประเทศ

### 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## ผู้บริหารสถานศึกษา

### 1. ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

ธีระ ฤกษ์เจริญ (2546, หน้า 1) ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารมืออาชีพในการนำโรงเรียนให้บรรลุความสำเร็จตามภารกิจ และบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนโดยอาศัยความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่เอื้อโดยเฉพาะ และอาศัยกระบวนการการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและทุกฝ่าย ทุกสถาบัน ทุกองค์กรที่เกี่ยวข้องภายนอกสถานที่

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548, หน้า 4) ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาอื่น ที่จัดการศึกษาปฐมวัยขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษาดำกว่าปริญญาตรี ทั้งของภาครัฐและเอกชน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2540, หน้า 8) ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งของรัฐ และเอกชน

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ข้าราชการครูที่ทำหน้าที่การปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในสถานศึกษาของรัฐและเอกชน ที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณลักษณะในการบริหารการจัดการศึกษาอันเป็นพื้นฐานแก่คนส่วนใหญ่ เพื่อนำพาบุคลากรในสถานศึกษาให้พร้อมที่จะดำเนินการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายและการดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2. ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

กรมสามัญศึกษา (2544 หน้า 9) กำหนดนโยบายและแผนการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน ข้อ (6) โรงเรียนควรมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ชุมชน สถานประกอบการ องค์กรปกครองท้องถิ่น ข้อ (7) โรงเรียนควรระดมทรัพยากรทางการศึกษาโดยประสานความร่วมมือกับบุคคล ชุมชน องค์กรภาครัฐและเอกชน

กระทรวงศึกษาธิการคุรุสภา (2548, หน้า 25) ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายและน่านโยบายของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติรวมทั้งกำหนดและติดตามผลการปฏิบัติงานการปรับปรุงคุณภาพของการจัดการศึกษาในสถานศึกษา

เป็นบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบต่อการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งของภาครัฐและเอกชน ซึ่งมีหน้าที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานในสถานศึกษา

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548, หน้า 8) ตามข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2548 ข้อ (11) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ปฏิบัติงานตามมาตรฐาน ดังนี้ เป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ การบริหารการศึกษาตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียนและชุมชนมุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ และพัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้เกิดผลจริง พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ ปฏิบัติตนได้เป็นแบบอย่างที่ดี ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นๆ อย่างสร้างสรรค์ แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาเป็นผู้นำ และสร้างผู้นำสร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2540, หน้า 42) ได้กำหนดแนวทางการปฏิรูปการศึกษาไว้ว่า โรงเรียนทันสมัย สร้างวิสัยทัศน์ครุมุ่งสู่มาตรฐานสถานความร่วมมือด้วยการกำหนดแผน 8 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2542 – 2544) โดยมีข้อความที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ดังนั้น นโยบาย ข้อ (2) ให้ส่งเสริมผู้ปกครอง ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ข้อ (6) ให้มีการประสานงานกับส่วนราชการ ชุมชนและเอกชนในลักษณะเครือข่ายการปฏิบัติงาน ข้อ (7) ร่วมกันประสานกับชุมชนและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในการคุ้มครองดูแลนักเรียนให้มีความปลอดภัยจากอุบัติเหตุ ปราศจากสารเสพติด อดยาสูบ

สรุปได้ว่า ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาถือว่าเป็นผู้ที่บริหารสถานศึกษา และเป็นผู้นำในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ของสถานศึกษา มุ่งพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง และบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้

### 3. บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดบทบาทผู้บริหารให้สอดคล้องกับบริบททางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลง มีดังนี้

1. แบบศูนย์อำนาจ เป็นการบริหารแบบกระจายอำนาจ ตามมาตรา 9, 37, 38 และ 39
2. แบบ "เข้ามาคนเดียว" (one man show) เป็นการบริหารที่มีส่วนร่วมตาม มาตรา 38 และ 39
3. แบบเผด็จการ เป็นการบริหารแบบองค์คณะบุคคล ตามมาตรา 32 และ 40
4. การศึกษาโดยรัฐ เป็นการจัดการศึกษาโดยท้องถิ่นคืนอำนาจให้ประชาชน และเพื่อความหลากหลายในการจัดการศึกษา ตามมาตรา 9 และ 12
5. แบบรองรับนโยบายจากเบื้องบน เป็นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตาม มาตรา 39

6. การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี โดยเก็บค่าใช้จ่ายเป็นการจัดการศึกษา 12 ปี โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ตามมาตรา 10

7. การให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาเฉพาะการศึกษาในระบบ เป็นการให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาทั้ง 3 ระบบ เพื่อเป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชนตาม มาตรา 8, 15, 23 และ 25

8. การจัดการศึกษาโดยให้ความสำคัญกับคนปกติเป็นการจัดการศึกษาโดยให้ทุกคนได้รับโอกาสอย่างเสมอภาคทั้งคนปกติและคนพิการ ตามมาตรา 10

9. การบริหารแบบเน้นความรู้ เป็นการจัดการศึกษาที่เน้นความรู้คู่คุณธรรม ตาม มาตรา 6

10. การจัดการศึกษาโดยไม่มีประกันคุณภาพ เป็นการจัดการศึกษาโดยเน้นการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก ตามมาตรา 9, 47, และ 49

11. การที่ครูและผู้บริหารโรงเรียนไม่มีใบประกอบวิชาชีพ เป็นการต้องมีใบประกอบวิชาชีพ ตามมาตรา 53

12. การบริหารแบบต้องรองบประมาณจากรัฐฝ่ายเดียว เป็นการระดมทรัพยากรเพื่อจัดการศึกษา ตามหมวด 8 มาตรา 9 และ 25

13. การจัดการศึกษาแบบมีครูเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เป็นการจัดการศึกษาโดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด ตามมาตรา 2

อุทัย บุญประเสริฐ (2543, หน้า 38 – 40) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ที่เกี่ยวกับการบริหารหลักสูตรดังนี้

1. ต้องศึกษา ทำความเข้าใจหลักสูตรของโรงเรียนที่โรงเรียนใช้ และให้ทราบเกี่ยวกับสาระสำคัญของหลักสูตรอย่างแน่ชัดในเรื่องหลักการ จุดมุ่งหมาย โครงสร้าง แนวการดำเนินงานมวลประสบการณ์ เวลาเรียน การเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผล รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างเอกสารหลักสูตรชนิดต่าง ๆ เพื่อจะได้แนะนำช่วยเหลือครูให้ได้ใช้ปฏิบัติตามหลักสูตรได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

2. ต้องเป็นผู้นำในการนำหลักสูตรไปใช้ จัดประชุมเพื่อวางแผนการนำหลักสูตรไปใช้ดูแลการดำเนินการประสานการดำเนินการ ใช้หลักสูตรประชุมผู้เกี่ยวข้องและครูผู้สอน เพื่อการชี้แจงแนะนำ ทบทวนหลักสูตรก่อนเปิดภาคเรียนหรือก่อนลงมือสอน ติดตามผลการปฏิบัติ และจัดกิจกรรมส่งเสริมการใช้หลักสูตร

3. จัดหาหลักสูตรเอกสาร เอกสารประกอบหลักสูตร แนวการสอน คู่มือครู แผนการสอนให้เพียงพอ และครบถ้วนทุกระดับชั้นเรียนให้พร้อมและเพียงพอที่จะใช้ เช่น แผนการสอน คู่มือครู หนังสือเรียน หนังสืออ่านเพิ่มเติม คู่มือประเมินผลและวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น

4. เตรียมครูให้พร้อมที่จะใช้หลักสูตรที่โรงเรียนใช้อยู่ อบรมครูให้มีความรู้ความเข้าใจหลักสูตรและวิธีการใช้หลักสูตรให้สัมฤทธิ์ผลตามที่หลักสูตรกำหนดและช่วยให้ครูพร้อมที่จะมีการเปลี่ยนแปลง

5. ประชาสัมพันธ์หลักสูตรให้ผู้ปกครองทราบและเข้าใจ เพื่อจะได้มีส่วนช่วยส่งเสริมให้การใช้หลักสูตรเกิดผลในตัวเด็กได้ดียิ่งขึ้น

6. จัดครูเข้าสอนให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและให้จัดทำแผนการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตร เพื่อให้การใช้หลักสูตรเป็นไปได้อย่างสะดวกและราบรื่น

7. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีกิจกรรมหลักสูตรที่เหมาะสม เช่น การจัดตั้งชุมนุม หรือ ชมรมวิชาการต่างๆ เช่น ชมรมกีฬา ชมรมยุวกสิกรรมส่งเสริมและประเพณีท้องถิ่น เป็นต้น

8. จัดการด้านบริการใช้หลักสูตรแก่ครูในโรงเรียนโดยจัดให้มีฝ่ายบริการหลักสูตร เช่น โสตทัศนศึกษา ห้องสมุด การแนะแนวสนับสนุนการใช้หลักสูตร จัดหาวัสดุ และสิ่งอำนวยความสะดวกตลอดจนสถานที่ที่จะใช้ประกอบการเรียนการสอนเช่น ห้องสมุด ห้องวิชาการต่างๆ สนามกีฬา แปลงเกษตร ฯลฯ ให้เหมาะสม

9. นิเทศและติดตามผลการใช้หลักสูตรโดยการเยี่ยมชมการสังเกตการสอนเป็นครั้งคราวเพื่อจะได้ทราบปัญหาจะได้ให้คำแนะนำให้คำปรึกษาและช่วยเหลือตามที่ครูต้องการเพื่อเป็นการส่งเสริมครูในการใช้หลักสูตรได้อย่างถูกต้องและจัดให้มีการนิเทศ และติดตามผลการใช้หลักสูตรภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ

เอสส์บี (Eisbee, 1967, p. 385) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษามี 4 ประการ ได้แก่ การนิเทศการสอนการบริหารกิจการ และบริการเกี่ยวกับการบริหารงานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การบริหารกิจการเกี่ยวกับการเงิน และมีอุปกรณ์ความสะดวกในการปฏิบัติงานต่างๆ

เดรก และโรว์ (Drake, & Roe, 1986, p. 168) กล่าวว่า หน้าที่ของหัวหน้าสถานศึกษาที่ต้องมีบทบาทของผู้นำ และเพื่อทำให้องค์ประกอบมีอิทธิพลเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน 6 ประการ ดังนี้

1. ด้านบุคคล คือ นักเรียน ครู คนงาน ภารโรง เจ้าหน้าที่ทางการศึกษา ชุมชน และสมาคมวิชาชีพ

2. ด้านเวลา ผู้นำต้องใช้เวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดโรงเรียน ต้องจัดบรรยากาศให้นักเรียนได้ใช้เวลาอย่างคุ้มค่า

3. ด้านข้อมูลหรือสนเทศ หัวหน้าสถานศึกษาต้องใช้ข้อมูลแก่คณะบุคคลทั้งหลาย ภาระที่สำคัญที่สุดจะให้อะไร กับใคร จึงจะเกิดประโยชน์สูงสุด

4. ด้านโปรแกรมและวัสดุอุปกรณ์หน้าที่สำคัญของหัวหน้าสถานศึกษาคือจะทำอย่างไรจึงจะจับคู่โปรแกรมกับวัสดุอุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางการศึกษา

5. ด้านเงิน เงินอาจเป็นส่วนให้โปรแกรมทางการศึกษาดีขึ้นซึ่งหัวหน้าสถานศึกษาควรจะทราบว่า เงินภายในวงเงินจำกัดเพื่อให้สามารถดำเนินการได้ทุกอย่างพร้อมกันได้ หัวหน้าสถานศึกษาควรจัดลำดับการดำเนินการกิจกรรมอย่างไร

6. ด้านสถานที่ หัวหน้าสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการใช้สถานที่ ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางการศึกษา

สเปก (Speck, 1999, unpage) ได้กล่าวถึง หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีต่อการสร้างสถานศึกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ด้วยว่ามีหน้าที่ สร้างสรรค์กระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม การอำนวยความสะดวกต่อการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนและการประเมินผล การพัฒนาวิชาชีพ การบริหารงบประมาณ การนำเทคโนโลยีมาใช้ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน จำเป็นต้องมีบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างสิ่งต่างๆ ขึ้นในสถานศึกษาเป็นการเสริมสร้างควมมีประสิทธิผลของสถานศึกษา การเสริมสร้างความเป็นองค์กรวิชาชีพ การเสริมสร้างการเป็น ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างกระบวนการบริหารหลักสูตรและการสอนที่มีประสิทธิภาพและการเสริมสร้างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

#### 4. มาตรฐานตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2542, หน้า 1 – 20) ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะหรือการแสดงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานการพัฒนาต้องเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดพร้อมกันพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ตามมาตรฐาน ดังนี้

4.1 มาตรฐานตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานของข้าราชการครูบุคลากรทางการศึกษา

หน้าที่และความรับผิดชอบ

การปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาบริหารกิจการของสถานศึกษาการวางแผนปฏิบัติงาน การควบคุมกำกับดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและ การบริหารงานทั่วไป งานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

1. บังคับบัญชาข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ซึ่งมีอำนาจหน้าที่การบริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

2. วางแผนพัฒนาการศึกษา ประเมินและรายงานผลการจัดการศึกษา

3. จัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา การนิเทศ และการวัดผลประเมินผล

4. ส่งเสริมและจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมายทั้งในระบบ นอก ระบบและตามอัธยาศัย

5. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

6. การบริหารการเงิน การพัสดุและทรัพย์สินอื่น

7. วางแผนการบริหารงานบุคคล การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานวินัยการรักษาวินัยการดำเนินการวินัยและการออกจากราชการ

8. จัดทำมาตรฐานและภาระงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษา ประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามมาตรฐานของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา

9. ส่งเสริมสนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการพัฒนา ต่อเนื่อง

10. ประสานความร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่นในการระดมทรัพยากรเพื่อ การศึกษาและให้บริการแก่ชุมชน

11. จัดระบบควบคุมภายในสถานศึกษา

12. จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

13. เป็นผู้แทนของสถานศึกษาในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรม สัญญาในราชการของสถานศึกษาตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับตามที่ได้รับมอบ อำนาจ

14. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

1. มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษาหรือทางอื่นที่ ก.ค.ศ. กำหนดเป็น คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้

2. ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปีหรือ ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตำแหน่ง บุคลากรทางการศึกษาอื่นที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการหรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า

3. มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

4. ผ่านการพัฒนาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

4.2 มาตรฐานตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ตามมาตรฐานของคุรุสภา พ.ศ. 2540

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2542, หน้า 20) "คุรุสภา" ในฐานะองค์กรวิชาชีพครู มีภารกิจ 4 ประการตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติ พ.ศ. 2488 คือการให้ความเห็นแก่กระทรวงศึกษาธิการในเรื่องการจัดการศึกษาทั่วไป และเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการศึกษาการพัฒนาความรู้ความสามารถคุณภาพและประสิทธิภาพของครูการควบคุมและสอดส่องจรรยาบรรณของครูและการส่งเสริมให้ครูได้รับสวัสดิการต่างๆ ตามสมควร กล่าวได้ว่าภารกิจสำคัญของคุรุสภา ได้แก่ การส่งเสริมและการพัฒนาวิชาชีพครูและการส่งเสริมสวัสดิการแก่ผู้ประกอบวิชาชีพครู

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2542, หน้า 1) คุรุสภาได้ดำเนินการส่งเสริม และพัฒนาวิชาชีพครูโดยมีเป้าหมาย คือ คุณภาพและประสิทธิภาพของวิชาชีพที่ได้บริหารจัดการศึกษาแก่สังคมจึงกำหนดเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู พ.ศ. 2537 เป็นเกณฑ์มาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วยเกณฑ์มาตรฐาน 11 ข้อและเพื่อให้เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จึงเพิ่มเติมเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูอีก 1 ข้อ รวมเป็น 12 ข้อ เมื่อวันที่ 25 เมษายน พ.ศ. 2544 คุณภาพและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ดังกล่าว ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ประการที่หนึ่งคือผู้บริหารสถานศึกษาหมายถึงผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษา ซึ่งบุคคลเหล่านี้มีอิทธิพลทั้งทางบวกและทางลบต่อการพัฒนาวิชาชีพครู สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาและจึงได้วิจัยเพื่อพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษา เมื่อปี พ.ศ. 2540 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู พ.ศ. 2537 โดยยึดถือแนวคิดและความเชื่อที่ว่าผู้บริหารทางการศึกษาเป็น"ผู้จัดการ" ทางการศึกษา เพื่อให้ครูและบุคลากรอื่นๆ พัฒนาเด็กและเยาวชนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา และตามความคาดหวังของสังคม เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา พ.ศ. 2540 ประกอบด้วยเกณฑ์มาตรฐาน 12 ข้อ เกณฑ์แต่ละข้อกำหนดลักษณะพฤติกรรมกรรมการแสดงออกนำไปสู่ผลสำเร็จและประกันคุณภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา

คุรุสภาได้เห็นความสำคัญในเรื่องมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาไปสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ อันจะเป็นแนวทางการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารทางการศึกษา พ.ศ. 2548 ประกอบด้วยเกณฑ์มาตรฐาน 12 ข้อ ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ การบริหารการศึกษาคุณสมบัติเบื้องต้นที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารคือการเข้าร่วมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพด้วยการมีส่วนร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอาชีพ ได้แก่ การเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมจัดงานทำกิจกรรมรวมทั้งการเป็นผู้เสนอผลงานเผยแพร่ผลงานขององค์กร เพื่อให้สมาชิกยอมรับเห็นคุณประโยชน์ของผู้บริหารที่มีต่อการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการนำองค์กรให้เป็นที่ยอมรับ

มาตรฐานที่ 2 การตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน การตัดสินใจของผู้บริหารต้องผ่านการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลของการกระทำ และ เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารมีผลต่อองค์กรโดยส่วนรวม ผู้บริหารจึงต้องเลือกทำแต่กิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลดี ผลทางบวกต่อการพัฒนาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและระมัดระวังไม่ให้เกิดผลทางลบโดยมิได้ตั้งใจ ทั้งนี้ เพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจความศรัทธาและความรู้สึกเป็นที่พึงของบุคคลทั้งปวง

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ ผู้บริหารต้องหาวิธีพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยการศึกษาจุดเด่นจุดด้อยของผู้ร่วมงานกำหนดจุดพัฒนาของแต่ละคนและเลือกวิธีการเหมาะสมกับการพัฒนาด้านนั้นๆ แล้วใช้เทคนิคการบริหาร และการนิเทศภายในให้ผู้ร่วมงานได้ลงมือปฏิบัติจริง และประเมินปรับปรุงให้ผู้ร่วมงานรู้ศักยภาพเลือกแนวทางที่เหมาะสมกับตน และลงมือปฏิบัติจนเป็นผลให้ศักยภาพของผู้ร่วมงานเพิ่มพูน และพัฒนาก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง ที่จะนำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กร ให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริงและแผนงานซึ่งต้องมีกิจกรรมสำคัญที่นำไปสู่ผลของการพัฒนา ความสอดคล้องของเป้าหมายกิจกรรมและผลงาน ถือเป็นคุณภาพที่สำคัญที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความคุ้มค่าและเกิดผลอย่างแท้จริง

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและการใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับของผู้บริหารต้องมีความรู้ในการบริหารแนวใหม่เลือกและปรับปรุงใช้นวัตกรรมได้หลากหลายตรงกับสภาพเงื่อนไขข้อจำกัดของงาน และองค์กรจนนำไปสู่ที่ได้ผลจริง เพื่อให้องค์กรก้าวหน้าพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้ร่วมงานได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่และความภาคภูมิใจในผลงานมีความภูมิใจในผลงานร่วมกัน

มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์กร โดยเน้นผลถาวรสนับสนุนข้อมูล และให้กำลังใจให้บุคลากรได้ศึกษาค้นคว้าปฏิบัติและปรับปรุงต่างๆ ได้ด้วยตนเองจนเกิดเป็นค่านิยมในการพัฒนางานตามภาวะปกติในการปฏิบัติงาน

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ ผู้บริหารรายงานผลที่แสดงถึงการวิเคราะห์งานครอบคลุมการกำหนดงานที่นำไปสู่ผลแห่งการพัฒนาการลงมือปฏิบัติและผลที่ปรากฏมีหลักฐานยืนยันชัดเจน

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารมีหน้าที่แนะนำตักเตือนควบคุมกำกับดูแลบุคลากรในองค์กร การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารจะต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ผู้บริหารต้องร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นในการเสนอแนวปฏิบัติแนะนำปรับปรุงการปฏิบัติและแก้ปัญหาของชุมชนหรือหน่วยงานอื่นให้เกิดผลดีต่อสังคมส่วนรวม ในลักษณะร่วมคิดร่วม

วางแผน และร่วมปฏิบัติด้วยความเต็มใจเต็มความสามารถ และพร้อมทั้งยอมรับความสามารถของตนอย่างเต็มศักยภาพเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศประชาธิปไตยและการร่วมมือในสังคมนำไปสู่การยอมรับ และศรัทธาอย่างภาคภูมิใจ

มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา ผู้บริหารต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกทุก ๆ ด้านจนสามารถสนทนากับผู้อื่นด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และนำข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาใช้ในการพัฒนางานและผู้ร่วมงานการตื่นตัว การรับรู้และการมีข้อมูลข่าวสารสารสนเทศเหล่านี้ นอกจากเป็นประโยชน์ต่องานพัฒนาแล้ว ยังนำซึ่งการยอมรับและความรู้สึกเชื่อถือของผู้ร่วมงานอันเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การพัฒนาต่อไป

มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมขององค์กรด้วยการพุดนำปฏิบัติและจัดระบบให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมโดยการให้รางวัลแก่ผู้ที่ได้ทำงานได้สำเร็จแล้วจะนำไปสู่การพัฒนาตนเองของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องแสดงออกอย่างชัดเจนและความสม่ำเสมอเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจ การปฏิบัติงานจนสามารถเลือกกระทำที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมแสดงออกและชื่นชมได้ด้วยตนเองผู้บริหารจึงต้องสร้างความรู้สึกประสบความสำเร็จให้แก่บุคลากรแต่ละคน และทุกคนจนเกิดภาพความเป็นผู้นำในทุกระดับนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ เป็นผู้รู้ทันในการเปลี่ยนแปลงปรับงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถจัดการกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้สอดคล้องสมดุลและเสริมสร้างซึ่งกันและกัน กระทำการให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลก

สรุปได้ว่าบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการบริหารการจัดการในทุก ๆ ด้าน โดยมีความร่วมมือของบุคคลในการทำงานและมีการตัดสินใจ โดยเน้นกลยุทธ์แห่งความพึงพอใจ การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารด้านงบประมาณและการระดมทรัพยากรด้านการศึกษาทั้ง 3 ระบบ ได้แก่ การศึกษาในระบบและตามอัธยาศัย โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพได้ตามมาตรฐาน

## ภาวะผู้นำ

### 1. ความหมายของภาวะผู้นำ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 220) ให้ความหมายของภาวะผู้นำคือ หัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานนั้นนั่นเอง โดยเฉพาะผู้นำทางบริหารจะเป็นได้ว่าผู้ที่บริหารงานของกลุ่มโดยทำหน้าที่เกี่ยวกับอำนาจ การริเริ่ม การประนีประนอมและการประสานงานทั้งนี้เพื่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดได้นั้นต้องมีภาวะผู้นำ

บ็องอร์ ศรีสุทริกุล (2544, หน้า 12) ให้ความหมายของภาวะผู้นำคือ เป็นการกระทำ หรือพฤติกรรมของผู้นำในฐานะของผู้บริหารใช้อิทธิพล และความสัมพันธ์ของพลังอำนาจที่มีอยู่ในตน แสดงบทบาทต่อผู้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันทั้งนี้ ผู้นำที่ดีจะต้องมีภาวะผู้นำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการวางเป้าหมาย ในอนาคตที่ดี

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 9) ให้ความหมายของภาวะผู้นำคือ ผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารตนเอง และครองใจผู้อื่นได้โดยการใช้ให้ผู้อื่นทำงานบางอย่างตามเป้าหมายและแนวทางที่กำหนดไว้

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546 หน้า 31) ให้ความหมายของภาวะผู้นำคือ พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำ ซึ่งก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบขององค์กรไปสู่การบรรลุที่ เป้าประสงค์

อาคม วัชโรสง (2547, หน้า 3) ให้ความหมายภาวะผู้นำคือพฤติกรรมที่ผู้นำ แสดงออกในรูปของกระบวนการความสามารถ หรือกิจกรรมก่อให้เกิดอิทธิพลต่อบุคคลอื่นโดยที่ บุคคลอื่นจะคล้อยตาม หรือปฏิบัติตามผู้นำ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ใน สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

ประสิทธิ์ เขียวศรี (2548, หน้า 15 - 16) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ การที่ ปฏิบัติของผู้บริหารที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อนำให้ครูผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัด กระบวนการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ตามจุดมุ่งหมายและโครงสร้าง การเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544

แบส (Bass, 1985 , pp. 7 - 14) ได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำตามที่มีผู้ให้ ไว้และได้จำแนกความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 11 กลุ่ม

1. ภาวะผู้นำในฐานะเน้นกระบวนการของกลุ่ม (group process) ภาวะผู้นำเป็นผล ของความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและกิจกรรมของกลุ่ม

2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำเป็นการ ผสมผสานคุณลักษณะต่างๆ (traits) ที่ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับ มอบหมายให้สำเร็จ

3. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตามภาวะผู้นำ เป็นการใช้อำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อมหรือมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่มที่ผู้นำต้องการ

4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล ที่เป็นการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ต่างๆ ของสมาชิกกลุ่มความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปตามสมัครใจมิใช่การข่มขู่ บังคับ

5. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่ เกี่ยวข้องกับการควบคุม สั่งการกิจกรรมของกลุ่ม

6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ (persuasion) ภาวะผู้นำเป็นศิลปะการเกลี้ยกล่อม จูงใจ หรือคล้อยตามของบุคคลในกลุ่มให้ร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นการจูงใจให้บุคคลอื่นทำตาม มิใช่บังคับขู่เข็ญ หรือใช้อำนาจ

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ของอำนาจ (power relation) ภาวะผู้นำเป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำกับผู้ตามและผู้นำยอมใช้อำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติตาม

8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมายและตามแนวคิดนี้ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มผู้นำมุ่งสนใจมากกว่าบุคคล

9. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นผลของการปฏิสัมพันธ์ภาวะผู้นำ ที่เป็นผลการกระทำของกลุ่มซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามด้วย

10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาทของผู้นำ ซึ่งแตกต่างจากการมีบทบาทของผู้ตามบทบาทของภาวะผู้นำเป็นการประสานสัมพันธ์บทบาทต่าง ๆ ในกลุ่มและมีการควบคุมชี้นำกิจกรรมของกลุ่มเพื่อบรรลุเป้าหมาย

11. ภาวะผู้นำในฐานะที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำทำหน้าที่กำหนดขอบข่ายและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกำหนดช่องทางเครือข่ายของการติดต่อสื่อสารตลอดจนกระบวนการของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลภาวะผู้นำเป็นผลของการปฏิสัมพันธ์ในกลุ่มผู้นำมุ่งสนใจบุคคลมากกว่างาน

ยูกิ (Yuki, 1998, p. 2) ให้ความหมายภาวะผู้นำคือกระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าว มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือกระบวนการที่ใช้อิทธิพลกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เพื่อรักษาสภาพและวัฒนธรรมของกลุ่ม

ดาร์ฟ (Daft, 1994, p. 478) ให้ความหมายภาวะผู้นำคือ ความสามารถของคนที่ เป็นผู้ในการใช้อิทธิพลหรือโน้มน้าวบุคคลอื่น เพื่อนำไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ

ชามิสร์ (Charnes, 1997, p. 1) ให้ความหมายภาวะผู้นำ คือ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อสังคมกระบวนการหนึ่งที่มีบุคคล ๆ หนึ่งสามารถที่ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนบุคคลอื่นให้ประสบความสำเร็จ

จากความหมายที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำหมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมาในรูปแบบของกระบวนการของการมีอิทธิพลโน้มน้าวกระตุ้นพฤติกรรมการทำงาน ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

## 2. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

วรภัทร ภูเจริญ (2546, หน้า 7) ได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำว่าในการบริหารองค์การ ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีหน้าที่การบริหารงานตามภารกิจขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์

มีการกำหนดหน้าที่การบริหาร ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลายอย่างขึ้นอยู่กับว่าอยู่บนพื้นฐานการบริหารของการมีศาสตร์ใดแต่ไม่ว่านักบริหารการศึกษา หรือนักบริหารธุรกิจศาสตร์การบริหารใดๆ ในโลกไม่ต่างกันเท่าไร ส่วนที่แตกต่างกันเป็นเรื่องของเทคนิคและประสิทธิภาพ การศึกษายากกว่าเพราะเห็นผลช้า กว่าที่จะรู้ว่าการบริหารผิดพลาด เด็กก็เรียนจบไปนานแล้ว และส่วนทางธุรกิจนั้น ถ้าบริหารผิดพลาดจะเห็นผลเร็วมากและบทลงโทษรุนแรงกว่าบริหาร

สมนึก พรเจริญ (2544, หน้า 19) ได้สรุปไว้ว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ (leadership) จะช่วยการสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์การให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและช่วยบุคลากรขององค์การได้รับการประสานงานแนะนำการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีการบรรลุให้วัตถุประสงค์ที่กำหนด ช่วยรักษาสถานภาพขององค์การให้มีความมั่นคง โดยปรับเปลี่ยนหรือปรับตัวตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ช่วยประสานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรในองค์การบรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคล โดยจะเป็นผู้ชักชวนชักจูงให้ผู้ร่วมงานมีความยินดี และมีความเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

สินินทร จันท์ผอง (2546, หน้า 6) สรุปถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า ในการบริหารต้องอาศัยผู้นำที่มีคุณภาพเป็นองค์ประกอบ เพื่อจะได้ดำเนินการไปสู่ความสำเร็จ สถานศึกษาที่มีการบริหารที่ดีย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งอยู่ในฐานะผู้นำองค์การ จะต้องมีความรู้ที่ดีที่ จะทำให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการจัดการศึกษาจากฝ่ายต่าง ๆ ทั้งในสถานศึกษา และนอกสถานศึกษา เพื่อให้ทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ไรท์, และโน (Wright, & Noe, 1996, p. 392) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์การ เพราะจะเพิ่มเสริมความสำเร็จขององค์การในระยะยาวงานของภาวะผู้นำจึงไม่ใช่เป็นการดำเนินงานตามกรอบงานประจำ แต่จะเป็นการดำเนินงานให้เกิดผลที่สร้างสรรค์ต่อองค์การ และการใช้แนวคิดหรือทฤษฎีใหม่พัฒนาองค์การ

ราซิก, และสวานสัน (Razik, & Swanson, 2001 p. 317) ที่ว่างานของภาวะผู้นำ คือการคิดอุปมาวิธีที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและผู้นำจะกระทำเสมือนกับผู้ควบคุมการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ผู้นำจะมีลักษณะของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

จากความสำคัญที่กล่าวมา แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญ เพราะว่าการบริหารงานใด ๆ จะเกิดประสิทธิผลได้ผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำกระจายความรับผิดชอบอย่างเป็นธรรมไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตน ในองค์การผู้บริหารหรือผู้นำจะนำพาองค์การไปสู่การมีเป้าหมายที่วางไว้ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้นำนั้นซึ่งเป็นการดำเนินกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในสังคมเกิดจากการที่สมาชิกคนใดคนหนึ่งมีอิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่จูงใจให้สมาชิกภายในกลุ่มคล้อยตาม เพื่อปฏิบัติกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายสมาชิกของกลุ่มจะทำงานสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำกลุ่มที่จะทำให้สมาชิกซึ่งเป็นผู้ตามเกิดความศรัทธายอมรับและพร้อมที่จะร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้สำเร็จได้

### 3.ประเภทของภาวะผู้นำ

ในการจำแนกประเภทของผู้นำซึ่งขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของนักวิชาการและมีหลาย สาขา โดยที่แต่ละสาขามีแนวคิดในการจำแนกแตกต่างกัน เป็นต้นว่า นักวิชาการทางจิตวิทยาสังคมเชื่อว่ากลุ่มเป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดลักษณะของผู้นำส่วนนักสังคมวิทยาเชื่อว่า ผู้นำขึ้นอยู่กับการณ์ที่มีสภาวะการณ์ของสังคมดังนั้นจึงเป็นการยากมากที่จะจำแนกประเภทของผู้นำ ผู้เชี่ยวชาญ ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ผู้นำประเภทนิเสธ (negative leadership) หมายถึงผู้นำที่ใช้อำนาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกรงกลัวและ 2) ผู้นำประเภทปฏิฐาน (positive Leadership) หมายถึงผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงานและมีโอกาสร่วมในการตัดสินใจ

ณรงค์ จันทรชุม (2531, หน้า 217) ได้แบ่งผู้นำเป็น 2 แบบ คือ

1. ผู้นำประเภทนิเสธ (negative leadership) คือ ผู้นำที่ใช้การบริหารในแนวทางที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเกรงกลัวยอมปฏิบัติตามคำสั่ง ด้วยความจำใจแบบนี้อาศัยอำนาจเป็นเครื่องมือในการบริหารงานและเป็นผู้นำที่มีลักษณะเผด็จการหรืออึดตายิปโดยมากที่สุด

2. ผู้นำประเภทปฏิฐาน (positive leadership) คือผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นและรวมทั้งมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลของการปฏิบัติงาน ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่มีลักษณะประชาธิปไตยมากที่สุด

พระธรรมโกศาจารย์ (2549, หน้า 27 – 28) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ต้องมีธรรมะประจำใจ ธรรมะข้อที่หนึ่ง สำหรับผู้บริหาร คือ นิวาตะ หมายถึง ความอ่อนน้อมต่อมตน คำว่านิวาตะแปลตามตัวอักษรว่า ไหลมออก บางคนพอได้รับเลือกให้เป็นผู้นำ หรือเป็นกรรมการบอร์ดก็วางท่าพองลมด้วยทิฐิมานะว่าเป็นผู้นำ สวมหัวโขนแล้วใส่ประจำไม่ยอมถอด ไปไหนใส่หัวโขนข่มคนอื่น คนประเภทนี้ต้องไหลมออกบ้าง คือ หักถอดหัวโขนออกบ้าง

ผู้นำ 2 ประเภทนี้ คือ

1. ผู้นำที่นั่งอยู่บนหัวคน
2. ผู้นำที่นั่งอยู่ในหัวใจคน

ผู้นำที่สวมหัวโขนข่มผู้อื่นตลอดเวลาจัดว่าเป็นผู้นำนั่งบนหัวคนส่วนผู้นำที่หักถอดหัวโขนออก ทำตัวเป็นกันเองมีนิวาตะคืออ่อนน้อมต่อมตนจัดเป็นผู้นำที่นั่งอยู่ในหัวใจคนความอ่อนน้อมต่อมตนของผู้นำไม่ใช่เป็นการแสดงถึงความอ่อนแอ ผู้นำที่นั่งอยู่ในหัวใจคนเป็นคนที่แข็งแกร่งแต่ไม่แข็งกระด้างอ่อนโยนแต่ไม่อ่อนแอความอ่อนน้อมต่อมตนจะทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับจากคนทั่วไปเมื่อได้รับการยอมรับมากเท่าไรก็จะเป็นผู้ที่มีฐานอำนาจเพิ่มเป็นเงาตามตัวมากขึ้นดังนั้นผู้นำต้องวางตัวอ่อนน้อมต่อมตนเหมือนแม่น้ำที่ยิ่งใหญ่เพราะการวางตัวต่ำจึงเป็นที่รองรับสายน้ำจากห้วยหนองคลองบึงถ้าแม่น้ำอยู่สูงก็จะเล็กนิดเดียวแม่น้ำที่ยิ่งใหญ่เพราะวางตัวต่ำฉันใดผู้นำที่ยิ่งใหญ่เพราะวางตัวอ่อนน้อมต่อมตน ฉะนั้น

#### 4. บทบาทของภาวะผู้นำ

วิพากษ์ โรจนแพทย์ (2534, หน้า 11 – 12) ได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ 14 ประการ

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (the leader as executive) บทบาทที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้นำคือ บทบาทในฐานะผู้บริหาร ซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่างๆ ในองค์การหรือในฐานะผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร ผู้นำประเภทนี้คอยช่วยให้งานเชิงบุคลากรดำเนินไปด้วยดี ผู้นำจะเป็นผู้คุมนโยบาย และกำหนดวัตถุประสงค์ของกรุปรับผิดชอบคอยดูแลนโยบายและวัตถุประสงค์ของกรุป ให้มีการปฏิบัติโดยครบถ้วนถูกต้อง

2. ผู้นำในฐานะวางแผน (the leader as planner) โดยปกติผู้นำมักทำหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิดและเป็นการตัดสินใจว่าบุคลากรในหมู่ของตนควรใช้วิธีการอย่างไร และใช้อะไรมาประกอบบ้าง เพื่อให้บรรลุผลตามต้องการผู้นำจะทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลด้วยว่าแผนที่วางไว้นั้นมีการดำเนินงานตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ด้วย

3. ผู้นำในฐานะกำหนดนโยบาย (the leader as policy maker) งานสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำคือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหมู่คณะและการวางนโยบายจำนวนมากนโยบายมาจากที่ 3 แห่ง คือ

3.1 หน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ หรือผู้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งสูงกว่าองค์กร

3.2 สมาชิกขององค์กรนั้นๆ ที่ให้คำแนะนำ หรือเป็นมติของบุคลากรที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาขององค์กรนั้นๆ

3.3 ผู้นำขององค์กรนั้นๆ นโยบายมาจากแหล่งใดผู้นำมีอำนาจโดยเสรีที่จะมีการกำหนด

4. ผู้นำในฐานะชำนาญการ (the leader as expert) ผู้นำส่วนมากหวังพึ่งผู้นำจะทำหน้าที่คล้ายผู้ชำนาญการในสายอาชีพนั้น ๆ และผู้นำในองค์การนอกแบบหรือองค์การรูปนัย บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในสายวิชาชีพมักจะมีบุคลากรอื่นมาหาเพื่อปรึกษาหรือขอความช่วยเหลือส่วนตัวบุคลากรนั้นจึงกลายเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการอยู่ในองค์การนั้นๆ

5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกรุปเพื่อติดต่อกับภายนอก (the leader as external group representative) เนื่องจากสมาชิกของกรุปหรือองค์การหรือหน่วยงานใดก็ตามจะพากันไปติดต่อกับภายนอกหมดทุกคนโดยตรงไม่ได้โดยผู้นำที่มีคุณสมบัติเป็นที่พอใจของกรุปมักจะได้รับเลือกไปทำหน้าที่แทนเสมือนเป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของกรุป ต่อมาไม่เพียงแต่จะมีหน้าที่ติดต่อกับบุคคลภายนอกแทนกรุปเท่านั้น แต่เมื่อบุคคลภายนอกมาเจรจาอะไรกับกรุปก็เป็นผู้เจรจาแทนกรุป

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน (the leader as controller of internal relations ) ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลรายละเอียดต่างๆ ภายในกรุปและเรื่องที่เกี่ยวข้อง

สำคัญมากเรื่องหนึ่งภายในกลุ่มคือความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่มนั้นและในบางกลุ่มไม่จะมีอะไรเกิดขึ้น

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและให้โทษ (the leader as purveyor of rewards and punishments) บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้โทษแก่บุคลากรอื่นหรือมีอำนาจให้โทษ จะกลายเป็นผู้ทรงอำนาจสำคัญคุณและโทษที่ว่านี้อาจจะเป็นการขึ้นเงินเดือนตัดเงินเดือนหรือการมอบหมายงานให้มากให้น้อยหรือให้งานที่ยาก ๆ และงาน ๆ ทำก็ได้ทั้งนั้น

8. ผู้นำในฐานะผู้ใกล้เคียง (the leader as exemplary) เมื่อมีการขัดแย้งใด ๆ เกิดขึ้นในหน่วยงาน ผู้นำก็จะทำหน้าที่เป็นผู้ประนีประนอมใกล้เคียง หรือบางที่อาจจะต้องตัดสินความบางความด้วยตนเองบุคคลใดคอยใกล้เคียงให้สงบหรือเข้าใจกันได้ซึ่งบุคลากรผู้นั้นมักจะ

9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (the leader as exemplary) บุคลากรที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่าเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์กร และการจะเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้โดยง่ายเพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรเป็นบุคคลในองค์กรกลายเป็นผู้นำในภายหลัง

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (the leader as symbol of the group) ความสามัคคีอันหนึ่งอันเดียวของกลุ่มคนมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของกลุ่มคนหมู่มาก หรือเลือกด้วยตนเองอยู่ด้วยกันจะให้สามัคคีกันตลอดเวลาย่อมลำบากมากแต่ละกลุ่มจึงต้องมีคน ๆ หนึ่งหรือบางคนที่ได้รับการยกย่องจากบุคลากรทั้งหลายว่าเป็นตัวแทนเป็นคนดี ซึ่งบุคคลนั้นจะไม่ทำการใดเป็นภัยต่อกลุ่มจึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม โดยการที่ผู้นำในลักษณะทำนองเดียวกันกับที่พระมหากษัตริย์เป็นผู้นำประเทศอำนาจ ผู้นำเหล่านี้ จึงสูงสุดเหนือจิตใจคนภายในกลุ่มทุกคนอาสาเข้ามารับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจกระทำการใด ๆ แทนตนได้ และเพื่อป้องกันความผิดพลาดซึ่งอาจเป็นเหตุให้ผู้นำของตนต้องพลอยรับผิดชอบ โดยไม่กระทำผิดกับคนเหล่านั้น

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (the leader as substitute for individual responsibility) ไม่แปลกเลยที่กลุ่มคนบางคนหรือองค์กรหรือหน่วยงานบางแห่งมีผู้นำคนหนึ่งหรือหลายคนอาสาเข้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำบางอย่างของบุคคลในกลุ่มหรือรับผิดชอบต่อกิจกรรมทั้งหมดที่กลุ่มนั้นกระทำลงไป โดยเหตุนี้บางทีในโอกาสต่อมาบุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจกระทำการใด ๆ แทนตนได้เพื่อป้องกันความผิดพลาดซึ่งอาจเป็นเหตุให้ผู้นำของตนต้องพลอยรับผิดชอบ โดยไม่กระทำผิดกับบุคคลในกลุ่มได้ที่เคยรับผิดชอบแทนตน

12. ผู้นำในฐานะเป็นผู้มีอุดมคติ (the leader as ideologist) บางทีบางคนเป็นศาสดาของกลุ่มเป็นผู้กำหนดอุดมคติสร้างความเชื่อ หรือศรัทธาต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรอื่น แม้กระทั่งที่มีคุณธรรมประจำใจ และขนบธรรมเนียมประเพณีต่างๆ ของกลุ่มอุดมคติดังกล่าว

ในตอนแรกอาจเป็นเพียงคำพูดที่ใครๆ พวกกันนิยมและปฏิบัติตามต่อมาก็กลายเป็นอุดมคติทางการของกลุ่มผู้นำประเภทนี้จะเป็นนักพูดและนักคิดที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มให้ความนับถือ

13. ผู้นำในฐานะบิดาผู้แต่ความกรุณา (the leader as father figure) ผู้นำประเภทนี้วางตัวเป็นผู้ใหญ่มีอาวุโสที่สุดในกลุ่ม มีลักษณะที่น่านับถือในฐานะเป็นบิดาของกลุ่มซึ่งการตักเตือนตำหนิคนในองค์กร การตักเตือนตำหนินั้นไม่มีใครโกรธเพราะทุกคนทราบดีว่าเบื้องหลังการตักเตือนการตำหนิของคน ๆ นั้นมีความรักความหวังดีอยู่ด้วยเสมอไป และยังสามารถเป็นที่พึ่งทางใจให้แก่ทุกคนเมื่อมีความทุกข์ได้เสมอ

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับผิดแทน (the leader as scapegoat) ผู้นำที่รับผิดชอบและเป็นบิดาของกลุ่มทุกคนย่อมหวังได้ว่า เมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้น บุคลากรจำนวนมากในกลุ่มคนทุกประเภทต่างก็ไม่ต้องรับผิดชอบ แต่จะให้ผู้เป็นผู้นำเป็นผู้รับผิดแทนกลุ่มเมื่อเหตุการณ์ร้ายผ่านไป กลุ่มคนจะเห็นอกเห็นใจ ผู้นำที่พึ่งพาทางใจให้แก่ทุกคนเมื่อมีความทุกข์

คุณเศรษฐดอทคอม (2550, สิงหาคม 21) กล่าวว่าผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายประการผู้นำเป็นทั้งหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ผู้ให้กำลังใจตลอดจนเป็นผู้วินิจฉัยในการตัดสินใจของกลุ่มของคนผู้นำ

บทบาทของหัวหน้าฝ่ายฐานะผู้นำฝ่ายงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา ถือว่าเป็นนักบริหารระดับต้นที่ใช้บทบาทของผู้นำในการบริหาร และจึงควรมีพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้ทันต่อเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบันและอนาคต คือ

### 1. บทบาทผู้นำในฐานะวางแผน

บทบาทของผู้นำในฐานะวางแผนจะต้องเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล (vision) มองกว้างเป็นขั้นตอนของการบริหาร และซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญก่อนขั้นตอนอื่น ๆ ของกระบวนการบริหารผู้นำจะวางแผนที่ดีต้องมองเห็นความสำคัญของการปรับปรุงประสิทธิภาพของหน่วยงานได้ทันสมัยอยู่เสมอ

### 2. บทบาทหน้าที่ในการสอน

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และการสื่อสารยังส่งผลให้มนุษย์นั้นสามารถถ่ายทอดและรับรู้ข้อมูลสารสนเทศความคิดเรียนรู้ทางสังคมโลกภายนอกมีลักษณะเป็นสังคมปิดจึงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมทั่วทุกประเทศ และกระแสการศึกษาเป็นกระแสผลักดันที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการถ่ายทอดความรู้ และสารสนเทศระหว่างกันอย่างรวดเร็ว และเป็นไปอย่างกว้างขวางด้วยเทคโนโลยี

### 3. บทบาทในการเป็นผู้นำใช้เทคโนโลยี

ในยุคไร้พรมแดนความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์สารสนเทศและการทางเทคโนโลยีเป็นอย่างมาก ความเจริญก้าวหน้านี้ส่งผลต่อมนุษย์ทำให้มนุษย์มีความสะดวกสบายมากขึ้นมีความอยากหรือความต้องการเป็นเจ้าของเทคโนโลยีนั้นๆ และแน่นอนเจริญก้าวหน้าทางความวิทยาศาสตร์สารสนเทศและเทคโนโลยีต้องส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาด้วยและ

หัวหน้าฝ่ายควรมีบทบาทเป็นนำการใช้เทคโนโลยี และสารสนเทศ คือ ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวล และถูกจัดให้อยู่ในรูปที่มีความหมาย และเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของผู้รับสารสนเทศนี้ประกอบด้วย ข้อมูล เอกสาร เสียง หรือภาพต่างๆ แต่จัดเนื้อเรื่องให้อยู่ในรูปที่มีความหมาย คำว่า ข้อมูล อาจจะถูกนำมาใช้บ่อยๆ ในฐานะสารสนเทศที่เป็นส่วนประกอบของสารสนเทศ แต่ควรจำไว้เสมอว่าสารสนเทศไม่จำกัดเฉพาะแต่เพียงตัวเลขตัวเดียวเท่านั้น และเมื่อมีการเรียนการใช้สารและคุณค่าของสารสนเทศมีความหมายอย่างยิ่งโดยเฉพาะในเรื่องของการตัดสินใจหน้าที่ของสารสนเทศมีส่วนช่วยในการกำหนดความน่าจะเป็นลดทางเลือกให้เหลือน้อยลงและลดความไม่แน่นอนโดยการเพิ่มความรู้ในการตัดสินใจ

#### 4. บทบาทในฐานะการแก้ปัญหา

จากสภาพการกระจายอำนาจการปกครอง ซึ่งมีความสอดคล้องกับของสังคม โดยไร้พรมแดนซึ่งมีผลต่อการบริหารคือการบริหารจะเปลี่ยนรูปแบบจากการบริหารแบบรวมศูนย์ อำนาจเป็นการกระจายอำนาจมากขึ้นไปสู่ชุมชนได้มีส่วนร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพการที่สังคมไทยเป็นสังคมสารสนเทศมากขึ้นและการจัดการบริหาร และมีการจัดการทุกประเภททุกระดับในอนาคตจะเป็นที่บริหารและการจัดการที่ต้องอาศัยข้อมูลเกี่ยวข้องทุกด้านรวมทั้งต้องอาศัยความร่วมมือทุกระดับของหน่วยงานและประชาชนที่เกี่ยวข้องเมื่อมีการประสานที่ร่วมมือกันของหน่วยงานต่างๆ และผู้บริหารต้องมีวิธีการในการประสานงานระหว่างองค์กรต่างๆ เนื่องจากความรวดเร็วของโลกด้านต่างๆจะแก้ปัญหาให้ทันเวลาฉับไวและทันกับการนำศาสตร์การบริหารและการจัดการ เทคโนโลยีมาใช้ที่เหมาะสม

#### 5. บทบาทผู้นำในฐานะนักพัฒนา

ลาวิณส์ ทอฟเฟลอร์ (Lalvin Toffler) ได้กล่าวไว้ในหนังสือเรื่องของการเปลี่ยนแปลงของพลังอำนาจ (power shift) ในศตวรรษที่ 21 ว่าความเปลี่ยนแปลงนั้นส่วนมากได้หลังไหลเข้ามาสู่สังคมในประชาคมโลกมาก ทุกขณะจะเห็นได้ว่าความเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นส่วนมากได้หลังไหลเข้าสู่สังคมไทยโดยเฉพาะในภาคเอกชนที่มีการเชื่อมโยงกับบริษัทข้ามชาติทั้งหลาย สำหรับภาคราชการนั้นถึงแม้ความเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างเชื่องช้า แต่เชื่อว่าความเปลี่ยนแปลงกระแสนั้นจะต้องเกิดขึ้นในระบบบริหารราชการของไทยในที่สุด ดังนั้นจึงเชื่อได้ว่าในช่วงเวลา นับตั้งแต่บัดนี้เป็นไปความเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ดังกล่าวจะต้องเกิดขึ้นทั้งไปในระบบสังคมไทยและย่อมหมาความว่า ระบบการศึกษาไทยจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างขนาดใหญ่ตามไปด้วย

6. บทบาทผู้นำในฐานะผู้ประสานงานหัวหน้าฝ่าย ในฐานะผู้บริหารจำเป็นต้องมีบทบาทในฐานะผู้ประสานงาน เนื่องจากการทำงานแต่ละแห่งลักษณะของงานแตกต่างกัน การประสานงานมีความสำคัญมากที่จำเป็นอย่างยิ่งที่ทำให้ฟันเฟืองของเครื่องจักรทุกขนาดที่ทำงานสัมพันธ์กัน ดังนั้น การประสานงานในระบบการทำงานจำเป็นต้องดำเนินการให้เกิดขึ้นในทุกระดับการให้ความรู้ข่าวสารการทำงานให้ทราบโดยทั่วถึงกันอย่างถูกต้องและจะเป็นการประสาน

ที่ดีในช่วงของยุคโลกาภิวัตน์ โดยบทบาทของหัวหน้าฝ่ายจะต้องเปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากปัจจัยภายนอกที่เป็นโลกที่ดูเสมือนไร้พรมแดนทางด้านสารสนเทศข่าวสารข้อมูลการศึกษาด้วยการใช้เทคโนโลยี เช่น วิทยุ โทรศัพท์ โทรสาร ซึ่งเป็นอุปกรณ์สื่อสารที่รวดเร็วได้ข้อมูลที่แน่นอนทำให้การประสานงานเร็วขึ้น

#### 7. บทบาทในการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม

มักได้ยินคำว่า ความรู้คู่คุณธรรมผู้ที่มีคุณสมบัติครบทั้งสองประการจะได้รับการเคารพยกย่องเชื่อถือศรัทธามากกว่าผู้ที่มีคุณสมบัติเพียงด้านเดียวคุณธรรมเป็นสิ่งจำเป็นและมักพึงมีมากับทุกคนไม่ว่าผู้นั้นจะประกอบอาชีพใดก็ตามถ้าขาดการมีคุณธรรมได้ไปแล้วย่อมเป็นผลเสียและยอมรับไม่ได้คุณธรรมต่างๆ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ สุจริต ความเมตตากรุณาความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ความสุขภาพอ่อนน้อม มีมารยาทงดงาม มีวินัยในตนเองหัวหน้าฝ่ายควรมีบทบาทการส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงานให้มากขึ้นและทันต่อยุคสมัยความเจริญทางวัตถุความสะดวกสบาย การสื่อสารแผ่ขยายรวดเร็วสิ่งต่างๆ เหล่านี้กำลังครอบงำทางจิตใจของคนในสังคมทำให้ภูมิคุ้มกันทางจิตใจเสื่อม ชอบความสบายมากกว่าชอบทำอะไรง่าย ๆ ความอดทนต่อความยากลำบากน้อยลงไปความเจริญก้าวหน้าทางด้านวัตถุมีสังคมแล้วก็จะเจริญแต่ด้านวัตถุแต่จิตใจเสื่อม

#### 8. บทบาทในการส่งเสริมและการสื่อสารโลกมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันไปหมด

เพราะการติดต่อค้าขายโทรคมนาคมทั้งโลกมีความสัมพันธ์กันเชิงเศรษฐกิจ และการค้ามากขึ้น เศรษฐกิจโลกขึ้นอยู่กับการค้าเสรีจะช่วยยกระดับเศรษฐกิจ และด้านคุณภาพชีวิตมากขึ้นและด้วยเหตุผลทางการค้า และเทคโนโลยีคงเป็นสิ่งที่ย้อนกลับได้ยาก หรือกล่าวได้ว่ากระแสโลกาภิวัตน์ย้อนกลับได้ยาก ซึ่งถ้าพิจารณาจากประวัติศาสตร์สงครามเกิดขึ้นด้วยสองเหตุผลเท่านั้น คือ การกีดกันทางการค้าการค้าคลั่งอุดมการณ์โลกที่เคยมีอุดมการณ์เมือง 2 ชั่วโมง ค่อยๆ แปรสภาพเป็นชั่วเดียวแต่มีการต่อสู้ประปรายกระจายไปทั่วทั้งๆ ที่เศรษฐกิจการค้าและการเงินไร้พรมแดนมากขึ้น กระแสการปกครองประเทศต่างๆ และในปัจจุบัน คือ กระแสเสรีประชาธิปไตยโดยมีการตัดสินใจโดยมีส่วนร่วมหลายฝ่าย ดังนั้น สังคมไทยจะต้องเน้นความเป็นปึกแผ่นในอุดมการณ์ประชาธิปไตยมีการกระจายอำนาจมากกว่าศูนย์อำนาจไว้ที่ส่วนกลาง และการที่ประชาชนในต่างจังหวัดยังไม่สามารถพัฒนาศักยภาพได้เต็มที่ เพราะระบบการปกครองแบบศูนย์รวมอำนาจอยู่ที่ส่วนกลางที่ล้าหลังเป็นตัวขัดขวาง

สรุปได้ว่า บทบาทของภาวะผู้นำเป็นการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมหรือบทบาทของแต่ละคนนั้นมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งสิ้น โดยเฉพาะกับผู้นำหรือผู้บริหารการแสดงออก ซึ่งบทบาทความเป็นผู้นำด้านต่างๆ ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จจากการประพฤติปฏิบัติผู้นำองค์กรที่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้เข้าถึงจิตใจและทำให้ผู้อื่นเคารพศรัทธาพร้อมที่จะปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

## พฤติกรรมผู้นำ

### 1. ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ

ผู้นำย่อมมีความสำคัญต่อองค์กร หรือหน่วยงานในการที่จําเริญพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมการบริหารงาน เพื่อให้เป็นที่ยอมรับแก่สมาชิก การปฏิบัติของในการบริหารงานจะเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของการบริหารซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ ดังนี้

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540, หน้า 227) ให้ความหมายพฤติกรรมผู้นำหมายถึงพฤติกรรมของบุคคลที่สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2542, หน้า 113 - 121) ให้ความหมายพฤติกรรมผู้นำหมายถึงการปฏิบัติของผู้ที่มีเป้าหมาย เพื่อใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามที่ตนต้องการ ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำจะสัมพันธ์กับอำนาจ อิทธิพลและการบังคับควบคุม โดยอ้างถึง วอลล์, และฮาวคินส์ (Wall & Hawkins) ซึ่งให้ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำว่าเป็นบุคคลที่ควรมีพฤติกรรม ดังนี้

1. ควรเป็นผู้บริหารที่ดี (good executive) ได้แก่ ลักษณะของการวางตัวที่น่ายกย่องและศรัทธา อีกทั้งเป็นที่น่าเคารพนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชาและมีบุคลิกภาพการแต่งกายสง่างามน่าเลื่อมใส มีจิตใจที่โอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อและเสียสละ เป็นต้น

2. ควรเป็นผู้มีความสามารถในการกำหนดนโยบาย (policy maker) หมายถึง การกำหนดนโยบายหน่วยงานและการจัดระบบการบริหารอย่างเหมาะสมเพื่อให้มีการปฏิบัติที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมีความสามารถในการวางแผน (planner) มีการกำหนดรายละเอียดเพื่อให้การปฏิบัติงานมีความสมบูรณ์

3. มีความรอบรู้หรือเชี่ยวชาญ (expert) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ดูแลและรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กรและผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำจึงต้องแสดงพฤติกรรมที่แสดงว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการตรวจติดตามนิเทศงาน และสามารถแก้ไขปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ควรมีความสามารถเป็นอนุญาโตตุลาการ (arbitrator) ผู้บริหารต้องตัดสินปัญหาต่างๆ ด้วยความรอบคอบ และเที่ยงธรรมเมื่อเกิดความขัดแย้งในองค์กร หรือระหว่างผู้ร่วมงาน

5. เป็นผู้ที่รักษาสัมพันธ์ภาพที่ดี (control of internal relationship) ในการปฏิบัติงานในการทำงานร่วมกันในองค์กรย่อมต้องอาศัยความร่วมมือเป็นสำคัญและมีการสร้างสัมพันธ์ที่ดี มีความรักมีความเอื้ออาทรต่อกัน รู้รักสามัคคีย่อมมีพลังสร้างสรรค์การทำงานย่อมทำให้งานสำเร็จ

6. การเป็นแบบอย่างที่ดี (exemplary) คือ การปฏิบัติที่เหมาะสมกาลเทศะ เช่น การตรงต่อเวลา การมีระเบียบวินัย รู้จักควบคุมอารมณ์และความรู้สึก ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม เป็นต้น

7. การเป็นแบบอย่างที่ดี (external group representative) การเป็นผู้บริหารของหน่วยงาน ย่อมต้องมีการติดต่อกับองค์กรอื่นๆ ด้วยผู้นำจึงมีความจำเป็นที่จะต้องแสดงพฤติกรรมในการประสานงานกับบุคคลอื่นภายนอก ต้องรู้จักปรับตัวให้เข้ากับสังคมและดำรงตนให้เป็นที่ยอมรับนับถือ และได้รับการยกย่องโดยทั่วไป

8. การเป็นผู้ให้คุณให้โทษ (purveyor reward and punishments) ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องมีการลงโทษผู้ที่ได้กระทำความผิดและมีปูนบำเหน็จรางวัลความดีความชอบให้แก่ผู้ที่ประพฤติดีมีผลงานซึ่งต้องดำเนินการอย่างสุจริต และยุติธรรมอย่างแท้จริงมีการทำงานด้วยอุดมการณ์ (ideologist) ผู้บริหารหรือผู้นำที่ดีต้องยึดมั่นในอุดมคติและมีความรับผิดชอบที่ดีไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มีความเสียสละอุทิศทุ่มเทกับการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

9. เป็นผู้รับผิดชอบองค์กร (scapegoat) ผู้บริหารมีหน้าที่ควบคุมดูแลหน่วยงานเพื่อมิให้เกิดข้อผิดพลาดขึ้นในองค์กร และผู้นำต้องรู้จักยอมรับสภาพที่ปรากฏไม่ว่าจะเป็นอย่างไร

10. เป็นศูนย์รวมและสัญลักษณ์ของสมาชิก (group symbol) เนื่องจากการบริหารองค์กรที่มีผู้ร่วมงานเป็นจำนวนมาก ผู้นำต้องแสดงบทบาทในฐานะที่เป็นศูนย์รวมของความรู้สึกนึกคิดการวินิจฉัยสั่งการการตัดสินใจแก้ปัญหาตลอดจนศักดิ์ศรีและชื่อเสียงเกียรติยศของกลุ่มสมาชิก

กูริทัต รัตมีเพชร (2543, หน้า 17) ให้ความหมายของพฤติกรรมผู้นำหมายถึง การที่บุคคลที่มีพลังชี้นำ ทั้งนี้ เพราะผู้นำทุกคนต่างก็มุ่งหวังที่จะให้การกิจของงานประสบความสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จอาจเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ถ้าผู้นำคนนั้นรู้จักวิธีการทำตัวให้เป็นบุคคลที่มีพลังชี้นำในชีวิตของคนอื่น

สมนึก พรเจริญ (2544, หน้า 20) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำหมายถึง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโดยพฤติกรรมผู้นำแต่ละองค์กรหรือหน่วยงานจะมีลักษณะแตกต่างกันออกไปตามบุคลิกภาพของผู้นำหรือสภาพแวดล้อมของสถานการณ์นั้นๆ

สมคิด บางโม (2545, หน้า 235) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำหมายถึง พฤติกรรมของบุคคลขณะที่สั่งการต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา และเพื่อให้บรรลุตามที่กำหนดที่ตั้งเป้าหมายไว้

ศิริพงศ์ พงษ์พันธ์ (2546, หน้า 5) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงต้องมุ่งสร้างองค์การให้มีคุณภาพ เพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศ และดีที่สุดในความผิดพลาดในทุกขั้นตอน หรือกระบวนการการทำงานการบริหารจัดการแนวใหม่ด้วยหลักการที่มี

การบริหารคุณภาพโดยรวมทั้งองค์กร องค์กร (TQM) การบริหารคุณภาพมาตรฐานสากล (ISO) โดยยึดคุณภาพเป็นหลัก (MBO) แนวทางการวัดผล การดำเนินงานแบบสมดุลได้

ลิตทิจัย ฝรั่งเศส (2548, หน้า 1) กล่าวว่าพฤติกรรมผู้นำหมายถึงพฤติกรรมคุณลักษณะของคนที่คิดและคนที่พูด คนที่ทำอะไรแล้วคนอื่นเชื่อถืออยากทำตาม อยากให้การช่วยเหลือ อยากให้การสนับสนุน

ริชาร์ด, และแองเจิล (Richard, & Engle, 1986, pp. 199 – 215) ได้ให้ไว้ว่าพฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การจุดประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็นพร้อมทั้งปลูกฝังเป็นค่านิยม และมีการสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ

อิมมีแกร์ท (Lmmegart, 1988, pp. 257 – 259) ได้ให้ความหมายพฤติกรรมว่าพฤติกรรมที่ต้องมีจุดเด่นในเรื่องของความฉลาดความเชื่อมั่นในตนเองและระดับความสามารถในการทำงานสูงกว่าคนทั่วไป

จาคอบส์ และจាកัวร์ (Jacobs, & Jagues, 1990, pp. 28 – 295) ให้ความหมายพฤติกรรมผู้นำหมายถึงกระบวนการไหลตถึงพื้นฐานความเป็นมนุษย์ คุณค่าและใส่ใจในเรื่องของอารมณ์มีจริยธรรมมีความมั่นคงทางอารมณ์ มีจุดยืนในหารบริหารจัดการคิดเป็นทำเป็น เชื่อสัตย์ไม่เล่นพรรคเล่นพวกมีความกล้าหาญที่จะปรับปรุงแก้ไขเพื่อประโยชน์ของสังคมองค์กร

สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำหมายถึง การปฏิบัติหรือการกระทำหรือการดำเนินงานของผู้นำที่มีต่อผู้บังคับบัญชา โดยใช้หลักการบริหารงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์กรหรือสถานศึกษาตามที่กำหนดไว้ ซึ่งพฤติกรรมทางการบริหารของผู้นำหรือผู้บริหารหน่วยงานที่ใช้หลักการบริหารมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

## 2. ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำในการบริหารองค์กรหรือหน่วยงานผู้นำหรือผู้บริหารที่จะสามารถนำพาองค์กรหรือหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ผู้นำหรือผู้บริหารจึงมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จ ซึ่งมีนักวิชาการให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมผู้นำไว้ดังนี้

เท็อน ทองแก้ว (2545, หน้า 36) กล่าวว่า ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำ อยู่ที่ความสามารถของผู้นำที่ถือว่าเป็นบุคลากรหลักที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายได้ดียิ่งภายใต้ภาวะการที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

ปรียาพันธุ์ ปิยะอนันต์ (2546, หน้า 13) กล่าวว่า ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำ อยู่ที่แนวทางการบริหารงานทำให้ผู้อื่นทำตามในสิ่งที่ตั้งเป้าหมายให้สำเร็จอย่างเต็มใจและร่วมมือเป็นอย่างดีทั้งนี้ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมี 1) ความรู้ความสามารถทำให้คนมีความน่าเชื่อถือและทำให้ทุกคนมีความเชื่อมั่นไว้วางใจ 2) ต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการและการวางแผนงานที่ดี 3) ต้องเข้าใจคน 4) การตัดสินใจและแก้ปัญหา

ชาวจัย อาจินสมาจาร (2547, หน้า 24) กล่าวว่าความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำที่มีพฤติกรรมทางด้านมิตรสัมพันธ์กับพฤติกรรม ด้านกิจสัมพันธ์กันซึ่งพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านนี้คือผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบริหาร

สุริยน เมื่อกสภนธ์ (2548, หน้า 3) กล่าวว่าความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำเป็นผู้ที่กำหนดทิศทางไปข้างหน้าทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม โดยอาศัยการพูดการชักนำการแสดงออกที่มีพฤติกรรมเพื่อให้ผู้ตามมีความศรัทธาซึ่งพฤติกรรมผู้นำนี้มีลักษณะดังนี้ 1) ความรู้ 2) ความกล้าหาญ 3) ความเด็ดขาด 4) ความยุติธรรม 5) ความเป็นที่น่าเชื่อถือ 6) ลักษณะท่าทางดี 7) ความขยันอดทน 8) ความกระตือรือร้น 9) ความซื่อตรง 10) ความคิดริเริ่ม 11) ความไม่เห็นแก่ตัว และ 12) ความรู้จักตนเองและผู้อื่น

ดรัท, และพลัส (Drath, & Palus, 1994, unpage) กล่าวว่าความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำ เป็นกระบวนการที่สร้างความเป็นสมเหตุสมผลในการทำงานร่วมกันของบุคคลต่าง ๆ และเพื่อสร้างความเข้าใจและความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กรหรือหน่วยงาน

ฟินเคลสไตน์, และแฮมบริค (Finkelstein, & Hambrick, 1996, unpage) กล่าวว่าความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำ เป็นผู้นำหรือกลุ่มที่ผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในความรับผิดชอบร่วมกันทั้งองค์การในการคาดการณ์และมีมุมมองระยะยาวและการสร้างความยืดหยุ่นที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายโดยมี

สรุปได้ว่า ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำ จะต้องใช้เทคนิคและทักษะการบริหาร หลักการบริหารงานตลอดจนการปฏิบัติของผู้นำที่แสดงถึงความรู้ความสามารถในการที่จะนำพาองค์การไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ โดยมีปัจจัยที่สำคัญต่อการแสดงพฤติกรรมผู้นำหลายประการเช่น บุคลากร กลยุทธ์ในการบริหารงาน ดังนั้นพฤติกรรมผู้นำจึงเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพของสถานศึกษา

### 3. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำจึงเป็นเรื่องของการศึกษาภาวะของบุคคลที่แสดงความสามารถในการเป็นผู้นำพฤติกรรมที่ผู้นำปฏิบัติในการบริหารองค์การจะมีการปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมและพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้ปรากฏจึงต้องมีศิลปะเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ มีความสอดคล้องตามสถานการณ์ ในแต่ละองค์การจะใช้วิธีการที่แตกต่างกันตามสถานการณ์ในการดำเนินการ เพื่อให้เกิดภาวะแวดล้อมที่สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมมือกันสร้างประโยชน์ และชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน โดยมีทฤษฎีและแนวคิดพฤติกรรมผู้นำดังนี้

#### 1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (trait theories of leadership)

สปรูเวอ์ สุนย์ตะคุ, (2543, หน้า 63) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหารโดยถือเกณฑ์ลักษณะส่วนตัว เช่น ทักษะ บุคลิกภาพ และลักษณะทางกายภาพ (ความสูง รูปร่าง ลักษณะ) จากการสำรวจลักษณะของผู้นำที่มีชื่อเสียงพบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ

สูงสุดโดยทั่วไปมีความฉลาด กระตือรือร้น ตื่นตัวกับการมีความต้องการของบุคคลอื่น เข้าใจงาน มีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่มีความริเริ่ม ชอบแก้ปัญหา มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ และมีตำแหน่งสำคัญ และมีลักษณะเด่น มีข้อสังเกตว่า คุณลักษณะของผู้นำต่างๆ จะไม่เท่ากันทุกสถานการณ์ มีการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับคุณลักษณะ ด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคม ด้านสติปัญญา

มัลลิกา ดันสอน (2544, หน้า 172) มีการค้นพบคุณลักษณะสำคัญของผู้นำมีอยู่ 6 ประการ ได้แก่ 1) ความมีพลังและทะเยอทะยาน 2) ความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น 3) ความซื่อสัตย์มีคุณธรรมและยึดมั่นหลักการ 4) ความเชื่อมั่นตนเอง 5) ความเฉลียวฉลาด และ 6) ความรอบรู้ในงาน

## 2. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (contingency theories of leadership)

สुประวีณ์ สุนย์ตะคุ (2543, หน้า 63 – 64) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์จะเน้นให้ความสำคัญกับประสิทธิผลของผู้นำ ที่ขึ้นอยู่กับความสามารถจูงใจ และสร้างความพึงพอใจของขอบเขตผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานทฤษฎีนี้จะผสมผสานทฤษฎีความคาดหวังของการจูงใจ (expectancy theory of motivation) พนักงานได้รับการกระตุ้นให้ทำงานมีข้อเสนอแนะว่าหน้าที่การจูงใจเบื้องต้นของผู้บริหารจะต้องจูงใจด้านรางวัล เพื่อแนะนำผู้ปฏิบัติงานก้าวไปสู่เป้าหมาย และแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรคที่จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายซึ่งพฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะนี้มี 4 ประการ ดังนี้

2.1 ผู้นำแบบบงการ (directive leadership) เป็นการบอกพนักงานถึงวิธีการที่ควรทำ โดยจัดเตรียมรายละเอียดของงานที่มอบหมายและพฤติกรรมนี้คล้ายกับการกำหนดโครงสร้างที่เริ่มจากตัวของผู้ปฏิบัติงานเองเป็นหลัก (initiating structure) และมีการมุ่งที่งาน (task orientation)

2.2 ผู้นำที่ให้การสนับสนุน (supportive leadership) ลักษณะของผู้นำที่มุ่งเน้นต้องการให้พนักงานมีโอกาสสร้างผลลัพธ์ของงานในสภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่เป็นมิตรคล้ายกับพฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น (consideration behavior) และการมุ่งสัมพันธ์กัน (relationship orientation)

2.3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leadership) เป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำกับพนักงาน การค้นหาความคิดและการกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2.4 ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ (achievement - oriented leadership) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสำหรับพนักงาน ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานจะมีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง

จากที่ได้กล่าวมาแสดงว่า พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีการแสดงออกมาจะเน้นทั้งพฤติกรรมที่มุ่งถึงความสัมพันธ์กับงานและมุ่งสัมพันธ์กับคน ตลอดระยะเวลาเดียวกันผู้บริหารจะเน้นที่การเปลี่ยนแปลงให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องแสดงพฤติกรรม

ให้เป็นที่ยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขและเพื่อมีประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา และการบริหารงานในภาพโดยรวมขององค์การ

### 3. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (behavioural theories)

แบรค และมูตัน (Blake, & Mouton, 1964, p.164) ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำตามที่ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ 2 ด้าน ดังนี้

3.1 พฤติกรรมการเป็นผู้นำด้านคน (concern for people) หมายถึงการที่ผู้นำเอาใจใส่ต่อทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเอาใจใส่ต่อเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวมีการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3.2 พฤติกรรมการเป็นผู้นำด้านผลผลิต (concern for product) การที่ผู้นำให้ความสำคัญต่องานมากกว่าคนโดยการปฏิบัติงานจะไม่ชอบให้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งต้องปฏิบัติงานตามที่มอบหมายโดยยึดผลของงานเป็นสำคัญ

ตามแนวคิดของแบรค และมูตัน (blake & Mouton) รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ

1. แบบมุ่งงาน (Task-oriented / authority compliance) ผู้นำมุ่งแต่งงานเป็นหลัก (production oriented) มีพฤติกรรมแบบเผด็จการจะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติและออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต

2. แบบมุ่งคนสูง (country club management) ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์ และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน โดยไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์การ แต่จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความคิดค้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงานเพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

3. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (impoverished) ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก มักจะใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อย เพื่อให้งานเป็นไปตามมุ่งหมายและคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์การ ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่อการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย เพราะขาดภาวะผู้นำและมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4. แบบทางสายกลาง (middle of the road management) ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบและอำนาจผลงานที่ได้จากการปฏิบัติตามระเบียบโดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจหลีกเลี่ยงการใช้กำลังยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้งและผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

5. แบบทำงานเป็นทีม (team management) ผู้บริหารให้ความสำคัญทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์การและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกันเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงาน

ผลสำเร็จของงานและผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่าตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาเท่านั้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคลก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นในการแสดงพฤติกรรมผู้นำที่ให้ความสำคัญกับทั้งงานทั้งคนสูง โดยเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคลก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การทำงานในองค์กร

เฮอร์เชย์, และแบลนชาร์ด (Hersey, & Blanchard, 1982, pp. 103 – 104) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำแบบสถานการณ์ (situation approach) พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกเกี่ยวกับบุคลิกภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม

สรุปได้ว่า มิติการเป็นผู้นำมีอยู่ 2 ด้านคือ 1) พฤติกรรมของผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ (consideration) หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงออกต่อกันถึงความสัมพันธ์ที่เคารพซึ่งกันและกันความไว้วางใจในการทำงาน การแสดงออกด้วยความรู้สึก ชอบ รัก เกลียด ซึ่งเป็นความอบอุ่นที่ผู้นำแสดงต่อสมาชิกภายในสถานศึกษาหรือรายบุคคลและ 2) พฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ (initiating structure) หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำแสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านความเข้าใจการดำเนินการตามนโยบายตามแผนงานการติดต่อสื่อสารและวิธีการดำเนินการความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่การงานเท่านั้น

เบอร์น (Burns, 1987, p. 4) ได้อธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามใช้ระบบคุณธรรมในการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้มีอุดมคติ และมีค่านิยมทางจริยธรรมที่สูงขึ้น ซึ่งมีองค์ประกอบของผู้นำเปลี่ยนสภาพมีดังนี้

1. ความเสน่ห์ (charisma) ซึ่ง เฮ้าส์ และมิทเชลล์ (House, & Mitchell, 1974, pp. 81 – 97) อธิบายว่าตัวบ่งชี้ที่แสดงว่าเป็นผู้นำโดยเสน่ห์มีดังนี้ 1) ผู้ตามเชื่อในความถูกต้องของความคิดของผู้นำ 2) ผู้ตามมีความเชื่อคล้ายกับผู้นำ 3) ผู้ตามยอมรับผู้นำโดยไม่สงสัย 4) ผู้ตามรักใคร่ผู้นำ 5) ผู้ตามเต็มใจเชื่อผู้นำ 6) ผู้ตามมีความผูกพันกับภารกิจของสถานศึกษา 7) ผู้มีเป้าหมายสูงในการปฏิบัติงาน และ 8) ผู้ตามเชื่อว่าผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามปฏิบัติงานของสถานศึกษาได้สำเร็จ

2. การดลใจ (inspiration) การดลใจมีความใกล้ชิดกับความเสน่ห์เป็นวิธีการที่ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ร่วมงานทราบว่าในอนาคต ถ้าทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานจะทำให้ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) เป็นการกระตุ้นให้มีการใช้ปัญญา โดยที่ผู้นำเปลี่ยนสภาพเป็นผู้สร้างเงื่อนไขให้ผู้ตามแก้ไขปัญหาด้วยปัญญา ซึ่งเป็น

วิธีการอย่างใหม่ ด้วยการกระตุ้นการสร้างระบบความคิด ให้ผู้ตามเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

4. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (individualized consideration) เป็นการมุ่งความสัมพันธ์ในลักษณะที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาและส่งผลถึงความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้สามารถแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ 1) มุ่งความสัมพันธ์แบบเห็นกลุ่ม และ 2) มุ่งความสัมพันธ์แบบรายบุคคล

ฮอย และมิสเกล (Hoy, & Miskel, 1996, pp. 407 – 408) ได้พัฒนาทฤษฎีผู้นำที่เรียกว่าทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (part-goal theory) ได้มีการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เป็นสถานการณ์และผลลัพธ์ของพฤติกรรมผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

1. ภายใต้เงื่อนไขของสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนพฤติกรรมเส้นทางสู่เป้าหมายของผู้บริหารสถานศึกษา จะกำหนดความต้องการความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาบนพื้นฐานที่มีการปฏิบัติและมีประสิทธิภาพรวมถึงความชัดเจนของเป้าหมายของการปฏิบัติด้วยตามแนวทางการทำงานให้ประสบผลสำเร็จการให้รางวัลและการลงโทษต่างๆ นำไปสู่ความต้องการความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการใช้พฤติกรรมที่สร้างความชัดเจนนำการปฏิบัติไปสู่เป้าหมายขององค์การได้

2. พฤติกรรมผู้นำที่สร้างความสำเร็จเป็นพฤติกรรมที่มุ่งประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบและติดตามควบคุมการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งต้องเน้นการปฏิบัติไปสู่เป้าหมายขององค์การได้

3. พฤติกรรมที่มุ่งสนับสนุน เป็นการคำนึงถึงสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างความสัมพันธ์ และจัดสิ่งแวดล้อมด้านจิตวิทยาในการทำงาน และคำนึงถึงความต้องการความพึงพอใจพฤติกรรมนี้มีความต้องการมาก โดยเฉพาะสถานการณ์ที่อันตรายมีความเครียดและ สับสน ข้อเสนอก็คือ เมื่อมีความพึงพอใจหรือสถานการณ์ไม่เครียดหรือไม่สับสนแล้วการแสดงพฤติกรรมด้านสนับสนุนจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

4. พฤติกรรมที่ยึดค่านิยม เป็นการชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าในตนเอง พฤติกรรมดังกล่าวจะรวมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์หรือการมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้พฤติกรรมที่เป็นสัญลักษณ์เพื่อเน้นค่านิยมตามวิสัยทัศน์ซึ่งวิสัยทัศน์อาจมีผลกระทบต่อสถานภาพเดิมของผู้ปฏิบัติงานได้ และอาจทำให้ลดความมั่นใจและความภูมิใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ซึ่งเป็นข้อที่ควรระวังด้วย

5. พฤติกรรมผู้นำแลกเปลี่ยน มีการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความสำเร็จ คือการปฏิบัติงานโดยมีสิ่งตอบแทน เช่น รางวัล คำชมเชย เป็นการแลกเปลี่ยน

สรุปได้ว่าสถานศึกษาที่มีอิสระในการทำงานและการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงาน โดยมีการมอบหมายการทำงานจากผู้บริหารที่มีส่วนร่วมการรับผิดชอบ

ร่วมกันจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความสามัคคี และผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

#### 4. พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของยูกส์ (Yuki)

สุรพล พุฒคำ (2547, หน้า 15 – 16) ในยุคปัจจุบันผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมในการเป็นผู้นำในองค์การแบบแผนที่กำหนดเหมือนกันของพฤติกรรมผู้นำที่เน้นด้านผลผลิต และเน้นด้านคนนั้นไม่ใช่เหตุผลสมควรที่รับประกันได้ว่าเป็นความจริงที่ถือว่าดีที่สุดในทุกสถานการณ์ซึ่ง ยูกส์ (Yuki) ได้ขยายแนวคิดต่อจากแนวคิดของเบลค และมูตัน (Blake & Mouton) โดยพิจารณาแนวคิดที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสถานการณ์ว่าพฤติกรรมผู้นำจะต้องมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์เพราะสถานการณ์จะมีผลกระทบต่อความสำเร็จของพฤติกรรมผู้นำ ทั้งนี้ ยูกส์ (Yuki) ได้พัฒนากรอบแนวพฤติกรรมผู้นำที่สามารถกำหนดได้คือ 1) พฤติกรรมผู้นำที่เน้นงาน 2) พฤติกรรมผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ และ 3) พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลง

##### 1. พฤติกรรมผู้นำที่เน้นงาน (task-oriented behaviours)

###### 1.1 ความหมายของพฤติกรรมที่เน้นงาน

พฤติกรรมที่เน้นงานมีความชัดเจนในการจัดระบบงานบทบาทของสมาชิกที่เกี่ยวข้องกับงาน การวางแผน การจัดการและการกำกับติดตามผลการดำเนินงานในองค์การ เน้นความสำคัญและความสำเร็จของงานซึ่งผู้นำจะใช้บุคลากรและทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และการมีประสิทธิภาพการยึดมั่นในการรักษาความเที่ยงตรง ความมั่นคงในกระบวนการทำงานรวมทั้งมีการบำรุงรักษาให้ได้ผลผลิตที่เพิ่มมากขึ้น

###### 1.2 คุณลักษณะของพฤติกรรมที่เน้นงาน

พฤติกรรมที่เน้นงาน (task-oriented behaviours) คือคุณลักษณะที่มีการแสดงประพฤติก และการปฏิบัติในการบริหารการจัดการมีการวางแผนมีการควบคุมกำกับติดตามการดำเนินงานตามนโยบายมีการกำหนดเป้าหมาย ภาระงาน แผนงาน โครงการและกิจกรรมมีระบบการใช้บุคลากร และทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการบำรุงรักษาการดำเนินการพัฒนาบุคลากรและใช้ทรัพยากรด้วยความเที่ยงตรง และมั่นคงมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการสั่งการและการควบคุมกำกับติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัดเพื่อความสำเร็จของงานโดยมุ่งเน้นผลที่ได้รับจากการปฏิบัติเพื่อความสำเร็จของงานเป็นเป้าหมายสูงสุด

##### 2. พฤติกรรมผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ (relation - oriented behaviours)

###### 2.1 ความหมายของพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์

ผู้นำประเภทนี้จะมีพฤติกรรมที่ครอบคลุมในการให้ความช่วยเหลือการพัฒนาการแสดงการรับรู้ การให้คำปรึกษา และการบริหารความขัดแย้งจะเน้นความสัมพันธ์

การช่วยเหลือบุคคล เพื่อเพิ่มความร่วมมือ และการทำงานเป็นหมู่คณะตลอดจนเน้นการสร้าง และสนับสนุนองค์การ

## 2.2 คุณลักษณะของพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์

พฤติกรรมผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ (relation – oriented behaviours) การมีคุณลักษณะการประพฤติปฏิบัติที่มีการช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานตั้งแต่การวางแผนการดำเนินงาน มีการให้คำปรึกษา มีการนิเทศงานการให้ความเชื่อถือและให้ความไว้วางใจต่อการปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสให้สมาชิกมีอิสระ และมีส่วนร่วมในการเสนอแนะ และการปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเองให้ความตระหนักถึงการเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยยึดถือความสามารถของบุคคลเพื่อให้มีผลต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามนโยบาย และเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 3. พฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลง (change – oriented behaviours)

### 3.1 ความหมายของพฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และวิเคราะห์เหตุการณ์ภายนอกที่เกิดขึ้น มีการทำวิสัยทัศน์ให้เป็นที่น่าสนใจและมีการเปลี่ยนแปลง กำหนดเป้าหมายหลักการ นโยบายในการดำเนินงาน มีการนำเสนอโครงการใหม่ๆ และมีการผลักดันให้เกิดมีการเปลี่ยนแปลงความร่วมมือในการสนับสนุน และการดำเนินการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการปรับตัว เพื่อการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาพแวดล้อมจากการรับข้อผูกมัดที่มีระบบเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

### 3.2 คุณลักษณะของพฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลง (change – oriented behaviours) การมีคุณลักษณะของการกระทำ โดยการประพฤติปฏิบัติตนในการที่จะบริหารงานที่ได้คำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง มีการสร้างบรรยากาศของหน่วยงานให้เกิดความไว้วางใจกันในระดับสูงและการมีวิสัยทัศน์สามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์มีระบบการบริหารการจัดการที่ดีกระตุ้นให้สมาชิกตระหนักและเห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อให้มีความเหมาะสมตามที่มีสถานการณ์สนับสนุนการเสริมสร้างทักษะ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาทีมงานซึ่งเน้นระบบการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์จัดให้มีระบบการให้สิ่งจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์ของผลงานมีการพัฒนาระบบการให้รางวัล เพื่อเป็นการกระตุ้นมีผลต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามนโยบายและมีเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยเน้นการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากพฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลงนำมาใช้มากกว่า เนื่องจากพฤติกรรมที่เน้นงานและเพื่อให้ประสิทธิภาพของงานเพิ่มขึ้นการดำเนินงานจึงมีความจำเป็น และพฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลงจะนำมาใช้ในการกำกับติดตามกับสภาพแวดล้อมการเผยแพร่ในความรู้อื่นๆ และมีลักษณะที่คล้ายกันซึ่งพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์จะนำมาใช้

ในการดำเนินการกับสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนและไม่คงที่ โดยที่พฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลงจะก่อให้เกิดการบรรลุผลได้มากที่สุด

กล่าวโดยสรุปได้ว่า พฤติกรรมที่มีความเหมาะสมและการสร้างความสมดุลของรูปแบบตามแนวคิดพฤติกรรมผู้นำของยุกิ (Yuki) นี้จึงขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่นำมาใช้เป็นพื้นฐานการแสดงออกของผู้นำและการบริหารงานประสพผลสำเร็จนั้นเป็นผลมาจากค่านิยมที่ผู้นำได้แสดงออกถึงการมีพฤติกรรมภาวะผู้นำภายใต้ตามเงื่อนไขการทำงานกับวัตถุประสงค์ขององค์การในลักษณะอย่างใดลักษณะหนึ่งก็ตามสถานการณ์จะแสดงพฤติกรรมแบบมุ่งงาน หรือแบบเน้นความสัมพันธ์หรือแบบพฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลงตามโอกาสและความเหมาะสม นอกจากนี้ มีนักวิชาการได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำไว้ในลักษณะที่ต่างๆ กัน ดังนี้

เสนห์ จ้อยโต (2545, หน้า 117) กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำที่ทำให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจในการทำงานและทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นไว้ 2 แบบคือ

1. ผู้นำที่มุ่งงาน เป็นลักษณะพฤติกรรมที่ผู้นำจะดำเนินการมอบหมายงานมีระบบการจัดการขยายการสื่อสาร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม ทำให้เห็นถึงการมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำเพื่อนร่วมงานที่เสริมสร้างให้เกิดรูปแบบการจัดการองค์การที่เหมาะสมและทำความเข้าใจกันระหว่างบุคคลในงาน ตลอดจนการจัดการและกระบวนการปฏิบัติงาน

2. ผู้นำที่มุ่งคน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงในความไว้วางใจมีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน มีมิตรภาพและให้การสนับสนุน ให้ความสำคัญในสวัสดิการของผู้ร่วมงาน

ศิริพงศ์ พุทธิพันธ์ (2546, หน้า 5) กล่าวว่าพฤติกรรมผู้นำในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงต้องมุ่งสร้างองค์การไปสู่ความเป็นเลิศลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และกระบวนการบริหารมาใช้

กิตติศักดิ์ ยิ่งปัญญาโชค (2544, หน้า 29) กล่าวว่าผู้นำจะต้องรู้จักมีความสามารถในด้านการเปลี่ยนแปลง

วนิดา ศุภกระมล (2546, หน้า 34) กล่าวว่าลักษณะผู้นำในยุคเปลี่ยนแปลงผู้นำต้องปรับองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงที่เปลี่ยนแปลง ตลอดจนแก้ไขปัญหาค่าที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำต่างๆ ที่กล่าวข้างต้นนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบตามตัวแปรตามสถานการณ์ (situational variables) ที่เผชิญอยู่ 2 ประเภท ได้แก่

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อม (environment factors) มีผลต่อความพอใจหรือไม่พอใจ ซึ่งจะประกอบด้วยโครงสร้างงาน (task structure) ระบบอำนาจหน้าที่ขององค์การ (organization's Formal authority system) และกลุ่มงาน (work group)

2. คุณสมบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinate characteristics) ซึ่งประกอบด้วยทักษะ ความต้องการของพนักงานโดยทั่วไปผู้บริหารจะปรับปรุงแบบการเป็นผู้นำ

ซึ่งกันและกัน มีมิตรภาพ และให้การสนับสนุนความสนใจในสวัสดิการของผู้ร่วมงานตามความสามารถของพนักงานดังกล่าวคือ พนักงานที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานน้อยผู้นำจะเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นแบบสั่งงาน และในทางตรงกันข้ามถ้าพนักงานมีความรู้และมีทักษะ ประสบการณ์ความสามารถของผู้นำจะปรับเปลี่ยนบทบาทผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ โดยผู้นำจะกำหนดเป้าหมาย และเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงาน

นอกจากนี้ในแนวคิดผู้นำปัจจุบันได้เพิ่มการประสมประสานระหว่างคุณลักษณะของความรู้ ความสามารถของปัจเจกบุคคล สภาพการณ์ที่เหมาะสมด้วย วิโรจน์ สารรัตนะ (2544, หน้า 130 – 131) ได้จำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ผู้นำแห่งการจัดการ (transactional leadership) หมายถึงผู้นำจูงใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานในระดับที่คาดหวังโดยให้ตระหนักถึงความรับผิดชอบงาน ซึ่งจะมี ความชัดเจนในจูงมุ่งหมายการทำงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ ต้องการให้เข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างความต้องการและรางวัลที่จะได้รับจากการตอบสนอง ในการทำงานได้ผลสำเร็จ

2. ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (transformational leader) เป็นผู้นำจูงใจให้ ปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังปกติมุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตนเองเพื่อ มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูงทั้งผลที่เกิดขึ้นโดยอาศัยภาวะผู้นำแห่งการตัดสินใจที่มีปัจจัย ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบด้วย

2.1 ความสามารถพิเศษ (charisma) คือความสามารถของผู้นำที่ก่อให้เกิด ความศรัทธาความภาคภูมิใจและการยอมรับนับถือจากผู้อื่นมีความรู้ว่าจะอะไรสำคัญและรู้ว่าอะไร ก่อให้เกิดความผูกพันกับภารกิจ หรือวิสัยทัศน์ในการที่จะก่อให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้อื่น ปัจจัย นี้มีความสำคัญกว่าปัจจัยอื่น ผู้นำประเภทนี้มักเป็นผู้นำประเภทต่อสู้ เพื่อการเปลี่ยนแปลง เข้าใจ และมองอนาคตด้วยวิสัยทัศน์เชิงอุดมการณ์ ประพฤติปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม และ ผู้นำประเภทนี้มักใช้อำนาจอ้างอิง อำนาจจากความเป็นผู้เชี่ยวชาญโดยการพยายามชักนำให้ ผู้อื่นมีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลงในเชิงก้าวหน้าร่วมกัน

2.2 การยอมรับคุณค่าแห่งปัจเจกชน (individual considerations) มีการ พัฒนาศักยภาพของคนอื่นใส่ใจต่อความต้องการของแต่ละบุคคลและปฏิบัติต่อบุคคลอื่นอย่าง เป็นบุคคลที่มีคุณค่าให้ความสำคัญต่อการกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) ที่ เกี่ยวข้องกับการเสนอความคิดให้ผู้อื่นได้คิดทบทวนสิ่งที่ทำอยู่เดิมและมีการกระตุ้นให้มอง ปัญหาจากหลายแง่มุมกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

สรุป จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมต่างๆ มีรูปแบบ ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำกล่าวถึงคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหารเช่น บุคลิกภาพทักษะลักษณะทางกายภาพและอื่นๆ ที่ส่งผลต่อบุคคลอื่น มีความมั่นใจ ศรัทธาและ ยกย่องให้เป็นผู้นำดังนี้

2. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ พฤติกรรมผู้นำมี 4 ประการดังนี้
  - 2.1 ผู้นำแบบบงการ
  - 2.2 ผู้นำที่ให้การสนับสนุน
  - 2.3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม
  - 2.4 ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ
3. พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของยูคัล (Yukl) มี 3 ประเภท คือ
  - 3.1 พฤติกรรมที่เน้นงาน
  - 3.2 พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์
  - 3.3 พฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้นการบริหารองค์การจึงต้องสมควรให้ความสนใจในบทบาทของผู้นำในการบริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันการบริหารองค์การส่วนใหญ่จะยึดตามแบบเว็บเบอร์ (weber) มุ่งเน้นโครงสร้างและกำหนดให้มีศูนย์อำนาจที่ผู้บริหารมีความเป็นระเบียบแบบแผน และมีการประสานงานที่มีกฎเกณฑ์ที่เป็นระบบทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์การ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีพฤติกรรมผู้นำสูงและสามารถเลือกใช้พฤติกรรมตามแนวคิด หรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องได้ตรงตามสภาพและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะการเป็นผู้นำในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้ที่ทันสมัยต่อสภาพการณ์ของการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์มีการบริหารองค์การด้วยกลยุทธ์ทางการบริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำเป็นองค์ประกอบหลักและที่สำคัญและช่วยให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานในระดับตามที่คาดหวังไว้ตลอดจนสามารถที่จะเสริมสร้างความตระหนักในการรับผิดชอบงาน รวมทั้งมีความชัดเจนในจุดมุ่งหมายของการทำงาน ที่สามารถจูงใจให้บุคคลที่สามารถปฏิบัติงานได้เกินกว่าความคาดหวังตามปกติได้ทั้งนี้กล่าวได้ว่าพฤติกรรมผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว

### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### 1. ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แบส (Bass, 1985, pp.14 – 17) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ ผู้ที่กระตุ้นจูงใจให้กระทำมากกว่าที่คาดหวัง และมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามที่ปรารถนาและใช้ความพยายาม และเพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตามให้เป็นระดับขั้นของความต้องการที่สูงขึ้น ตามลำดับขั้นของมาสโลว์

เบนเนต และนาฮิส (Bennis, & Nanus, 1985, p. 224) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ ความสามารถของผู้นำที่จะปรับรูปแบบ และยกระดับแรงจูงใจและเป้าประสงค์ของผู้ตามให้บรรลุผลสำเร็จการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni, 1989, p. 224) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่ผลิตจินตทัศน์ ค่านิยมที่กว้างขวางซึ่งประกอบด้วยความยุติธรรมความเป็นเลิศ

ประชาธิปไตยและการเท่าเทียมกันทำให้ประชาธิปไตยในโรงเรียนประสบความสำเร็จสู่ความเป็นเลิศได้

กริฟฟิน (Griffin, 1996, p. 524) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ พฤติกรรมของผู้นำที่ดำเนินการเหนือความคาดหวังปกติ โดยการถ่ายโอนความรู้สึกต่อพันธกิจ การกระตุ้นประสบการณ์การเรียนรู้ การคล้อยให้ใช้วิธีใหม่ในการคิด

เดสเลอร์ (Dessler, 1998, p. 202) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติและข้อสมมติฐาน สมาชิกขององค์กร และต่อการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร

ยุกส์ (Yukl, 1998, p. 20) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์กรและเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์

รอสต์ (Rost, quoted in Razik and Swanson, 2001, p. 213) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือความเกี่ยวข้องของผู้คนที่กระตือรือร้นการกำหนดเกี่ยวพันในความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลบนฐานของการชักชวนโน้มน้าวตั้งใจมุ่งมั่นต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยแท้จริง

จากการให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักทฤษฎีนักวิจัยและนักการศึกษาสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการบริหารซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยการเปลี่ยนสภาพ การเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น กว่าความพยายามที่คาดหวัง และพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของกลุ่มจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคมสร้างความผูกพันการเปลี่ยนแปลงสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร

## 2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformation leadership theory) เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (new paradigm) ของภาวะผู้นำ โดยมีเบอร์น (Burns) และแบส (Bass) เป็นนักวิชาการสองท่านแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (vision) และมีการกระจายอำนาจ หรือเสริมสร้างพลังจูงใจ (empowering) เป็นผู้ที่มีคุณธรรม (moral agents) และกระตุ้นให้ผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนในปัจจุบันนี้

(กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 4 – 7) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 5 – 15) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำทำหน้าที่ให้ผู้นับตามอยู่เหนือความสนใจตนเองเป็นกระบวนการที่มีผู้ร่วมงานผู้นับตามมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน และผู้ตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรและสร้างความผูกพันของสมาชิกต่อการเปลี่ยนแปลงต่อวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็ยังเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม อิทธิพลเป็นการใช้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงาน และการที่กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆ ในหน่วยงานย่อย

แบส (Bass) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้นับตามอยู่เหนือความสนใจในตนเอง หรือเห็นแก่ตัวไปสู่องค์กรและสู่สังคม ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะและการมีอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (achievement) การบรรลุศักยภาพแห่งตน (self – Actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (well – bring) ของสังคมองค์กรและผู้อื่นนอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจชี้แนะหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางจิตธรรมให้สูงขึ้นด้วยในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส (Bass) ในปี ค.ศ. 1985 แบส (Bass) เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) มีลักษณะเป็นพลวัตมีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ซึ่งมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง คือ

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่เน้นการเสริมแรง ด้วยการสร้างข้อตกลงร่วมกันว่าผู้ปฏิบัติจะได้รับสิ่งตอบแทนที่ต้องการหรือละเว้นจากการถูกลงโทษ เพื่อที่พยายามปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายการแลกเปลี่ยน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 แนวทางคือ แบส (Bass, 1985, pp. 121 – 149)

- 1.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์

- 1.2 การจัดการ โดยการยกเว้นให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงลบ และเสริมแรงในสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ได้แนวคิดของเบอร์น (Burns) มาศึกษาเพิ่มเติมแสดงว่าผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพในการทำงานโดยส่วนใหญ่มักจะมีพฤติกรรมที่มีผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ แบส (Bass, 1985, p. 35) มีคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ

1) การสร้างบารมี (charisma) 2) การคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล (individualized) 3) การกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา (intellectual stimulation) และ 4) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation)

แบส (Bass, 1985, p. 4) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนระดับความต้องการของผู้ตาม โดยจะยกระดับความต้องการให้สูงขึ้นจากความต้องการระดับต่ำ ที่เกี่ยวกับความมั่นคงและความเป็นที่พอใจไปสู่ระดับความต้องการสูง เพื่อการยอมรับความสำเร็จ และการกระทำที่ตนเองปรารถนา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามเชื่อถือยกย่อง ยอมรับ ภัคดีต่อผู้นำและผู้ตามยังถูกกระตุ้นให้ผู้ตามให้ทำงานกว่าปกติ ผู้นำจะสามารถเปลี่ยนแปงผู้ตามได้ดังนี้

1) ยกระดับความตระหนัก ความสำนึกและความผูกพันของผู้ตามให้ตระหนักถึงความสำเร็จ และคุณค่าของการปฏิบัติงาน และวิธีการที่จะช่วยให้ทำงานได้สำเร็จ 2) ทำให้ผู้ตามก้าวทันจากความสนใจในตนเองหรือมุ่งเพื่อประโยชน์ส่วนตัวมาเป็นการทำงาน เพื่อประโยชน์ของผู้ตามให้มากขึ้นกว่าเดิม แบส (Bass, 1985, p. 19) โดยการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การท้าทายและการมีวิสัยทัศน์มุ่งตรงไปที่การพัฒนาซึ่ง ทำให้การปฏิบัติงานได้สูงกว่า

ในปี ค.ศ. 1999 แบส (Bass) ได้กล่าวว่า ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาขึ้นโดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลจากทุกระดับในองค์กรและสังคมทั้งกับผู้นำทุกระดับ และที่ไม่มีประสิทธิภาพไม่มีกิจกรรมจนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงทั้งในสถาบันการศึกษา วงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ในต่างเชื้อชาติและข้ามวัฒนธรรมผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และในความพึงพอใจมากกว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์ และการศึกษาเชิงทฤษฎีแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร

หลังจากที่มีการศึกษาทฤษฎีและมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่งได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (model of the range of leadership) โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (transactional Leadership) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (laissez-faire leadership) ซึ่งในที่นี้จะศึกษาและอธิบายเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบของพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการหรือที่เรียกว่า "4I" (four I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นภาวะผู้นำที่มีความจำเป็นต้องมีการ

พัฒนาให้เกิดขึ้นเร็วในตัวผู้นำ และผู้ร่วมงาน ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบสและอโวลิโอ (Bass, & Avolio, 1993, pp.114 - 122) ที่ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีองค์ประกอบของพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4I's) คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration)

จากการศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) หมายถึงระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามโดยการเปลี่ยนแปลงสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น กว่าความพยายามที่คาดหวังทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

### 3. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถศึกษาได้จากแนวคิดของนักทฤษฎี นักวิจัย และนักการศึกษาที่กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีบุคคลที่มีอิทธิพลนำกลุ่มปฏิบัติต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การถือได้ว่าการมีภาวะผู้นำคือพลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำ ก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และนำองค์การไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การได้

เบส (Bass, 1985, pp. 207 - 213) ได้ให้ความสนใจในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้นจากแนวคิดของ เบอร์น (Burn, 1978) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยทำการศึกษาผู้นำในกองทัพ ประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 198 คน พบว่าองค์ประกอบในการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 3 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างบารมี (charisma) 2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) และ 3) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) ต่อมา เบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใหม่ และได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า มี 4 องค์ประกอบ องค์ประกอบที่เพิ่มขึ้น คือการสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration motivation)

คุก, ฮันซาเกอร์ และคอฟเฟย์ (Cook, Hunsaker, & Coffey, 1997, pp.484 - 485) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์เชิงพฤติกรรมสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเปลี่ยนแปลงขององค์การนั้นมีอยู่ 3 ประการ คือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์โดยวิสัยทัศน์จะให้ทิศทางต่อสมาชิกขององค์การในวิธีที่จะนำมาสอดคล้องกับแบบของผู้นำปรัชญา และความยึดมั่นความกตัญญูในสิ่งแวดล้อมทรัพยากรขององค์การ วิสัยทัศน์ที่ดีที่สุดอยู่บนพื้นฐานขององค์การ ซึ่งบ่งบอกถึงความสามารถที่คงทนขององค์การที่จะเปลี่ยนแปลงผู้นำและองค์การที่เหนือธรรมชาติ

2. ความระดมความผูกพันเป็นการยอมรับโดยบุคลากรที่จะทำให้วิสัยทัศน์ใหม่ที่จะวางไว้ให้ได้บังเกิดผลผู้นำแสดง และนำเสนอวิสัยทัศน์ต่อกลุ่มในทุกโอกาสใช้การกระตุนใจ โดยผ่านการติดต่อสื่อสารภายในและการโฆษณาประชาสัมพันธ์แทนการคำสั่งการด้วยคำสั่ง

3. การเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองทั้งระบบและยกระดับกระบวนการแก้ปัญหา และกระบวนการตัดสินใจที่มีการใช้วิธีการปฏิบัติใหม่กระจายทั่วทั้งองค์การแทนที่จำกัดอยู่แต่กับกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ในองค์การผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถให้บุคลากรมีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และความเชื่อมั่นที่จะพบกับความท้าทายการยกระดับการรับรู้มาตรฐานและการตัดสินใจ

คอนเจอร์ และคานันโก (Conger, & Kanungo, 1998, unpage) ได้ศึกษาผู้นำเชิงบริหารมี โดยเสนอว่าผู้นำเชิงบริหารมีเป้าหมายในเชิงอุดมคติที่ต้องการบรรลุ และมีความผูกพันต่อเป้าหมายอย่างลึก ผู้นำเหล่านี้มักจะถูกรับรู้ในฐานะที่มีวิสัยทัศน์ และแนวทางปฏิบัติชัดเจนหรือไม่สอดคล้องกับทิศทางกระแสหลัก และมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงตลอดจนถูกรับรู้ว่าเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเก่ามากกว่าเป็นผู้จัดการที่ต้องรักษาสมรรถภาพเดิมไว้ ซึ่งมีลักษณะ 7 ประการ ของผู้นำเหล่านี้ คือ

1. มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง (self - confidence) ผู้นำเชื่อมั่นอย่างสมบูรณ์ในการตัดสินใจและมีความถูกต้อง สามารถทำให้บรรลุได้

2. มีวิสัยทัศน์ (vision) หรือมีเป้าหมายในเชิงอุดมคติซึ่งเสนอภาพในอนาคตที่ดีกว่าปัจจุบัน วิสัยทัศน์แตกต่างจากรูปแบบอื่นๆ ในการกำหนดทิศทางอนาคตหลายประการ คือ นอกจากเป็นการเสนอภาพที่พึงปรารถนาในอนาคตที่ดีกว่าในปัจจุบัน และยังเสนอวิถีทางใหม่เพื่อการปรับปรุงสิ่งต่างๆ ที่มีอยู่เดิม วิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนจะมีอิทธิพลต่อจินตนาการ และสามารถสร้างแรงดลใจแก่ผู้ตามรวมทั้งสามารถเชื่อมโยงระหว่างอุดมคติกับการปฏิบัติ ซึ่งบุคคลทั่วไปสามารถรับรู้เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นจริงได้

3. ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ (ability to articulate the vision) ผู้นำเชิงบริหารสามารถทำให้วิสัยทัศน์ของตนเองมีความชัดเจน และถ่ายทอดความเข้าใจของผู้อื่นโดยการสื่อสารผ่านการพูดการเขียนด้วยภาพที่ง่ายกระชับและปลุกเร้าอารมณ์ ซึ่งผู้นำยังสามารถขยายวิสัยทัศน์ในบริบทที่แตกต่างกัน เพื่อให้วิสัยทัศน์สามารถประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ที่หลากหลายการสื่อสารเช่นนี้แสดงถึงความเข้าใจความต้องการของผู้ตาม และกลายเป็นการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติอย่างแข็งขัน เป็นพลังขับเคลื่อนสำหรับการสร้างอนาคตให้ปรากฏ

4. มีความเชื่อมั่นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (strong conviction about the vision) ผู้นำ

ผู้นำเชิงบริหารมีถูกรับรู้ในฐานะเป็นผู้มีความผูกพันต่อวิสัยทัศน์รับผิดชอบความเสี่ยงด้วยตนเอง และมีลักษณะอุทิศเสียสละตนเองทุกอย่างเพื่อเป้าหมาย

5. มีพฤติกรรมที่แตกต่างจากธรรมดา (behaviour that is out of ordinary) ผู้นำบริหารจะมีพฤติกรรมที่แปลกใหม่ไม่เป็นไปตามกระแสหลัก และต่อต้านปทัศสถานเดิมหากแต่ประสบความสำเร็จ พฤติกรรมเหล่านี้จะนำมาซึ่งความตื่นตันทันที และความรื่นรมย์ในกลุ่มผู้ตาม

6. ถูกรับรู้ในฐานะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (perceived as being a change agent) ผู้นำบริหารมีจะถูกรับรู้ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าเป็นผู้รักษาสถานภาพเดิม

7. มีความรับรู้ต่อสถานการณ์เร็ว (environmental sensitivity) ผู้นำเหล่านี้สามารถประเมินสถานการณ์ได้ถูกต้องตรงกับความเป็นจริงทั้งในด้านขีดจำกัดโอกาสจุดแข็ง และ จุดอ่อน ปริมาณและคุณภาพของทรัพยากรที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง

อโวลิโอ, แบสและจุง (Avolio, Bass, & Jung, 1999, pp.441 - 462) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำบริหารในการสร้างแรงบันดาลใจ (charismatic-inspirational leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงออกด้วยการเป็นแม่แบบที่เข้มแข็งให้ผู้ตามได้เห็นตามเกิดการรับรู้ในพฤติกรรมของผู้นำ ทำให้เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมผู้นำขึ้น นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีพฤติกรรมปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่า เป็นสิ่งที่ถูกต้องและดีงาม ทำให้ได้รับความศรัทธา ความไว้วางใจ การยอมรับนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตามพร้อมได้รับความไว้วางใจอย่างสูง แต่ไม่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ แม้ว่าผู้ตามจะเกิดความชื่นชมและศรัทธาแล้วก็ตาม เพราะยังไม่เกิดแรงจูงใจที่สูงพอที่จะเปลี่ยนความยึดติดผลประโยชน์ของตนไปเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ดังนั้น ผู้นำจะต้องแสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผู้ตามด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ ให้อึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การเพื่อนำไปสู่เป้าหมายแทน ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่า เป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

2. ภาวะผู้นำในการกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกรู้สึกที่ท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม มองปัญหาเป็นโอกาส และจะให้การสนับสนุนหากต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ให้กับองค์การส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานที่ตนมีความรู้ความชำนาญ

3. ภาวะผู้นำในการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่ให้ความสำคัญในการใส่ใจถึงความต้องการความสำเร็จและโอกาสก้าวหน้าของผู้ตามเป็นรายบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้อิสระในการทำงาน โดยที่ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำ ในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาความต้องการของตนสู่ระดับที่สูงขึ้น สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ส่งเสริมการเรียนรู้และความมั่นใจให้แก่ผู้ตาม เพื่อให้ทำงานได้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

ภาวะทั้ง 3 องค์ประกอบเป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะหลอมรวมพลังกาย พลังใจ พลังปัญญา ของคนทั่วทั้งองค์กร เพื่อขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพขององค์กร

ฮอย และมิสเกล (Hoy, & Miskel, 1996, p. 414) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการคาดหวังว่ามีลักษณะ ดังนี้

1. สามารถกำหนดชี้แจงในเรื่องความต้องการจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงชัดเจน
2. สร้างวิสัยทัศน์ใหม่และรวบรวมความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น
3. ดลใจให้ผู้ตามให้มุ่งคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าของตน
4. เปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ได้ร่วมวางไว้มากกว่าจะทำงานภายในบริบทเดิม
5. เป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงแก่ผู้ตาม เพื่อที่จะให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบที่มากขึ้นในเรื่องของการพัฒนาตนเองและผู้อื่น ทั้งนี้ผู้ตามจะกลายเป็นผู้นำ และผู้นำจะกลายเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (change agent) และในที่สุดจะเปลี่ยนแปลงองค์การได้

เลก (Leigh, 2001, unpage) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีพฤติกรรมการทำงานที่กระตือรือร้น เพื่อพัฒนาและระลึกรถึงผู้ตามในเชิงบวกมากกว่าแบบแปลกเปลี่ยนในปัจจุบันสภาพแวดล้อมหรือบริบทของสังคมและองค์กรต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปมาก การเปลี่ยนแปลงมีอยู่ตลอดเวลาจึงเกิดภาวะผู้นำในแนวทางใหม่ที่เรียกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership)

จากการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ พฤติกรรมผู้นำและคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานตามโดยเปลี่ยนแนวความพยายามผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้รู้สึกถึงความ พยายามที่คาดหวังและพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์การจูงใจให้ผู้นำและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งสรุปได้ตามความหมายของภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงที่เห็นว่า ผู้นำ ต้องเป็นผู้มีจริยธรรมมีความสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามมีความศรัทธาไว้วางใจ เต็มใจที่จะปฏิบัติงาน โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวผู้นำและผู้ตามต่างยกกระทบกันและกัน จึงอาจสรุปว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีหลายด้าน ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสและอโวลิโอ (Bass, & Avolio, 1990, pp.114 - 122) คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาในระดับล่าง คือ ในระดับสถานศึกษา ซึ่งในขณะนี้อยู่ในรูปการศึกษาที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากไม่ว่าจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนปฏิบัติงานหรือการเปลี่ยนแปลงองค์การ จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดและทฤษฎีของแบสและอโวลิโอ ในองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะมีความสัมพันธ์กัน และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบเนื่องจากต่างก็มีความหมายเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

## พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารสถานศึกษา

### 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

#### 1.1 ความหมายการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง เป็นรูปแบบสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำ ความหมายของอิทธิพล (influence) เป็นศัพท์ธรรมดาสามัญที่นิยมใช้กันในชีวิตประจำวัน หรือทางวิชาการ ผู้บริหารไม่อาจหลีกเลี่ยงประเด็นเกี่ยวกับอิทธิพลได้ เพราะอิทธิพลเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการควบคุมและผลักดันการดำเนินการต่างๆ ภายในองค์การให้เป็นไปตามนโยบายวัตถุประสงค์ของผู้บริหารและองค์การตลอดจนเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

อรุณ รักธรรม (2538, หน้า 38 – 39) ได้กล่าวถึงอิทธิพลไว้ว่า เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในลักษณะที่ฝ่ายหนึ่งได้กระทำการลงไปอันมีผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้เป็นความมุ่งหมายของตน

แคสท์ และคิน (Katz, & Knhn, 1966, p. 213) ได้กล่าวถึงอิทธิพล หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปซึ่งคนหนึ่งกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของอีกคนหนึ่งให้กระทำการไปในทางที่ก่อให้เกิดผลตามที่ตั้งใจไว้

ยุกส์ (Yukl, 1998, p. 13) ได้กล่าวถึงอิทธิพลหมายถึงอิทธิพลเป็นผลของบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งมีผลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่น จากการศึกษาที่ได้มีนักการศึกษาได้ทำการศึกษาพบว่า การใช้อิทธิพลของผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่น ก่อให้เกิดปฏิกริยาโต้ตอบได้ 3 รูปแบบ ดังนี้

1. การยอมรับด้วยความเต็มใจ และมีความผูกพัน (commitment) คือ ผู้ถูกใช้อิทธิพลมีความเห็นด้วยการตัดสินใจหรือสั่งการ หรือขอร้องของผู้ใช้อิทธิพลอย่างยิ่ง จึงใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานตามต้องการอย่างเต็มความสามารถ

2. การจ่ายยอม (compliance) เป็นการที่ผู้ถูกใช้อิทธิพลไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจสั่งการหรือขอร้องของผู้นำ แต่จำต้องยอมทำการตัดสินใจหรือการขอร้อง จึงไม่ใช้ความพยายามในการปฏิบัติตามอย่างเต็มที่ สิ่งที่ถูกขอร้องให้ปฏิบัติตามนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องหรือดีที่สุด แต่ที่ทำตามเพราะเนื่องจากคุณและโทษที่อาจเกิดขึ้นได้จากการไม่ยอมปฏิบัติตาม

3. การต่อต้าน (resistance) คือการที่ผู้ถูกใช้อิทธิพลมีความเห็นตรงกันข้ามกับการตัดสินใจหรือขอร้องของผู้สั่งการโดยสิ้นเชิง จึงพยายามหลีกเลี่ยงและต่อต้านที่จะปฏิบัติตามโดยวิธีต่างๆ

ความหมายของอุดมการณ์ ตามความหมายในพจนานุกรมปี พ.ศ. 2542 หมายถึง หลักการที่วางระเบียบไว้เป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งมีนักปรัชญาและนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ชัยอนันท์ สมุทวนิช อธิบายความหมายของอุดมการณ์โดยอาศัยความหมายของ ideology หมายถึงความเชื่อเกี่ยวกับเรื่องที่สำคัญต่อกลุ่มซึ่งคนในกลุ่มยอมรับและนำไปใช้เป็นหลักเกณฑ์และแนวทางในการปฏิบัติตัว การดำเนินชีวิตอย่างสม่ำเสมอรวมทั้งช่วยยึดเหนี่ยวคนในกลุ่มได้ด้วยกัน

ทาลคอต พาร์สัน (Talcot parsons) ให้ความหมายของอุดมการณ์หมายถึงระบบความคิดโดยทั่วไปที่สมาชิกของชุมชนหนึ่งยึดถือร่วมกัน

แบส (Bass, 1985, p. 70) เชื่อว่าการเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและเชื่อในความถูกต้องของอุดมการณ์ ทำให้บุคคลทุ่มเทความพยายามเป็นพิเศษในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และความสำเร็จเช่นเดียวกันในการปฏิบัติงานถ้าผู้นำทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในตัวผู้นำเชื่อมั่นในทีมงาน ตลอดจนทรัพยากรที่มีอยู่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันและเกี่ยวข้องจงรักภักดี และพร้อมที่ทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานของผู้นำการที่ผู้นำคาดหวังผู้ตามในด้านดีทำให้ผู้ตามพยายามปฏิบัติตามความคาดหวังของผู้นำ

สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากความหมายของอิทธิพลและอุดมการณ์ ถือได้ว่าอิทธิพลเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการควบคุมและผลักดันการดำเนินการต่างๆ ภายในองค์กรให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของ

ผู้บริหาร และองค์การตลอดจนเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงในองค์การ และอุดมการณ์เป็นเรื่องของความคิดความเชื่อของกลุ่มเกี่ยวกับเป้าหมายสูงสุดของชีวิตเป็นแบบแผนแนวทางในการดำเนินชีวิตที่ดี และถูกต้องที่กลุ่ม และสมาชิกยอมรับในขณะเดียวกันยังช่วยยึดเหนี่ยวสมาชิกของกลุ่มเข้าไว้

## 1.2 คุณลักษณะพฤติกรรมการณ์ที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไวใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจ เพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยม ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำ จากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

## 2. การสร้างแรงบันดาลใจ

### 2.1 ความหมายการสร้างแรงบันดาลใจ

การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างเจตคติและการคิดในแง่บวกและการกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (team spirit) ให้มีชีวิตชีวาให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม

แบส (Bass, 1985, p. 66) ให้ความหมายการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึงการที่ผู้นำใช้คำพูดและการกระทำที่ปลุกปลอบใจ ให้กำลังใจ และเร้าอารมณ์ทำให้ผู้ตามเกิดความร่าเริงมีชีวิตชีวากระตือรือร้นและทำให้ผู้ตามทุ่มเทความพยายามมากกว่าที่คิดไว้ เพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนแต่จะทำเพื่อกลุ่มและผูกพันอยู่กับจุดมุ่งหมายของผู้นำ

### 2.2 คุณลักษณะพฤติกรรมการณ์การสร้างแรงบันดาลใจ

การสร้างแรงบันดาลใจสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติถึงคุณลักษณะนี้ คือ มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน แสดงการอุทิศตนหรือผูกพัน เชื่อมมั่นต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันผู้นำช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว ผู้นำแสดงความ

เชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างมุ่งมั่นที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและกระตุ้นให้ผู้ตามสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเผชิญได้ ผู้นำจะพยายามจูงใจให้ผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่า เป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จได้

แบส (Bass, 1985, p. 67) อธิบายถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำ ที่สร้างแรงบันดาลใจ เช่น การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อกลุ่ม และใช้คำพูดที่ทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จและการที่จะบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

จากการศึกษาของแบส (Bass, 1985, p. 67) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมในการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำ ต่อไปนี้คือ

1. การเน้นการปฏิบัติ (action orientation) ประกอบด้วยพฤติกรรม ต่อไปนี้
  - 1.1 กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองโครงการใหม่ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ
  - 1.2 ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครทำงานการได้อาสาสมัครทำงาน เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ และความรับผิดชอบเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ จะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง
  - 1.3 การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและการเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน
  - 1.4 สร้างบรรยากาศติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย และเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในหน่วยงาน
  - 1.5 ใช้ระบบการบันทึกสั้น ๆ แทนที่การรายงาน หรือการบันทึกแบบยาว (lengthy report)
2. การสร้างความเชื่อมั่น (confidence building) ความเชื่อมั่นเป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ของความเข้มแข็งทางอารมณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเผชิญกับความเครียดความยุ่งยาก หรือการเสี่ยงต่ออันตรายในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเช่น การเชื่อมั่นในตัวผู้นำเชื่อมั่นในทีมงานตลอดจนการเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองเช่น ทหารในสงครามเผชิญกับการได้รับบาดเจ็บและความตาย ผู้นำต้องทำให้ทหารเหล่านี้เชื่อมั่นในอาวุธที่ใช้เชื่อมั่นในทีมงาน และเชื่อมั่นในความเข้มแข็งและเป้าหมายของชาติตลอดจนเชื่อมั่นว่าทหารได้รับบาดเจ็บจะได้รับการดูแลเป็นอย่างดี การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นจะทำให้เกิดขวัญกำลังใจ
3. การสร้างความเชื่อมั่นที่เป็นจุดมุ่งหมายของอุดมการณ์ (inspiring belief in "cause" )

4. การใช้ Pygmalion effect คือการแสดงพฤติกรรมที่แสดงถึงความคาดหวัง และพยายามทำให้ผู้นำนับใจว่าการที่ผู้นำเชื่อว่าคนทำงานได้ดีนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องบุคคลถูกทำให้เชื่อว่าคนทำงานดีจะทำงานได้ดีกว่าผู้ซึ่งไม่ได้คาดหวังหรือถูกคาดหวังว่าจะทำงานไม่ดี

### 3. การกระตุ้นทางปัญญา

#### 3.1 ความหมายการกระตุ้นทางปัญญา

การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ

เบส (Bass, 1985, p. 99) ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นทางปัญญา คือ การที่ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไขโดยใช้ความคิดจินตนาการ ความเชื่อมากกว่าการทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในทันทีการกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามเกิดความรอบคอบเกิดมโนทัศน์เกิดความเข้าใจและมองเห็นปัญหาที่กำลังประสบอยู่ และแนวทางแก้ไขปัญหารวมถึงการใช้ความคิด และการใช้ดุลยพินิจก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ

ควิน และฮอลส์ (Quinn & Hart, 1991, pp. 222 - 252) ได้เสนอวิธีการที่ผู้นำใช้ในการกระตุ้นปัญญา 4 ประการ คือ

1. การใช้เหตุผล ซึ่งผู้นำจะโน้มน้าวจูงใจให้สมาชิกใช้ความคิดอย่างอิสระ โดยมีตรรกะและเหตุผลในการปรับปรุงวิธีการทำงานการจัดการความขัดแย้งหรือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร

2. การใช้ความสัมพันธ์อย่างเพื่อนมนุษย์ในกรณีนี้ผู้นำที่พยายามกระตุ้นให้ผู้ตามใช้ความคิดเชิงสังเคราะห์ที่สร้างสรรค์ตนเองทางในระหว่างที่เกิดการปฏิสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการโดยการนำเสนอทางเลือกหรือทางแก้ปัญหาที่เป็นไปได้หลายทาง

3. การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้นำจะสนับสนุนให้ผู้ตามแสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารอย่างรอบคอบในการวิเคราะห์ปัญหาเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากข้อมูลข่าวสารเหล่านั้น

4. การใช้วิจารณญาณ ภายในกรณีนี้มีเรื่องต้องตัดสินใจภายใต้เวลาและข้อมูลที่จำกัด ผู้นำจะสนับสนุนให้ผู้ตามใช้ปัญญาญาณ (intuition) และความต้องการที่มีอยู่ในจิตใต้สำนึกผนวกกับข้อมูลที่มีอยู่เพื่อวิเคราะห์และหาข้อสรุป

#### 3.2 คุณลักษณะพฤติกรรมกระตุ้นทางปัญญา

พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มีความคิดริเริ่ม มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบการมอง (reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ มีการให้

กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหา มีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน ผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไข ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนา ความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

แบส (Bass, 1985, p. 99) กล่าวว่าผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นการค้นคิดกลวิธี และการมีส่วนร่วมในการแสดงออกถึงปัญญาในตัวเอง และผู้ตามโดยการวิเคราะห์วางแผนการนำไปปฏิบัติการแสดงผล และการประเมินผลงานการปฏิบัติเช่นนี้แสดงให้เห็นถึงบทบาทผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สามารถเข้าใจเกิดมโนทัศน์ และให้ผู้ร่วมงานทราบถึงโอกาส และภาวะคุกคามที่องค์การกำลังเผชิญอยู่อย่างชัดเจนและชัดเจนเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ

แบส (Bass, 1997, unpage) อธิบายว่าการกระตุ้นทางปัญญาเป็นการที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมโดยการตั้งคำถามกับฐานคติความเชื่อแนวทางและวิธีการปฏิบัติเดิมกับผู้ตาม พร้อมทั้งกระตุ้นและสนับสนุนการให้มุมมองและวิธีการใหม่ ๆ ในการดำเนินการแก้ปัญหาการสนับสนุนการแสดงความคิดเห็นและเหตุผลอย่างเป็นระบบ และสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นที่แตกต่างจากผู้นำ

#### 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

##### 4.1 ความหมายการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึงผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นที่ปรึกษา (advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของผู้ตามแต่ละคน โดยให้ความสำคัญในการใส่ใจถึงความต้องการความสำเร็จและโอกาสก้าวหน้าของผู้ตาม ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ในขณะที่บางคนมีความรับผิดชอบสูงอยู่แล้วจะให้อิสระในการทำงานเป็นต้น

แบส (Bass, 1985, p. 82) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และลูกน้องนั้นคือผู้บังคับบัญชาและทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การจะคำนึงถึงความแตกต่างแต่ละบุคคล เพราะแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันรวมทั้งความสามารถที่ต่างกัน และผู้บังคับบัญชาตอบสนองความต้องการของ โดยการมอบหมายงานให้ตามความสามารถของแต่ละบุคคลใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานให้ความสนใจในความต้องการ ความเจริญก้าวหน้าให้มีความพึงพอใจ และผลผลิตเพิ่มขึ้น

การที่ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่ลูกน้องที่มีปัญหาการปฏิบัติเหมือนอยู่ในฐานะเดียวกันเป็นผู้ให้คำแนะนำช่วยเหลือสนับสนุน และส่งเสริมให้ลูกน้องมีการพัฒนา

ยุกส์ (Yukl, 1998, p. 352) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (individualized consideration) หมายถึงการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลมิใช่เพียงการยอมรับความต้องการของผู้ตามเท่านั้น แต่ยังช่วยปลุกเร้า กระตุ้น สนับสนุน และยกระดับความต้องการเหล่านั้นให้สูงขึ้น ผู้นำมีความพยายามที่จะพัฒนาประสบการณ์ของผู้ตามให้ไปไกลกว่าเดิมเช่น มอบหมายงานที่ท้าทายให้เพิ่มความรับผิดชอบช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่ผู้ตามจะทำ นอกเหนือจากที่คาดหวัง เพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสนในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพตนเอง นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสนในการเรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างบรรยากาศของการให้แรงสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านความจำเป็นและความต้องการการประพุดติของผู้นำที่แสดงให้เห็นว่าเข้าใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนให้กำลังใจมากกว่าบางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่าบางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่าผู้นำมีการส่งเสริมสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจความกังวลของแต่ละบุคคลเห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (as a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิตผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตามเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะ 모르สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบคุณลักษณะพฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาวะผู้นำในการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลนั้น จะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยง และที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ส่งเสริมการเรียนรู้และความมั่นใจให้แก่ผู้ตาม การเปิดโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้แรงสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (empathy) และมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม และเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ โดยผู้ตามจะ 모르สึกว่ากำลังถูกตรวจสอบ

#### 4.2 คุณลักษณะพฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

แบส (Bass, 1985, p. 82) ได้สรุปพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลได้ 3 ลักษณะ คือ

1. เน้นการพัฒนา โดยการประเมินการปฏิบัติงานในปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคต เมื่อมีความรับผิดชอบมากขึ้น การปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่าง และมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคลและให้ความช่วยเหลือเพิ่มความสามารถและเสริมแรงจูงใจให้มากยิ่งขึ้นตามความต้องการขององค์กรเป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้ตามเลียนแบบและมีความเห็นอกเห็นใจให้ความสนใจมีความเอื้ออาทรเป็นผู้คำปรึกษาสังเกตและบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและสนับสนุนให้ได้รับการฝึกอบรมทางด้านเทคนิค

2. การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยมีการติดต่ออย่างคุ้นเคยกับผู้ตามในระดับตัวต่อตัวหรือการใช้โทรศัพท์มากกว่าการใช้การบันทึกข้อความ มีการนิเทศงานแบบเดินดูรอบๆ (walk around management) ส่งเสริมให้มีการติดต่อกันระหว่างบุคคลแบบสองทางทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้ได้รับข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจและมีโอกาสได้ซักถาม และผู้บังคับบัญชาได้เห็นปฏิกริยาของผู้ตาม แจ้งให้ทราบถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นขึ้นว่าเป็นเพราะอะไรและทำไมทำอะไรจึงจะได้ประโยชน์สูงสุดจากผู้ตามและเป็นผู้ให้คำปรึกษารายบุคคลเมื่อเกิดมีปัญหา

3. การเป็นพี่เลี้ยงคือการที่ผู้บริหารอาวุโสช่วยเหลือโดยการให้คำปรึกษารายบุคคลแก่ผู้บริหารใหม่ พี่เลี้ยงจะต้องให้ความรู้ประสบการณ์และตำแหน่งของตนเพื่อช่วยเหลือพัฒนาพี่เลี้ยงจะมีลักษณะเหมือนพ่อและบางครั้งจะเป็นแบบอย่างเป็นผู้ให้คำปรึกษาผู้แนะแนว ผู้ฝึก

จากการศึกษา องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 4 ประการ สามารถสรุปได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงในการจัดการหรือการบริหารงานในรูปแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้ร่วมงานหรือสมาชิกองค์กรได้พัฒนาสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ ดังนั้นพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานในแง่มุมมองใหม่โดยผ่านทางองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการคือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามกระตุ้นขึ้น และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

ดังนั้นในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารสถานศึกษาถือได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้ที่มีความสำคัญ ในอันที่จะบริหารจัดการศึกษาอันเป็นพื้นฐานแก่คนส่วนใหญ่ของประเทศ จึงมีควรมีภาวะผู้นำหรือสร้างผู้นำให้บังเกิดขึ้นเพื่อนำพาบุคลากรในสถานศึกษาให้พร้อมที่จะดำเนินงานการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายและการดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบม้งานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่สามารถนำมาพิจารณากำหนดแนวทางในการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

เมธิปยา ศรีสง (2543, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐาน ผู้บริหารการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงาพบว่าพฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านภาวะผู้นำด้านความรู้ ด้านความสามารถ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการจูงใจและด้านบุคลิกภาพกับการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ต่อกันในระดับค่อนข้างสูง

ชูชัย โพธิ์ช่วย (2545, หน้า 69) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในงานตามทฤษฎีการสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดละบุรี พบว่าตามทฤษฎีมีความพึงพอใจในงานด้านเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการนั้นอยู่ใน ระดับมาก

จิตติยา เรือนนระการ (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี พบว่าพฤติกรรมด้านเน้นงานความสัมพันธ์ส่วนใหญ่ปฏิบัติอยู่ในระดับมากและพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก

ขุนทอง จริตพันธ์ (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยการอาชีพและวิทยาลัยสารพัดช่างในกลุ่มภาคกลาง สังกัดกรมอาชีวศึกษาพบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ในระดับสูง

สมศักดิ์ พรหมจารีย์ (2547, บทคัดย่อ) ภาวะผู้นำทางวิชาการของศึกษานิเทศก์ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี วิทยาลัยการอาชีวศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของศึกษานิเทศก์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ และครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรีและ 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ และครูผู้สอน ที่มีต่อภาวะผู้นำทางวิชาการของศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี จำแนกตามตำแหน่ง และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ประชากรและกลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ และครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ที่ปฏิบัติหน้าที่ในปีการศึกษา 2546 จำนวน

ทั้งสิ้น 728 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ของ Krejcie and Morgan และทำการสุ่มตัวอย่างแบบบังชั้นภูมิ (stratified random sampling) โดยใช้เขตพื้นที่การศึกษา และตำแหน่งเป็นหน่วยในการสุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่าของ Likert 5 ระดับ จำนวน 50 ข้อ

ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยโสธร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์มากกว่ากิจสัมพันธ์

2. ข้าราชการครูที่มีเพศต่างกัน วุฒิการศึกษาต่างกัน และประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยโสธร โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ฐิติพงศ์ คล้ายไยทอง (2548, หน้า107 – 112) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำกับรูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก การสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ พบว่า อยู่ในระดับมาก

มงคล มีทอง (2549, หน้า 117 - 122) ได้ทำการวิจัย เรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูผู้สอน และนักเรียนในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านบุคลิกภาพด้านวิชาการ ด้านมนุษยสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คุณลักษณะผู้บริหารตามทัศนะของนักเรียนด้านคุณธรรมจริยธรรม เป็นคุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คุณลักษณะผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูผู้สอน เมื่อจำแนกตามอายุ ประสบการณ์ในการสอน และวุฒิการศึกษาของครูผู้สอนไม่แตกต่างกัน คุณลักษณะผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามทัศนะของนักเรียนเมื่อจำแนกตามระดับชั้น และความรู้สึกที่ได้รับจากบรรยากาศของโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ยกเว้นเมื่อจำแนกตาม อายุ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมพิศ สุขปัญญา (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรีพบว่าพฤติกรรมผู้นำโดยรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านพฤติกรรมที่เน้นงาน เน้นความสัมพันธ์และเน้นการเปลี่ยนแปลงมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน และมีความสัมพันธ์กับคุณธรรม โดยรวมในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน

ปราณี ธีรทอง (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมความเป็น

ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 และ 2) เปรียบเทียบความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูสายปฏิบัติการสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 ในปีการศึกษา 2549 สุ่มมาเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 384 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งมีความเชื่อมั่นของเครื่องมือทั้งฉบับ เท่ากับ 0.98 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) สถิติทดสอบที (t - test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทิศทางเดียว (one - way analysis of variance: One - Way ANOVA) และทำการทดสอบเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's Method) ผลการวิจัยพบว่า 1) ความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 ในภาพรวมมีความพึงพอใจในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีระดับความพึงพอใจในระดับมากทุกด้าน และเรียงลำดับความพึงพอใจระดับมากไปหาน้อยได้แก่ ด้านการจัดการเรียนการสอน รองลงมาคือด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการในสถานศึกษา และลำดับท้ายสุดคือด้านการกำหนดภารกิจของสถานศึกษา 2) การเปรียบเทียบความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 2.1) ครูเพศชาย และครูเพศหญิงมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 2.2) ครูที่มีอายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานและจำนวนครูที่ทำการสอนในสถานศึกษา แตกต่างกัน มีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 2. งานวิจัยในต่างประเทศ

เวเลซ (Velez, 1972, p 997) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในองค์ประกอบภายในและภายนอกของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย" องค์ประกอบภายนอกของงาน ได้แก่ สถานภาพทางกาย ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล สถานภาพของงาน การบริหาร และการควบคุมงาน นโยบายของการบริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่วนองค์ประกอบภายในของงาน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยสรุปว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในองค์ประกอบภายในและภายนอกของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยโคลัมเบียแตกต่างกัน

แบส (Bass, 1985, pp. 43 - 45) ได้ทำการวิจัยยืนยันว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีผลงานดีเด่น มีความผูกพัน (commitment) ต่องานและที่มี

ต่อองค์การ ได้สรุปผลการวิจัย พบว่า ผู้ตามเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจและเชื่อในความสามารถของ ผู้นำที่จะแก้ปัญหาต่างๆ ด้านปัญญาผู้ตาม เห็นว่าผู้นำทำให้ตนมีความกระตือรือร้นต่องานที่ได้รับมอบหมายคล้อยให้เกิดความภักดี ผู้นำมีพรสวรรค์ที่จะจุดประกายเป้าหมายให้ผู้ตามเห็นช่องทางในการนำไปสู่เป้าหมายนั้น

แฮร์ริส (Harris, 1990, p. 9) ได้ทำการศึกษาวิจัยสรุปผลพฤติกรรมของผู้ในการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง
2. มีความเป็นมิตรต่อผู้ตามใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตาม เหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาเมื่อไรก็ได้
3. เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงานขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้
4. ยั่วผู้ตามโดยการให้คำแนะนำช่วยเหลือสนับสนุนยกย่องยอมรับและเปิดใจกว้างขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ความชำนาญกับผู้ตาม
5. แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่นกระตือรือร้นตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคลและมีความภักดี

ไคเวต (Kevett, 1990, unpage) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับ ความพยายามพิเศษของผู้ใต้บังคับบัญชาประสิทธิผลขององค์การและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

สตาฟฟอร์ด (Stafford, 1911, unpage) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลสูงต่อความจงรักภักดี และความผูกพันโดยรวม

เล็ทวูด, แจวี่ และเฟอร์นันเดส (Leithwood, Jantzi, & Fernandez, 1994, pp. 77-79) ได้วิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในรอนตารีโอประเทศแคนาดาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสัมพันธ์กับความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครู

เคนดริค (Kendrick, 1998, unpage) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจูงใจให้ ผู้นำและผู้ตามยกระดับของความผูกพันและการกระทำโดยการรวมเป็นหนึ่งเดียวไปสู่ เป้าประสงค์ภายในอันสูงส่งทั้งผู้นำและผู้ตามซึ่งได้ถูกจูงใจและคล้อยในระดับที่สามารถปฏิบัติได้ เหนือกว่าความคาดหวังตามปกติ

ยู (Yu, 2000, unpage) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครูฮ่องกงพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสัมพันธ์กับความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครูฮ่องกง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังกล่าวสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง

ต่อการจัดการหรือการบริหารงานที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามและจงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเกิดความเชื่อ ความศรัทธาภูมิใจและเชื่อในความสามารถของผู้นำซึ่งจะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความกระตือรือร้นต่องานที่ได้รับมอบหมายขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ในหน่วยงานได้ตามสถานการณ์ต่างๆ อันจะก่อให้เกิดความร่วมมื้อมุ่งใจในการทำงาน และทำให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับ พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครูและคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี