บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มุ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่เป็นจริงและพึงประสงค์ ตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท สิงห์บุรี และอ่างทอง ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร ตำรา และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับทัศนะ
   - 1.1 ความหมายของทัศนะ
   - 1.2 องค์ประกอบของทัศนะ
2. แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา
   - 2.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา
   - 2.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษา
3. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ
   - 3.1 ความหมายของผู้นำ
   - 3.2 ความสำคัญของผู้นำ
4. พฤติกรรมผู้นำ
   - 4.1 ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ
   - 4.2 ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำ
   - 4.3 รูปแบบพฤติกรรมผู้นำ
5. พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
   - 5.1 การใช้อิทธิพลด้วยอุดมการณ์ (idealized influence)
   - 5.2 การจูงใจด้วยแรงดลใจ (inspirational motivation)
   - 5.3 การกระตุ้นด้วยปัญญา (intellectual stimulation)
   - 5.4 การมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคล (individualized consideration)
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
   - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
   - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

แนวคิดเกี่ยวกับทัศนะ

1. ความหมายของทัศนะ

การศึกษาความหมายของทัศนะ ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้หลายประการ ดังนี้

วิเชียร พุฒิวิญ (2540, หน้า 33) กล่าวว่า ทัศนะและความคิดเห็น เป็นการแปลความหมาย หรือการลงความเห็นที่เกิดจากข้อเท็จจริง ซึ่งแต่ละบุคคลคิดว่าถูกต้อง แต่คนอื่นๆ อาจไม่เห็นด้วยก็ได้

ไพโรจน์ ฉัตรศิริมงคล (2540, หน้า 33) กล่าวว่า ความคิดเห็น (opinion) กับทัศนคติ (attitude) มักจะถูกใช้สลับกันได้เสมอ ทัศนคติมักจะหมายถึงความพยายามที่จะทำ (intention to act) ซึ่งเกี่ยวข้องอย่างมากกับอุปนิสัย และพฤติกรรมส่วนความคิด

สมยศ นาวีการ (2540, หน้า 149) กล่าวว่า ทัศนะ หมายถึง ความคิดเห็น การมีส่วนร่วมในการแสดงออกทางความคิด ทัศนคติ เจตคติ เพื่อร่วมกันในการแก้ปัญหา และสร้างเสริมความเชื่อมั่นและความไว้วางใจร่วมกัน

สุชา จันทน์เอม, และสุรางค์ จันทน์เอม (2540, หน้า 104) กล่าวว่า ทัศนะหรือความคิดเห็นเป็นส่วนหนึ่งของทัศนคติ เราไม่สามารถแยกความคิดเห็นและทัศนคติออกจากกันได้เพราะความคิดเห็นมีลักษณะคล้ายทัศนคติ แต่ความคิดเห็นแตกต่างจากทัศนคติตรงที่ทัศนคตินั้น เป็นความพร้อมทางจิตใจที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ที่อาจแสดงออกได้ทั้งคำพูดและการกระทำ ทัศนคติไม่เหมือนกับความคิดเห็นตรงที่ไม่ใช่สิ่งเร้าที่จะแสดงออกได้อย่างเปิดเผย หรือตอบสนองอย่างตรง ๆ และความคิดเห็นเป็นส่วนหนึ่งของเจตคติ

นพมาศ ธีรเวคิน (2545, หน้า 99) กล่าวว่า ทัศนะหรือความคิดเห็นนั้นถูกจัดว่าเป็นส่วนที่มนุษย์ได้แสดงออกมาโดยการพูดหรือการเขียน มนุษย์นั้นจะพูดจากใจจริง พูดตามสังคมหรือเพื่อเอาใจผู้ฟังก็ตาม แต่เมื่อพูดหรือเขียนไปแล้วก็ทำให้เกิดผลได้ คนส่วนใหญ่มักจะถือว่าสิ่งที่มนุษย์แสดงออกมานั้นเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงความในใจ ด้วยเหตุนี้จึงเป็นที่นิยมกันมากที่จะสำรวจความคิดเห็นต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือที่เรียกกันว่า การสำรวจประชามติ (polling) จึงอาจกล่าวได้ว่าการหยั่งประชามติเป็นเครื่องมือสำคัญทางวิชาการที่ใช้ศึกษา และสำรวจการแสดงความคิดเห็นในปัจจุบัน

สร้อยดระกูล อรรถมานะ (2545, หน้า 127) กล่าวว่า ทัศนะ หมายถึง ความคิดเห็นการแสดงความคิดร่วมกันของกลุ่มบุคคลเพื่อ แก้ปัญหา หรือดำเนินการเพื่อสร้าง หรือพัฒนาโดยตองสนองต่อความต้องการในทางสังคม ความรักใคร่ และความเป็นเจ้าของ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (2546, หน้า 512) ทัศนะ หมายถึง ความเห็น การเห็น เครื่องรู้เห็น สิ่งที่เห็น การแสดง

โคลาซา (Kolasa, 1994, p. 386) ได้ให้ความหมายของทัศนะไว้ว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกของแต่ละบุคคลในอันที่จะพิจารณาข้อเท็จจริงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือเป็นการ

ประเมินผล (evaluation) สิ่งใดสิ่งหนึ่งจากสถานการณ์แวดล้อมต่าง ๆ ส่วนทัศนคตินั้นกล่าวว่าเป็นความโน้มเอียงในการแสดงออกของตัวบุคคลอื่นๆ สถานที่สภาพแวดล้อมไม่ว่าจะเป็นทางลบหรือทางบวกก็ตาม

เว็บสเตอร์ (Webster, 1998, p. 301) ได้ให้ความหมายของทัศนะว่า หมายถึง ความคิดเห็น ความเชื่อที่ไม่ได้ตั้งอยู่บนความแน่นอน หรือความรู้อันแท้จริง แต่จะต้องอยู่ที่จิตใจ ความเห็นและการลงความเห็นของแต่ละบุคคลที่เห็นว่าน่าจะเป็นหรือน่าจะตรงความที่คิดไว้

กู๊ด (Good, 2001, p. 339) ให้ความหมายของทัศนะ หมายถึง คิดเห็น ความเชื่อ การตัดสินใจ ความคิด ความรู้สึกประทับใจ ไม่ได้มาจากการพิสูจน์หรือการชั่งน้ำหนักว่าเป็นการถูกต้องหรือไม่

จากแนวความคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ทัศนะ หมายถึง การลงความคิดเห็นที่เกิดจากข้อเท็จจริง เป็นความรู้สึกส่วนบุคคลที่แสดงออกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งอาจแสดงออกมาด้วย การพูด การปฏิบัติหรือการเขียน ซึ่งบุคคลนั้นมีความรู้สึกโดยอาศัยพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ สถานภาพ สิ่งแวดล้อม และความเชื่อเป็นพื้นฐาน เป็นความคิดเห็นที่เกี่ยวกับ ทัศนคติ ค่านิยม การศึกษา และประเมินค่าก่อนที่จะตัดสินใจแสดงความคิดเห็นในเรื่องนั้น ๆ ซึ่งความคิดเห็นที่แสดงออกมานั้นอาจจะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับบุคคลอื่นก็ได้

2. องค์ประกอบของทัศนะ

การศึกษาองค์ประกอบของทัศนะมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอไว้ ดังนี้

วันชัย วัฒนศัพท์ (2540, หน้า 19) เสนอทฤษฎีการมีส่วนร่วมในการแสดงทัศนะว่าเป็นกระบวนการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของประชาชน เป็นกระบวนการสื่อสารสองทางที่มีเป้าหมายโดยรวม เพื่อจะให้เกิดการตัดสินใจที่ดีขึ้นและได้รับการสนับสนุนจากสาธารณชน ซึ่งเป้าหมายของกระบวนการการมีส่วนร่วมของประชาชนก็ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ คือ 1) การให้ข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณชน 2) ให้สาธารณชนแสดงความคิดเห็นต่อโครงการที่นำหรือนโยบายของรัฐ และ 3) มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเพื่อหาทางออกที่ดีที่สุดสำหรับทุกๆ คน

อำนาจ สิทธิแสง (2544, หน้า 41) ได้ให้ความเห็นเรื่องทัศนะ ว่าเกิดจากการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของประชาชน โดยกล่าวว่าการดำเนินงานจะบรรลุความสำเร็จต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของประชาชน ดังนี้ 1) มีส่วนร่วมในการคิดเห็นและตระหนักความสำคัญของการมีส่วนร่วม 2) มีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน 3) มีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน 4) มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน 5) มีส่วนร่วมในการประเมินผล 6) มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ

วิภาพร ตรัยสิงห์พิทักษ์ (2545, หน้า 21 - 22) กล่าวถึงองค์ประกอบของความคิดเห็นว่าเกิดจากการเรียนรู้ประสบการณ์ของบุคคล มี 4 ประการ คือ

1. กระบวนการเรียนรู้ที่ได้จากการเพิ่มพูน และบูรณาการของการตอบสนองแนวคิดต่างๆ เช่น ความคิดเห็นของครอบครัว โรงเรียน ครู การเรียนการสอนอื่นๆ

2. ประสบการณ์ส่วนตัว ขึ้นอยู่ความแตกต่างของบุคคลซึ่งมีประสบการณ์ที่แตกต่างกันไป นอกจากประสบการณ์ของคนจะสะสมขึ้นเรื่อยๆ แล้วยังทำให้มีรูปแบบเป็นของตนเอง ดังนั้นความคิดเห็นบางอย่างจึงเป็นเรื่องเฉพาะของแต่ละบุคคล แล้วแต่พัฒนาการและความเจริญเติบโตของคนๆนั้น

3. การเลียนแบบ การถ่ายทอดความคิดเห็นของคนบางคน ได้มาจากการเลียนแบบ ความคิดเห็นของคนอื่นที่พอใจ เช่น บิดา มารดา ครู พี่น้อง และคนอื่นๆ

4. อิทธิพลของกลุ่มสังคม คนย่อมมีความคิดเห็นคล้อยตามกลุ่มสังคมที่ตนอาศัยตามสภาพแวดล้อม เช่น ความคิดเห็นต่อศาสนา สถาบันต่างๆ เป็นต้น

ประภาเพ็ญ สุวรรณ (2546, หน้า 64 - 65) ได้กล่าวว่า การเกิดทัศนะเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ (learning) จากแหล่งทัศนคติ (source of attitude) ต่างๆ ที่อยู่มากมายและแหล่งที่ทำให้คนเกิดทัศนะที่สำคัญ คือ

1. ประสบการณ์เฉพาะอย่าง ประสบการณ์เฉพาะต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดในทางที่ดีหรือไม่ดี จะทำให้เกิดทัศนะต่อสิ่งนั้นไปในทางที่ดีหรือไม่ดี ตามที่เคยมีประสบการณ์ต่อสิ่งนั้นมาก่อน

2. การติดต่อสื่อสารจากบุคคลอื่น เช่น เด็กที่ได้รับการสั่งสอนจากผู้ใหญ่จะเกิด ทัศนะต่อการกระทำต่าง ๆ ตามที่เคยรับรู้มา

3. สิ่งที่เป็นแบบอย่าง เช่น เด็กที่จะเลียนแบบการแสดงท่าชอบ หรือไม่ชอบตามแบบพ่อแม่

4. ความเกี่ยวข้องสถาบัน เช่น ครอบครัว โรงเรียน หรือหน่วยงาน เป็นต้น

จิตต์นิภา ศรีไสย์ (2547, หน้า 152) ได้กล่าวว่า ทัศนะหมายถึง ความคิดเห็นที่ประกอบด้วยเหตุผล และยังได้กล่าวถึงโครงสร้างการแสดงทัศนะว่าประกอบด้วย

1. ที่มา คือ ส่วนที่เป็นเรื่องราวต่างๆ อันทำให้เกิดการแสดงทัศนะ

2. ข้อสนับสนุน คือ ข้อเท็จจริง หลักการ รวมทั้งทัศนะและมิติของผู้อื่นที่ผู้แสดงทัศนะนำมาใช้ เพื่อประกอบให้เป็นเหตุผลสนับสนุนข้อสรุป

3. ข้อสรุป คือ สาระที่สำคัญที่สุดของทัศนะ อาจเป็นข้อเสนอแนะข้อวินิจฉัย ข้อสันนิษฐาน ประเมินค่า ซึ่งเจ้าของทัศนะนำเสนอ เพื่อให้ผู้อื่นพิจารณายอมรับและนำไปปฏิบัติ นอกจากนี้ยังกล่าวถึงความแตกต่างระหว่างทัศนะของบุคคลขึ้นอยู่กับมนุษย์ ได้แก่ คุณสมบัติที่ติดตัวตั้งแต่เกิด เช่น ความมีไหวพริบ เชาว์ ปฏิภาณ ความถนัด ส่วนอิทธิพลของสิ่งแวดล้อม คือ สิ่งที่อยู่รอบตัวมนุษย์ ทุ่งนาป่าเขา ชุมชน สื่อมวลชน สิ่งแวดล้อมจะทำให้บุคคลมีความรู้ ประสบการณ์ ความชื่อมั่นและค่านิยม ที่แตกต่างกัน

สรุปได้ว่าองค์ประกอบของทัศนะที่กล่าวมาข้างต้นอาจเกิดได้หลายแนวทาง และในความเป็นจริงจะมิได้เรียงลำดับตามความสำคัญแต่อย่างใดเลย ทั้งนี้เพราะปัจจัยแต่ละทางเหล่านั้น ตัวไหนจะมีความสำคัญต่อการก่อตัวของทัศนะมากหรือน้อย ย่อมขึ้นอยู่กับการพิจารณาสร้างทัศนะต่อสิ่งดังกล่าวนั้นๆ ว่าเกี่ยวข้องกับปัจจัยใดมากที่สุด

แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

1. ความหมายของการบริหารการศึกษา

การบริหาร (administration) มีผู้ให้ความหมายไว้ต่างๆ กันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการมองการบริหารในลักษณะที่แตกต่างกัน

ธวัชชัย เปรมปรีดิ์ (2543, หน้า 87-88) ให้ความหมาย การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมหนึ่งๆ ในทุกๆ ด้าน เช่น ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม ค่านิยม หรือคุณธรรมในด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนทั้งในและนอกระบบโรงเรียน

อุดร ขัดเกลา (2543, หน้า 7) ให้ความหมาย การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินกิจกรรมของบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาโดยใช้ทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกัน เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่เยาวชน และประชาชนทั่วไป เพื่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ พฤติกรรม และคุณธรรมจริยธรรม เพื่อให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม และประเทศชาติ ดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างสันติสุข

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (2546, หน้า 609) การบริหาร หมายถึง การดำเนินการ จัดการ เพราะฉะนั้น การบริหารการศึกษาจึงมีความหมายว่าการดำเนินการ จัดการเกี่ยวกับการศึกษา

ธร สุนทรายุทธ (2550, หน้า 5) ให้ความหมาย การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายๆ คนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาให้เด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมมีความสามารถ ทัศนคติ พฤติกรรม ค่านิยมหรือคุณธรรม ส่วนในด้านการเมือง สังคม และเศรษฐกิจนั้น ต้องการให้เป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ที่เป็นระเบียบแบบแผนทั้งในระบบผู้เรียนและนอกระบบโรงเรียน

สุขุม อ่อนค้อม (2550, หน้า 41) ให้ความหมาย การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในโรงเรียนโดยกลุ่มบุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั้งระบบโรงเรียน อันที่จะพัฒนาสมาชิกของสังคมให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะ ตลอดจนค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม และเจตคติที่ดีงามตามที่สังคมต้องการ และ

สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเป็นคนดี เก่ง และมีความสุข

กู๊ด (Good, 1973, p. 13) ให้ความหมาย การบริหารการศึกษา หมายถึง เทคนิคและวิธีการต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานในองค์การทางการศึกษาเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายที่ตั้งไว้

เฮาส์ (House, 1996, p. 17) มีความเห็นว่า ผู้บริหาร (manager) คือ ผู้ใช้อำนาจทางการ (authority) ซึ่งมากับตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งเพื่อให้สมาชิกขององค์การยอมปฏิบัติตาม การบริหารจัดการจึงประกอบด้วยการนำวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ของผู้นำลงสู่การปฏิบัติ การประสานงานและการจัดการคนทำงานในองค์การตลอดจนการแก้ปัญหาประจำวันที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

เฮอร์เซย์, บลันชาร์ด, และจอห์นสัน (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001, p. 86) ให้ความหมายว่า "การบริหารการศึกษา" หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกับบุคคลและกลุ่มบุคคลซึ่งพร้อมด้วยปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่ เครื่องมือต่างๆ งบประมาณ และเทคโนโลยีเพื่อที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษาเป็นกิจกรรมของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีการร่วมมือกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเกี่ยวกับการศึกษา โดยใช้เทคนิคและวิธีการต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันอาจพิจารณาว่าเป็นกิจกรรมประเภทหนึ่ง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายๆ คน ร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาให้เด็กในวัยเรียน เยาวชน ประชาชนหรือสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้านให้มีความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ พฤติกรรม ค่านิยมหรือคุณธรรม ส่วนในด้านสังคม การเมือง และเศรษฐกิจนั้นต้องการให้เป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคมโดยกระบวนการต่างๆ ที่เป็นระเบียบแบบแผนทั้งในระบบโรงเรียนและนอกระบบโรงเรียน

2. บทบาท หน้าที่ของผู้บริหารการศึกษา

2.1 ความหมายของบทบาท

ณรงค์ เส็งประชา (2530, หน้า 89) ให้ความหมาย บทบาท คือ พฤติกรรมที่ปฏิบัติตามสถานภาพ บทบาทเป็นพฤติกรรมที่สังคมกำหนดและคาดหมายให้บุคคลกระทำ อาทิ เป็นครูอาจารย์ต้องสอนนักเรียน เป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารจัดการงานต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

งามพิศ สัตย์สงวน (2534, หน้า 101) ให้ความหมาย บทบาท คือ พฤติกรรมที่คาดหวังสำหรับผู้อยู่ในสถานภาพต่างๆ ว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไร เป็นที่คาดหวัง (role expectation) โดยกลุ่มคนหรือสังคมเพื่อทำให้คู่สัมพันธ์มีการกระทำระหว่างกันทางสังคมได้ รวมทั้งสามารถพยากรณ์พฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นได้

เบญจวรรณ กำธรวัชระ (2534, หน้า 23 – 24) ให้ความหมาย บทบาท คือ การที่บุคคลปฏิบัติตามสิทธิหน้าที่และบรรทัดฐานทางสังคม (social norms) ตามสถานภาพที่ตนเอง

ดำรงอยู่ หรือสิ่งที่คนทั่วไปในสังคมคาดหวังว่าบุคคลที่อยู่ในสถานภาพใดควรจะปฏิบัติอย่างไร สถานภาพและบทบาทเป็นสิ่งที่อยู่คู่กัน กล่าวคือ ในขณะที่สถานภาพเป็นที่รวมของสิทธิ และหน้าที่ บทบาทจะเป็นการปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่ของสถานภาพนั้น คือ เป็นลักษณะที่เคลื่อนไหว (dynamic) ของสถานภาพนั่นเอง

สุพัตรา สุภาพ (2534, หน้า 30) ให้ความหมายว่า บทบาท คือ การปฏิบัติตามสิทธิหน้าที่และหน้าที่ของสถานภาพ (ตำแหน่ง) อาทิ เป็นครูอาจารย์ บทบาท คือ สั่งสอนอบรมนักเรียนให้เป็นคนเก่ง คนดี มีความสุข เป็นคนไข้ บทบาท คือ ปฏิบัติตัวตามคำแนะนำของหมอ เป็นต้น

จำนงค์ อดิวัฒนสิทธิ์, และคนอื่นๆ (2540, หน้า 37) ให้ความหมาย บทบาท คือ การที่บุคคลกระทำภาระหน้าที่ที่กำหนดไว้ในสถานภาพนั้น บทบาทเป็นพฤติกรรมที่เห็นได้เป็นการกระทำของบุคคล

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (2546, หน้า 602) ให้ความหมาย บทบาท คือ การทำท่าตามบท การรำตามบท การทำตามหน้าที่ที่กำหนดไว้

ธวัช บุณยมณี (2550, หน้า 22) ให้ความหมาย บทบาท คือ ชุดของความรับผิดชอบหรือชุดของพฤติกรรมของผู้ที่ดำรงตำแหน่งหรือสถานภาพผู้นำ บทบาทของผู้นำเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการจัดระเบียบทางสังคมอย่างหนึ่งในด้านที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับบุคคลต่างๆ หรือกับกลุ่ม หรือกับสถาบัน/องค์การทางสังคม

บริงเกอร์ฮอฟฟ์, และไวท์ (Brinkerhoff, & White, 1985, p.88) ให้ความหมาย บทบาท คือ สิทธิและหน้าที่ (rights and obligation) ของบุคคลที่จะต้องประพฤติปฏิบัติในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

ไอแวนซีวิช, และดอนแนลลี (Ivanzevich, & Donnelly, 1988, p.65) ให้ความหมาย บทบาท คือ แบบแผนพฤติกรรมที่ถูกคาดหวังอย่างมีเหตุผลตามตำแหน่งที่กำหนดขึ้นภายในหน่วยงาน

สตาร์ค (Stark, 1992, p.42) ให้ความหมาย บทบาท คือ องค์รวมของบรรทัดฐานที่เกี่ยวเนื่องกับตำแหน่งหนึ่งๆ ในสังคม นั่นคือ เป็นบรรทัดฐานที่แสดงให้เห็นว่าสังคมคาดหวังให้บุคคลในตำแหน่งนั้นๆ กระทำหรือไม่กระทำอะไรได้บ้าง โดยที่บรรทัดฐานคือ กฎของพฤติกรรม (rules governing behavior) เป็นสิ่งที่กำหนดว่าพฤติกรรมอะไรที่สังคมต้องการยอมรับ หรือห้ามปรามมิให้ปฏิบัติเมื่ออยู่ในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง

รอบบินส์ (Robbins, 1996, p.304) ให้ความหมาย บทบาท คือ ชุดของแบบแผนพฤติกรรมที่คาดหวังให้เป็นคุณสมบัติเฉพาะของผู้ที่ดำรงตำแหน่งหนึ่งๆ ในสังคม อาทิ ผู้จัดการ พ่อแม่ ครูอาจารย์ นักเรียน

บัลลันไทน์ (Ballantine, 1997, pp.149 – 192) ให้ความหมาย บทบาท คือ ชุดของความรับผิดชอบหรือบทของการปฏิบัติสำหรับบุคคลซึ่งผูกติดกับตำแหน่งในระบบสังคม เป็นสิ่ง

ที่ถูกคาดหวังให้ต้องปฏิบัติตามบทบาทต่างๆ ในโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหาร ครูอาจารย์ นักเรียน และบุคลากรอื่นๆ

ดังนั้นสรุปได้ว่าบทบาทของผู้บริหารการศึกษา คือ ชุดของความรับผิดชอบแบบแผนพฤติกรรมที่ถูกคาดหวังไว้อย่างมีเหตุผลตามตำแหน่งของผู้บริหารการศึกษาที่ถูกกำหนดขึ้นในหน่วยงานทางการศึกษา

2.2 หน้าที่ของผู้บริหาร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 24) กล่าวว่า ผู้นำจะมีหน้าที่เช่นเดียวกับผู้บริหาร ดังนี้

1. การวางแผน (planning) ประกอบด้วยการกำหนดเป้าหมาย และวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น

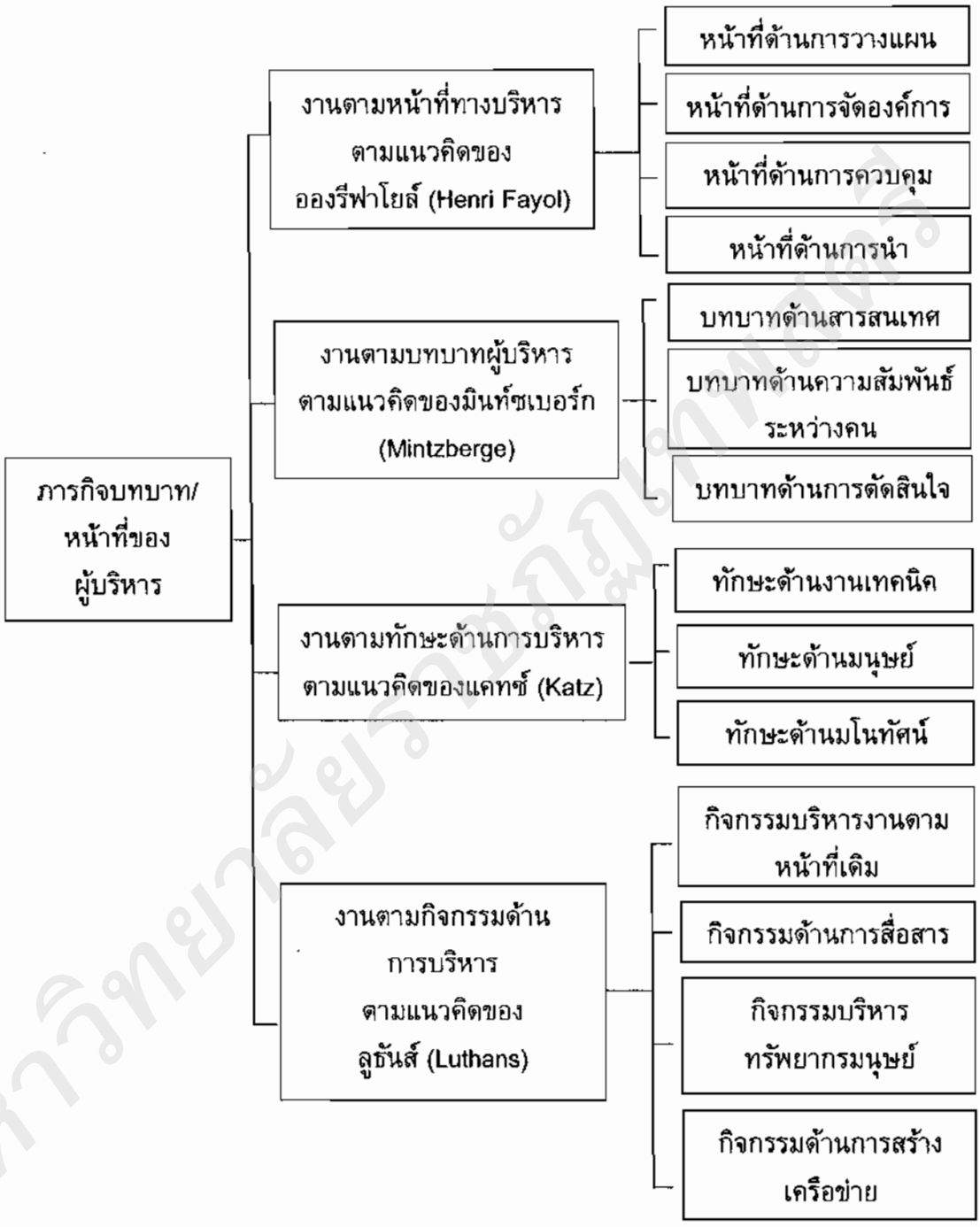
2. การจัดองค์การ (organizing) เป็นการออกแบบอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในการทำงาน ตลอดจนการจัดบุคคลเข้าทำงาน (staffing) ประกอบด้วยการสรรหา และการคัดเลือกพนักงาน

3. การนำ (leading) เป็นกระบวนการที่ทำให้สมาชิกขององค์การทำงานร่วมกันโดยสอดคล้องกับเป้าหมายองค์การ ซึ่งต้องอาศัยการสั่งการ (directing) ประกอบด้วยการจูงใจ และการประสานงานกับพนักงาน

4. การควบคุม (controlling) ประกอบด้วยการติดตามกิจกรรม และการแก้ไขปรับปรุงงาน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 14) ได้สรุปภารกิจบทบาท/หน้าที่ ของผู้บริหารตามแนวคิดของนักวิชาการด้านพฤติกรรมองค์การ ดังภาพ 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



ภาพ 2 สรุปภารกิจของผู้บริหารตามแนวคิดของนักวิชาการด้านพฤติกรรมองค์การ

บัญชา อึ้งสกุล (2545, หน้า 26) กล่าวว่า แนวทางการใช้พฤติกรรมผู้นำเพื่อการจัดการทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ย่อมขึ้นอยู่กับแนวคิดพื้นฐานของผู้บริหารว่ามองผู้ร่วมงานในแง่ใด ถ้ามองในแง่ไม่ดี การใช้พฤติกรรมผู้นำการบังคับบัญชาในการศึกษา ก็จะเป็นไปในแนวทางที่ปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้อง

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

คำนึงถึงการใช้พฤติกรรมผู้นำในการจัดการเป็นสำคัญ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดการและมีการกระจายอำนาจ (decentralization authority) มากยิ่งขึ้น ผู้บริหารจำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารไม่ใช่ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะลูกน้อง ทั้งนี้เพราะการใช้พฤติกรรมผู้นำทางการจัดการในการบริหารเป็นงานสำคัญที่จะช่วยอำนวยให้คนทำงานอย่างได้ผล และมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะรู้จักใช้คนให้เป็นไปตามความเหมาะสมและสถานการณ์ (put the right man on the right job)

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545ก, หน้า 13-14) กล่าวว่า ผู้บริหารมีบทบาทใหญ่ๆ 3 บทบาท ซึ่งเป็นผลมาจากการศึกษาของมินท์ซเบิร์ก (Mintzberg) ว่าผู้บริหารส่วนใหญ่แสดงบทบาทออกมาเป็น 3 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทเชิงสัมพันธ์บุคคล (interpersonal roles) เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากอำนาจและสถานะตำแหน่งแบบทางการของผู้บริหารเอง เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารมีลักษณะเป็นเสมือน "ศูนย์รวมประสาท" (nerve center) ขององค์การโดยแสดงออกในบทบาทย่อยต่างๆ คือ บทบาทในการเป็นสัญลักษณ์ขององค์การ บทบาทในการเป็นผู้นำองค์การ และบทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับบุคลหรือกลุ่มบุคคลภายนอกองค์การเพื่อให้ได้ข้อมูลหรือสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ

2. บทบาทเชิงสารสนเทศ (information roles) เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารมีลักษณะเป็น "ศูนย์กลางข้อมูลข่าวสาร" ทั้งในฐานะผู้รับและผู้ส่ง โดยแสดงออกในบทบาทย่อยต่างๆ ดังนี้ คือ บทบาทในการเป็นผู้กำกับติดตามผลการดำเนินงาน บทบาทเป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้แก่บุคคลในองค์การ และบทบาทในการเป็นผู้นำประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารขององค์การต่อบุคคลภายนอกองค์การ

3. บทบาทเชิงตัดสินใจ (decision roles) เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารมีลักษณะเป็น "นักตัดสินใจ" โดยแสดงออกในบทบาทย่อยต่างๆ ดังนี้คือ บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจแบบผู้ประกอบการ ที่มุ่งการริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ในองค์การอยู่เสมอ บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจเพื่อจัดสรรทรัพยากรให้แก่ส่วนต่างๆ ในองค์การ และบทบาทเป็นผู้ตัดสินใจในการเจรจาต่อรองกับบุคคลหรือองค์การอื่นเพื่อให้ได้สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545ก, หน้า 24) กล่าวว่า สเปค (Speck, 1999) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อการสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ด้วยว่ามีหน้าที่สร้างสรรค์กระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม การอำนวยความสะดวกต่อการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการประเมินผล การพัฒนาวิชาชีพ การบริหารงบประมาณ การนำเทคโนโลยีมาใช้ และการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545, หน้า 56-57) ได้กล่าวถึงพันธกิจและขอบเขตการบริหารงานเพื่อให้ครอบคลุมการบริหารทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

ด้านการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรระดับสถานศึกษาและการปฏิรูปการเรียนรู้ การจัดการ และการประกันคุณภาพการศึกษา การเทียบโอนผลการเรียน การจัดการเครือข่าย และแหล่งการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีการเรียนรู้ การวิจัยพัฒนา การนิเทศติดตาม ประเมินผลและการปฏิรูปการเรียนรู้ในชุมชน

ด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การจัดตั้ง และการจัดสรรงบประมาณ การบริหารการเงิน บัญชี และพัสดุ การระดมทรัพยากร และการลงทุนทางการศึกษา

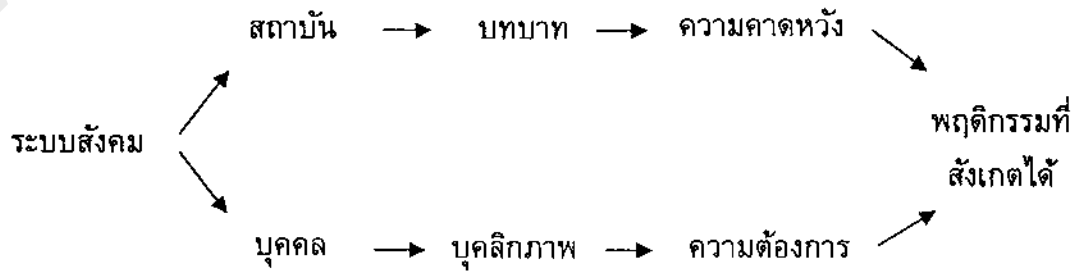
ด้านการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา การบรรจุแต่งตั้ง และเสริมสร้างวินัย จรรยาบรรณ การวางแผน และการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนาวิชาชีพและสวัสดิการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ด้านการบริหารทั่วไป ประกอบด้วย การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ การจัดระบบสารสนเทศ และIT เพื่อการบริหารการจัดการศึกษา การพัฒนานโยบายและวางแผนการจัดบริการการศึกษา การส่งเสริมศาสนาและวัฒนธรรม งานกิจกรรมและสนับสนุนส่วนราชการหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (2546, หน้า 1247) ให้ความหมายหน้าที่ หมายถึง กิจที่จะต้องทำด้วยความรับผิดชอบ

ภารดี อนันต์นาวี (2551, หน้า 260) บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษา เป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษา เป็นสิ่งที่สังคมคาดหวัง (expectation) ต่อการแสดงบทบาทให้เหมาะสมกับตำแหน่ง (position) ของผู้บริหารการศึกษาในระดับต่างๆ ซึ่งแต่ละระดับจะมีบทบาทแตกต่างกันตามสถานภาพ (status) ของแต่ละตำแหน่ง

เกทเซลส์, และกูบา (Getzels, & Guba, 1968, p.60) ได้เสนอทฤษฎีระบบสังคม ประกอบด้วย 2 มิติ คือ มิติสถาบัน (nomothetic dimension) และมิติบุคคล (ideographic dimension) แต่ละมิติส่วนต่างๆ ที่ปฏิสัมพันธ์กันเพื่อให้ระบบสังคมบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ดังภาพ 3



ภาพ 3 ระบบสังคมของเกทเซลส์ และกูบา

จากภาพ 3 จะเห็นได้ว่ามิติสถาบัน (nomothetic dimension) เป็นมิติทางสังคมวิทยา ซึ่งอธิบายเกี่ยวกับโครงสร้างของระบบสังคม สังคมมีสถาบันเป็นหน่วยหลักแต่ละสถาบันมีบทบาทที่ต้องกระทำเพื่อให้สังคมดำรงอยู่ บทบาทเหล่านี้ถูกกำหนดโดยความคาดหวังที่มีต่อบทบาทนั้นๆ

1. สถาบัน (institution) สถาบันเป็นสิ่งที่สังคมสร้างขึ้นเพื่อความอยู่รอดของสังคม สถาบันมีหลายขนาดและหลายประเภท นับตั้งแต่กระทรวง ทบวง กรม จนถึงหน่วยงานระดับเล็ก แต่ละสถาบันมีบทบาทที่จะต้องกระทำ

2. บทบาท (role) บทบาทเป็นตำแหน่งหน้าที่ในสถาบันเป็นผู้สวมบทบาทจะต้องกระทำ ผู้สวมบทบาทมีทั้งสิทธิและหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ บทบาทแต่ละบทบาทเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันเป็นส่วนประกอบซึ่งกันและกันเพื่อให้ทำหน้าที่ได้สมบูรณ์ บทบาทจะขึ้นอยู่กับความคาดหวังที่มีต่อบทบาท

3. ความคาดหวัง (expectation) ความคาดหวังเป็นความคิดของบุคคลที่มีต่อบทบาทนั้นความคาดหวังอาจจะมาจากบุคคลที่สวมบทบาทหรือคนอื่นที่อยู่ภายในหรือภายนอกสถาบัน

มิติบุคคล (ideographic dimension) เป็นมิติทางจิตวิทยาที่อธิบายลักษณะของบุคคลในระบบสังคม มิตินี้ประกอบด้วยบุคคลบุคลิกภาพและความต้องการ

1. บุคคล (individual) หมายถึง มนุษย์ผู้หนึ่งซึ่งมีความแตกต่างจากบุคคลอื่นทั้งในสรีระวิทยา และจิตวิทยาบุคคลมีบุคลิกภาพและความต้องการแตกต่างกัน

2. บุคลิกภาพ (personality) เป็นโครงสร้างของบุคคลในเชิงจิตวิทยาเป็นองค์ประกอบที่มีพลวัตภายในบุคคล ประกอบด้วยความต้องการเป็นหลัก ความต้องการเป็นตัวควบคุมการตอบสนองของบุคคลต่อสภาพแวดล้อม บุคคลแสดงออกต่อโลกภายนอกในลักษณะที่แตกต่างกันโดยขึ้นอยู่กับการรับรู้ ความต้องการ นิสัย ความสามารถ ความรู้ ค่านิยม และความเชื่อของบุคคล สิ่งเหล่านี้ร่วมกันเป็นบุคลิกภาพ ส่วนประกอบสำคัญของบุคลิกภาพ คือ ความต้องการ

3. ความต้องการ (need-dispositions) ความต้องการเป็นความโน้มเอียงที่จะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งต่อเป้าหมายและหวังผลอย่างใดอย่างหนึ่งจากการกระทำนั้น ความต้องการเป็นพลังภายในที่กำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ของพฤติกรรม ทำให้บุคคลแสดงออกแตกต่างกัน นอกจากกระทบต่อวัตถุประสงค์แล้ว ความต้องการยังมีผลกระทบต่อวิธีของสภาพแวดล้อมอีกด้วย

คเนเซวิช (Knezevich, 1984, pp. 16-18) เสนอว่าผู้บริหารหรือผู้นำทางการศึกษาควรมีบทบาทต่างๆ ในการบริหารให้เกิดประสิทธิผลได้แก่

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (direction setter) ทำหน้าที่ชี้แจงทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้ ทักษะในการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ

2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (leader-catalyst) มีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมรวมของมนุษย์ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม

3. บทบาทเป็นนักวางแผน (planning) สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต จัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น มีความรู้เข้าใจในการวางแผน

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (decision-maker) เป็นผู้รอบรู้วิธีเทคนิคการตัดสินใจ

5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (organizer) สามารถออกแบบขยายงาน กำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ มีความเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมขององค์การ

6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (change manager) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (change agent) มาสู่สถาบันจะเปลี่ยนอะไร อย่างไร ควรเปลี่ยนสถานการณ์ใดเมื่อไร

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (coordinator) มีความเข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีนิเทศงาน การรายงาน การประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (communicator) สามารถในการสื่อสารทั้งการพูดการเขียน การใช้สื่อเพื่อการสื่อสาร สามารถในการประชาสัมพันธ์

9. บทบาทเป็นผู้ขจัดความขัดแย้ง (conflict manager) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ต้องเข้าใจถึงสาเหตุ สามารถต่อรองไกล่เกลี่ย สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (problem manager) เป็นผู้สามารถเข้าใจปัญหา วินิจฉัยและแก้ปัญหาได้

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (system manager) สามารถวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจนำทฤษฎีบริหารมาใช้

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (instructional manager) ต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ เข้าใจวิธีการสร้าง การพัฒนาหลักสูตร การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (personal manager) มีเทคนิคในการเป็นผู้นำการเจรจาต่อรองประเมินผลงานและการปฏิบัติงาน

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (resource manager) มีความสามารถบริหารการเงิน งบประมาณ บริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษาหาทรัพยากรสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (appraiser) สามารถประเมินความต้องการ การประเมินระบบวิธีทางสถิติ กระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (public relator) มีทักษะในการสื่อความหมาย วิธีสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้และเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่างๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (ceremonial head) มีความสามารถในพิธีการต่างๆ ในสังคม

กอร์ดอน (Gordon, 1993, pp.332 - 333) ได้กล่าวถึง การศึกษาแนวคิดของมินท์ซเบิร์ก ที่เกี่ยวกับหัวหน้าหน่วยงาน (chief-executive officer: ceo) และสรุปเป็นบทบาทของบริหาร ด้านการจัดการ (management role) ได้ 3 หมวดหมู่ ดังนี้

1. บทบาทเกี่ยวกับเรื่องระหว่างบุคคล (interpersonal role) มี 3 บทบาท ได้แก่
   1.1 เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (figurehead)
   1.2 เป็นผู้นำองค์การ (leader)
   1.3 เป็นคนกลางในการติดต่อ (liaison)
2. บทบาทเกี่ยวกับการใช้ข้อมูลข่าวสาร (information role) มี 3 บทบาท ได้แก่
   2.1 เป็นผู้กำกับดูแล (monitor)
   2.2 เป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสาร (disseminator)
   2.3 เป็นโฆษก (spokeman)
3. บทบาทเกี่ยวกับการตัดสินใจ (decision roles) มี 4 บทบาท ได้แก่
   3.1 เป็นผู้ประกอบการ (entrepreneur)
   3.2 เป็นผู้จัดการกับปัญหา (disturbance handler)
   3.3 เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (resource allocator)
   3.4 เป็นผู้เจรจาต่อรอง (negotiator)

ดังนั้นสรุปได้ว่าบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาคือภาระที่สำคัญอันหนึ่งของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับภารกิจในการดำเนินการปฏิรูปการศึกษา ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ

1. ความหมายของผู้นำ

เศาวนิต เศาณานนท์ (2542, หน้า 1) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่างๆที่ต้องการ ให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

นิติมา เทียนทอง (2544, หน้า 13) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

พระธรรมปิฎก (2544, หน้า 2) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกันโดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ดีงาม

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, หน้า 8) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่กำหนด วินิจฉัย ตัดสินใจ สั่งการ สร้างแรงจูงใจ หรือแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรและนโยบายทิศทางขององค์การ

บุญทัน ดอกไธสง (2545, หน้า 266) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะมีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้ผู้ตามมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ และผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยวางแผนและผลักดันแต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 7) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มปฏิบัติหน้าที่ของความเป็นผู้นำ บุคคลผู้ผลักดัน (mobiliser) ผู้ดลบันดาล (inspirer) ผู้สร้างพลังร่วม (synergizer) ผู้สร้างแรงจูงใจกระตุ้น (motivator) ผู้ก่อให้เกิดพลัง (energizer) การปฏิบัติการดำเนินการของมวลสมาชิกให้เข้าสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ

สุรพล พุฒคำ (2547, หน้า 1) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลสำคัญเพราะว่าเป็นเสมือนที่ยึดเหนี่ยว เป็นผู้ให้คำแนะนำเมื่อต้องมีการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้ตอบสนององค์การให้บรรลุประสิทธิผล

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 2) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549, หน้า 8) ได้กล่าวถึงความหมายของคำว่า ผู้นำ ดังนี้

ผู้นำ หมายถึง หัวหน้ากลุ่ม ทีมหรือองค์การที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้น

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบารมี และสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดีรวมทั้งสามารถกระตุ้นบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

วิเชียร วิทยอุดม (2550, หน้า 3) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง เป็นเพียงบุคคลที่ยอมรับหรือยกย่องให้เป็นหัวหน้าจากสมาชิกในกลุ่ม เนื่องจากลักษณะใดลักษณะหนึ่งอันเกิดจากบุคลิกลักษณะของเขาในสถานการณ์หนึ่งๆ ซึ่งยอมรับในตัวของเขา เช่น เป็นคนกล้า มีความรู้ความสามารถ มีสติปัญญาฉลาดหลักแหลมกว่าคนอื่นแต่ตรงกันข้ามอาจจะไม่มีลักษณะของความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำก็ได้

ดูบริน (DuBrin, 1998, p.431) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์การประสบความก้าวหน้า และบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลสำคัญที่ได้รับการยกย่องจากกลุ่มบุคคลให้มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในกลุ่ม ซึ่งอาจได้รับการยอมรับ หรือแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้า เป็นผู้มีบารมีและสามารถตัดสินใจ ผลักดันและสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งไว้

2. ความสำคัญของผู้นำ

ผู้บริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 (2542, หน้า 2-3) ได้ให้ความหมายว่า หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษาแต่ละแห่งของทั้งรัฐและเอกชน "สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน" หมายความว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาซึ่งเป็นการศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบบริหารการศึกษาในสถานศึกษา

พรพรรณ นิ้วจันทึก (2545, หน้า 11) กล่าวว่า การดำเนินการขององค์การแต่ละแห่งจะต้องมีการประสานงาน เพื่อให้พนักงานทุกระดับสามารถทำงานร่วมกันได้ และให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เนื่องจากองค์การหนึ่งๆ จะประกอบไปด้วยหน่วยงานต่างๆ หรือผู้ทำงานหลายกลุ่ม ซึ่งการประสานงานครั้งนี้จะต้องเกิดขึ้นระหว่างสมาชิกในหน่วยงานนั้น และกับสมาชิกในหน่วยงานอื่นๆ ด้วย ซึ่งสิ่งสำคัญในการประสานงาน คือ การมีบุคคลที่มีความสามารถเป็นผู้นำ สามารถทำให้สมาชิกทุกคนเกิดความเชื่อถือและการยอมรับและเต็มใจที่จะทำงานร่วมกันได้ เพื่อประโยชน์ขององค์การและของตนเอง ดังนั้น บทบาทของผู้นำจึงถือเป็นบทบาทสำคัญที่องค์การต่างๆ จะต้องให้ความสำคัญ

ศิริพร พูนชัย (2547, หน้า 4-5) ได้กล่าวว่าความสำคัญของผู้นำ สามารถจำแนกตามตัวอักษร leadership ได้ดังนี้

L = love ความรัก หมายถึง ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำต้องเริ่มด้วยการมีความรัก คือ รักในหน้าที่การงาน รักผู้ร่วมงาน รักผู้ใต้บังคับบัญชา รักความก้าวหน้า รักความยุติธรรม

E = education and experience หมายถึง คุณสมบัติทางด้านการศึกษาและประสบการณ์ที่ดี เป็นแบบอย่างและสามารถสั่งสอนแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้ถูกต้อง

A = adaptability หมายถึง ความสามารถมนการปรับตัวให้เข้าสถานการณ์สิ่งแวดล้อมรู้จักการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

D = decisiveness หมายถึง มีความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้องแน่นอน กล้าได้กล้าเสีย

E = enthusiasm หมายถึง ต้องมีความกระตือรือร้น มีความตั้งอกตั้งใจในการปฏิบัติงาน และสนับสนุนชักนำ (encourage) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างจริงจัง

R = responsibility หมายถึง ความเป็นผู้นำมีความรับผิดชอบทั้งในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ทอดทิ้งหรือปัดความรับผิดชอบให้ผู้อื่น

S = sacrifice and sincere หมายถึง ต้องเป็นผู้เสียสละเพื่อส่วนรวม จริงใจ ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพนับถือ

H = harmonize หมายถึง เป็นผู้มีความนุ่มนวล ผ่อนปรน เพื่อเสริมสร้างความสามัคคี และความเข้าใจอันดีต่อกันในหมู่ผู้ร่วมงาน อาจรวมถึงการถ่อมตัวตามกาลเทศะอันควร

I = intellectual capacity หมายถึง เป็นผู้มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ ทันคน ทันต่อเหตุการณ์ เป็นผู้รอบรู้ และมีความคิดริเริ่ม

P = persuasiveness หมายถึง ความเป็นผู้มีศิลปะในการจูงใจคน ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้หลักจิตวิทยา และต้องมีอำนาจในตัวเองพอสมควร

ภารดี อนันต์นาวี (2551, หน้า 77-78) ผู้บริหารองค์การควรจะมีภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำของบริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนในการกำหนดความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์การ โดยทั่วไปภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ดังต่อไปนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่างๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวขยายก็คือ แม้ผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้ถูกนำมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่างๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงานประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกันซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงาน บุคคลต่างๆ เหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลายๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วมักจะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่างๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกัน ฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การ องค์การจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็นการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ คือ ผู้บริหารขององค์การจะมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์การให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ เกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์การด้วย

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็งและกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่างๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่างๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขัน

เบนนิส (Bennis, 1989, p. 7) กล่าวถึงความสำคัญของผู้นำว่าการที่จะทำให้องค์การอยู่รอดได้จำเป็นจะต้องมีผู้นำรุ่นใหม่ และได้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำกับผู้บริหารมีลักษณะที่แตกต่างกัน ดังตาราง 1

ตาราง 1 ลักษณะของผู้บริหารกับผู้นำ

ผู้บริหาร	ผู้นำ
1. ชอบบริหาร	1. ชอบเปลี่ยนแปลง
2. ชอบลอกแบบ (copy)	2. มีความคิดริเริ่ม
3. รักษาสภาพเดิม	3. พัฒนา
4. เน้นที่ระเบียบโครงสร้าง	4. เน้นบุคคล
5. ใช้การควบคุม	5. ดลใจให้เกิดความเชื่อถือ
6. มักมองระยะใกล้	6. มองกว้างและไกล
7. มักถามอย่างไร เมื่อไร	7. มักจะถามอะไร และทำไม
8. ชอบเอาอย่าง	8. คิดสร้างสรรค์
9. ชอบสถานภาพเดิม	9. ท้าทายสถานภาพเดิม
10. ชอบทำสิ่งต่างๆ ให้ถูกต้อง	10. ทำสิ่งที่ถูกต้อง

สรุปได้ว่าความสำคัญของผู้นำ หมายถึง บุคลากรหรือผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้นำในการดำเนินการขององค์การแต่ละแห่งให้มีการประสานงาน เพื่อให้พนักงานทุกระดับสามารถทำงานร่วมกันได้ และให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ โดยผู้นำมีส่วนในการดึงความรู้ความสามารถออกมาใช้ ช่วยประสานความขัดแย้งต่างๆ โน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถ และเป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อต้องเผชิญกับสภาวะคับขันภายในหน่วยงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

พฤติกรรมผู้นำ

1. ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ

สุนทร วงศ์ไวศวรรณ (2540, หน้า 227) ให้ความหมาย พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

อำนวย แสงสว่าง (2541, หน้า 127) ให้ความหมาย พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง วิธีการที่ปฏิบัติของผู้ที่มีศิลปะในการจูงใจให้คนทำงาน

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2541, หน้า 113 - 121) ให้ความหมาย พฤติกรรมผู้นำ คือ การปฏิบัติของผู้ที่มีเป้าหมายเพื่อใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ให้ปฏิบัติตามที่ตนต้องการซึ่ง พฤติกรรมของผู้นำจะสัมพันธ์กับอำนาจ อิทธิพลและการบังคับควบคุม โดยอ้างจาก วอลล์, และ ฮาวคินส์ (Wall, & Hawkins) ซึ่งให้ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำว่าเป็นบุคคลที่ควรมีพฤติกรรมดังนี้

1. ควรเป็นผู้บริหารที่ดี (good executive) ได้แก่ ลักษณะของการวางตัวที่น่ายกย่องและศรัทธา อีกทั้งเป็นที่น่าเคารพนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา มีบุคลิกภาพและการแต่งกายสง่างามน่าเลื่อมใส มีจิตใจโอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อและเสียสละ เป็นต้น

2. ควรเป็นผู้มีความสามารถในการกำหนดนโยบาย (policy maker) หมายถึง การกำหนดนโยบายหน่วยงาน และการจัดระบบการบริหารอย่างเหมาะสม เพื่อให้มีการปฏิบัติที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมีความสามารถในการวางแผน (planner) มีการกำหนดรายละเอียดเพื่อให้การปฏิบัติงานมีความสมบูรณ์

3. มีความรอบรู้หรือเชี่ยวชาญ (expert) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ดูแลและรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์การ และผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำจึงต้องแสดงพฤติกรรมที่แสดงว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการตรวจติดตามนิเทศงาน สามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ควรมีความสามารถเป็นอนุญาโตตุลาการ (arbitrator) ผู้บริหารต้องตัดสินปัญหาต่างๆ ด้วยความรอบคอบและเที่ยงธรรม เมื่อเกิดความขัดแย้งในองค์การหรือระหว่างผู้ร่วมงาน

5. เป็นผู้ที่รักษาสัมพันธภาพที่ดี (control of internal relationship) ในการปฏิบัติงาน การทำงานร่วมกันในองค์การย่อมต้องอาศัยความร่วมมือเป็นสำคัญ มีการสร้างสัมพันธ์ที่ดี มีความรัก มีความเอื้ออาทรต่อกัน รู้รักสามัคคีย่อมมีพลังสร้างสรรค์การทำงานย่อมทำให้งานสำเร็จได้

6. การเป็นแบบอย่างที่ดี (example) คือ การปฏิบัติตนที่เหมาะสมตามกาลเทศะ เช่น การตรงต่อเวลา การมีระเบียบวินัย รู้จักควบคุมอารมณ์และความรู้สึก ความซื่อสัตย์และยุติธรรม เป็นต้น

7. เป็นตัวแทนติดต่อกับภายนอก (external group representative) การเป็นผู้บริหารของหน่วยงานย่อมต้องมีการติดต่อกับองค์การอื่นๆ ด้วย ผู้นำจึงมีความจำเป็นที่จะต้องแสดงพฤติกรรมในการประสานงานกับบุคคลอื่นภายนอกต้องรู้จักปรับตัวให้เข้ากับสังคมดำรงตนให้เป็นที่เคารพนับถือและได้รับการยกย่องโดยทั่วไป

8. การเป็นผู้ให้คุณและให้โทษ (purveyor reward and punishments) ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องมีการลงโทษผู้ที่ได้กระทำความผิด และมีการปูนบำเหน็จรางวัลความดี ความชอบให้แก่ผู้ที่ประพฤติดีมีผลงานซึ่งต้องดำเนินการอย่างสุจริตและยุติธรรมอย่างแท้จริง มีการทำงานด้วยอุดมการณ์ (ideologist) ผู้บริหารหรือผู้นำที่ดีต้องยึดมั่นในอุดมคติ และมีความรับผิดชอบที่ดีไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มีความเสียสละอุทิศตนทุ่มเทกับการปฏิบัติงานแท้จริง

9. เป็นผู้รับผิดชอบขององค์การ (scapegoat) ผู้บริหารมีหน้าที่ควบคุมดูแลหน่วยงานเพื่อมิให้เกิดข้อผิดพลาดขึ้นในองค์การ และผู้นำต้องรู้จักยอมรับสภาพที่ปรากฏ ไม่ว่าจะเป็นอย่างไร

10. เป็นศูนย์รวมและสัญลักษณ์ของสมาชิก (group symbol) เนื่องจากการบริหารองค์การที่มีผู้ร่วมงานเป็นจำนวนมาก ผู้นำต้องแสดงบทบาทในฐานะเป็นศูนย์รวมของความรู้สึกนึกคิด การวินิจฉัยสั่งการ การตัดสินใจแก้ปัญหา ตลอดจนศักดิ์ศรีและชื่อเสียงเกียรติยศของกลุ่มสมาชิก

สมยศ นาวีการ (2544, หน้า 40) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ คือ แบบของการแสดงคุณลักษณะที่รับรู้โดยบุคคลหนึ่งในการพยายามสร้างอิทธิพลต่อสมาชิก พฤติกรรมผู้นำเป็นบุคลิกภาพของความเป็นผู้นำ ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำจะสัมพันธ์กับงานและความสัมพันธ์กับบุคคล

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (2546, หน้า 768) ให้ความหมายพฤติกรรม หมายถึง การกระทำหรืออาการที่แสดงออกทางกล้ามเนื้อ ความคิด และความรู้สึกเพื่อตอบสนองสิ่งเร้า

สิทธิชัย ฝรั่งทอง (2548, หน้า 1) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ คือ พฤติกรรมคุณลักษณะของคนที่คิด คนที่พูด คนที่ทำอะไรแล้วคนอื่นเชื่อถือ อยากทำตาม อยากให้ช่วยเหลือ อยากให้สนับสนุน

สมิธ (Smith, 1983, pp. 427 – 452) ได้ให้ความหมายพฤติกรรมผู้นำว่าคือ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติที่แสดงออกในคุณลักษณะ ดังนี้ 1) มีความฉลาดและมีไหวพริบ 2) มีความเชื่อมั่นในตนเอง 3) มีความสามารถในการจูงใจ 4) มีความรับผิดชอบ 5) มีปฏิภาณในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ฉับไวทันท่วงที 6) มีความรอบรู้ 7) มีความรับผิดชอบและดื่นตัวอยู่เสมอ 8) มีความสุภาพเมตตากรุณาและมีความเห็นใจผู้อื่น 9) มีความซื่อสัตย์และยุติธรรม

ริชาร์ด, และแองเจิล (Richards, & Engle, 1986, pp. 199 – 215) ให้ความหมายพฤติกรรมผู้นำ คือ การจุดประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็น พร้อมทั้งปลูกฝังเป็นค่านิยมและสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ

อีมีเกร์ท (Immegart, 1988, pp. 257 – 259) ให้ความหมายพฤติกรรมผู้นำว่าเป็นพฤติกรรมของผู้ที่ต้องมีจุดเด่นในเรื่องของความฉลาด ความเชื่อมั่นในตัวเอง และมีระดับความสามารถในการทำงานสูงกว่าคนทั่วๆไป

จาคอบส์, และจากัวส์ (Jacobs, & Jagues, 1990, pp. 281 – 295) ให้ความหมายพฤติกรรมผู้นำ คือ กระบวนการให้ทิศทางที่มีความหมายเพื่อให้เกิดการรวมพลัง ความพยายามและความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามนั้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลสำคัญได้รับการยกย่องจากกลุ่มบุคคลว่ามีลักษณะ ศักยภาพ และความสามารถ แสดงพฤติกรรมผู้นำออกมาให้เห็นเป็นที่ประจักษ์แก่สายตาบุคคลทั่วไป โดยใช้หลักการบริหารต่างๆ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์การตามที่กำหนดไว้

2. ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำ

ไพฑูรย์ เจริญพันธุวงศ์ (2540, หน้า 64) กล่าวถึงความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำว่า ผู้นำหรือผู้บริหารมีความสำคัญ และเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งของหน่วยงานที่ทำให้องค์การนั้นประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการดำเนินงานขององค์การที่ต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ ตัวผู้นำที่จะต้องแสดงพฤติกรรมการบริหารงานในองค์การ

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, หน้า 13-19) กล่าวถึงความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำอันพึงประสงค์บางประการควรมีลักษณะ ดังนี้

1. แสดงความเป็นของแท้ (authenticity) ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นศรัทธา ในสิ่งที่ตนยึดถือต่อค่านิยมเชิงสร้างสรรค์อย่างแท้จริง กระตุ้นและก่อให้เกิดความทะเยอทะยาน สามารถเป็นแบบอย่างขององค์การได้ สนับสนุนศรัทธาและคำพูดของตนด้วยการกระทำ มีความเป็นต้นแบบ ต้นฉบับในความคิด-คำพูด และการกระทำที่สร้างสรรค์

2. การมีวิสัยทัศน์ (vision) ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะเห็นคุณค่าของประสบการณ์ที่ได้รู้ได้เห็นไม่เพียงแค่ "seeing much" แต่อยู่ที่ "seeing wisely" ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ไม่ว่าจะมีลีลาเช่นไร เพื่ออะไร ขณะที่ดำรงตำแหน่งจะยึดเป้าหมายท้ายสุดอยู่ในใจเสมอ

3. ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (decisiveness) คือ ต้องทำการตัดสินใจที่เหมาะสมทันการ และต้องตัดสินใจภายใต้ข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

4. แสดงความใส่ใจ (focus) ผู้นำต้องเลือกที่จะใส่ใจและสนใจในบางเรื่อง และทีละเรื่องผู้นำไม่ควรใส่ใจเสียเวลาในทุกเรื่องขององค์การ หรือให้ความสำคัญในบางเรื่องเท่ากันหมด

5. สร้างความรู้สึกประทับใจเป็นส่วนตัว (personal touch) ผู้นำที่ดีต้องสามารถสร้างศรัทธาและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการได้อย่างถูกกาลเทศะ

6. มีความสามารถในการสื่อสารและเก่งคน (communication and people skills) ทักษะการพูด ฟัง เขียน อ่าน ของผู้นำสะท้อนให้เห็นหลายอย่าง เช่น ความสามารถของสมอง การเลือกใช้ภาษาสื่อสาร มารยาท การให้เกียรติผู้ที่สื่อด้วย ผู้นำต้องฟังให้มาก การฟังคือโอกาสได้เรียนรู้ข่าวสารโดยไม่ต้องเสียเวลา การยอมรับฟังคนหลายๆครั้ง จากหลายๆคน จะให้โอกาสผู้นำได้แนวคิดทางปฏิบัติ ทางออกของปัญหาการบริหารได้ดี

7. การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (ever forward) ผู้นำต้องทำงานหนักเครียดจึงต้องหาวิธีที่จะพัฒนาซ่อมเสริมสุขภาพกาย ใจของตนอยู่เสมอ ให้มีพลังร่วม (synergy) เกื้อหนุนทางกาย จิตใจ สมอง สังคม ศาสนา แก่ชีวิต แก่ครอบครัว เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

สมคิด บางโม (2545, หน้า 235) กล่าวถึง ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นการปฏิบัติตนของผู้นำต่อกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุด และสมาชิกคนอื่นๆ ยอมรับโดยสมัครใจว่าบุคคลนั้นเป็นผู้นำของกลุ่มและสามารถนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้

เทื้อน ทองแก้ว (2545, หน้า 36) กล่าวถึง ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำว่าอยู่ที่ความสามารถของผู้นำที่ถือว่าเป็นบุคลากรหลักที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้ดีภายใต้สภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงปัจจุบัน

ประภัสร์ จงสงวน (2546, หน้า 4) กล่าวถึงความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำว่าการแสดงพฤติกรรมผู้นำนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การโดยพฤติกรรมที่แสดงออกจะต้องบ่งบอกถึงการที่ผู้นำมีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบและทันต่อเหตุการณ์ในทุกๆ ด้าน

สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ (2546, หน้า 33) กล่าวถึงความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำว่าอยู่ที่แนวทางการที่ผู้นำหรือผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ กำหนดเป้าหมายคุณค่าความเชื่อ กลยุทธ์ขององค์การร่วมกัน ซึ่งจะเป็นแนวทางให้กับสมาชิกนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การโดยรวมของสถานศึกษา

ปรียาพันธุ์ ปิยะอนันต์ (2546, หน้า 13) กล่าวถึง ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำว่าอยู่ที่แนวทางการบริหารงาน ที่ทำให้ผู้อื่นทำตามในสิ่งที่ผู้นำตั้งเป้าหมายให้สำเร็จอย่างเต็มใจและร่วมมือเป็นอย่างดี ทั้งนี้ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ ความรู้ ความสามารถทำให้ตนเองมีความน่าเชื่อถือ และทำให้ทุกคนมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจ ต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการและการวางแผนที่ดีต้องเข้าใจคนและต้องมีการตัดสินใจและการแก้ปัญหา

ชาญชัย อาจินสมาจารย์ (2547, หน้า 24) กล่าวถึง ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำว่า คือ พฤติกรรมทางด้านมิตรสัมพันธ์กับพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ที่มีความสัมพันธ์กัน ผู้นำทั้งสองด้านนี้ คือ ผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบริหารงาน

สุริยน เผือกสกนธ์ (2548, หน้า 3) กล่าวถึง ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำ คือ คนที่เป็นผู้ชี้กำหนดทิศทางไปข้างหน้าให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม โดยอาศัยการพูด การชักนำหรือการแสดงพฤติกรรมเพื่อให้ผู้ที่ตามมีความศรัทธาในแนวคิดนี้ ซึ่งพฤติกรรมผู้นำควรมีลักษณะ ดังนี้ 1) มีความรู้ 2) มีความกล้าหาญ 3) มีความเด็ดขาด 4) มีความยุติธรรม 5) มีความเป็นที่น่าเชื่อถือได้ 6) มีลักษณะท่าทางดี 7) มีความขยันอดทน 8) มีความกระตือรือร้น 9) มีความซื่อตรง 10) มีความคิดริเริ่ม 11) มีความไม่เห็นแก่ตัว และ 12) มีความรู้จักตนเองและผู้อื่น

เดวิส (Davis, 2002) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำมีความสำคัญในฐานะที่เป็นหัวหน้า ซึ่งต้องแสดงพฤติกรรมที่แสดงถึงเป็นผู้มีสติปัญญาดี เป็นผู้ที่มีความกว้างขวาง เป็นที่ยอมรับของทางสังคม มีทัศนคติมนุษยสัมพันธ์ และมีแรงจูงใจภายในที่รับผิดชอบต่อการทำงานใดๆ สูง

เชวทซ์ (Schwatz, 1980, p. 491) กล่าวว่าพฤติกรรมผู้นำเป็นลักษณะของผู้ที่มีความสามารถ ของผู้ที่มีศิลปะในการบอก ชี้แนะผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น

เชฮ์น (Schein, 1985, p.125) กล่าวถึง ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำ คือ ความสามารถที่จะก้าวหน้าออกมาจากวัฒนธรรมเดิม เพื่อร่วมกระบวนการวิวัฒนาการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้มีการปรับตัวได้มากขึ้น

ดรัท, และพลัส (Drath, & Palus, 1994, p. 250) กล่าวว่าความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำเป็นกระบวนการสร้างความสมเหตุสมผลในการทำงานร่วมกันของบุคคลต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจและความผูกพันให้เกิดขึ้นกับงานในหน่วยงาน

ฟินเคลสไตน์, และแฮมบริค (Finkelelstein, & Hambrick, 1996, p. 225) กล่าวถึงความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มที่ผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์การบรรลุเป้าหมายโดยมีขอบเขตความรับผิดชอบร่วมกัน

สรุปได้ว่า ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำเป็นกระบวนการสร้างความสมเหตุสมผลในการทำงานร่วมกันในฐานะที่เป็นหัวหน้า ซึ่งต้องแสดงพฤติกรรมที่แสดงถึงเป็นผู้มีสติปัญญาดี เป็นผู้ที่มีความกว้างขวาง เป็นที่ยอมรับของทางสังคม มีทัศนคติมนุษยสัมพันธ์ โดยอาศัยการพูด การชักนำหรือการแสดงพฤติกรรมเพื่อให้ผู้ที่ตามมีความศรัทธา ปฏิบัติตามในสิ่งที่เราตั้งเป้าหมายให้สำเร็จอย่างเต็มใจ และร่วมมือเป็นอย่างดี

3. รูปแบบพฤติกรรมผู้นำ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2540, หน้า 11 - 12) กล่าวว่า รูปแบบพฤติกรรมที่สำคัญของพฤติกรรมผู้นำด้านการบริหาร ในทัศนะของฟาโยล (Fayol) มีดังนี้ คือ

1. ผู้บริหารควรรู้จักคนงานของตนเองเป็นอย่างดี
2. ผู้บริหารจะต้องกำจัดความไร้สมรรถภาพให้หมดไป
3. ผู้บริหารจะต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การกับคนงาน
4. ผู้บริหารจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีแก่คนงาน
5. ผู้บริหารจะต้องสรุปผลงานขององค์การเป็นระยะๆ และใช้แผนภูมิแสดง
6. ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการประชุมหัวหน้างานระดับผู้ช่วยเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน
7. ผู้บริหารจะต้องก่อให้เกิดความสามัคคี พลัง ความคิดริเริ่มและความจงรักภักดีของคนงานต่อองค์การ

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, และวิบูลย์ โตวณะบุตร (2542, หน้า 13-14) กล่าวว่า รูปแบบพฤติกรรมผู้นำด้านหลักการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ของเทเลอร์ (Taylor) มีดังนี้คือ

1. หลักเรื่องเวลา (time study principle) ถือว่าการวัดความสามารถในการผลิตโดยการจับเวลาในการผลิต และการตั้งเวลามาตรฐานสำหรับการผลิตทั้งหมด ซึ่งกล่าวได้ว่าการวัดผลผลิตของการทำงานนั้นถ้าจะวัดให้ถูกต้อง ต้องใช้เวลาในการตัดสินและควรมีกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของเวลาที่ควรใช้ในการทำงานแต่ละอย่างหรือประเภทด้วย

2. หลักการกำหนดหน่วยค่าจ้าง (price rate principle) กล่าวว่า ค่าจ้างสำหรับคนทำงานนั้นต้องเหมาะสมกับผลของงาน และอัตราค่าจ้างนั้นควรพิจารณาโดยยึดหลักเกณฑ์ข้อ 1 นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานควรได้ทำงานที่เหมาะกับความสามารถของตนเองมากที่สุด

3. หลักการแยกงานวางแผนออกจากงานปฏิบัติ (separation of planning performance principle) ฝ่ายวางแผนงานและฝ่ายปฏิบัติการควรแยกออกจากกัน ฝ่ายบริหารควรทำหน้าที่ด้านการวางแผนและประสานงาน เพื่อให้ฝ่ายปฏิบัติงานทำงานได้อย่างคล่องตัวมีประสิทธิภาพ ไม่ควรให้ฝ่ายปฏิบัติงานเป็นฝ่ายรับผิดชอบในการคิดและวางแนวทางในการทำงานฝ่ายบริหาร ควรวางแผนโดยตั้งอยู่บนหลักการของเวลาและข้อมูลอื่นๆ ตามหลักเกณฑ์ในข้อ 1 และข้อมูลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการผลิตการปฏิบัติงานนั้นจะต้องสะดวกรวดเร็วขึ้นทันเหตุการณ์นอกจากนั้นการทำงานต้องมีระบบและวิธีการที่เหมาะสม

4. หลักการทำงานโดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (scientific methods of work principle) ถือว่า วิธีการทำงานควรจะถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหาร ฝ่ายบริหารควรจะเป็นผู้รับผิดชอบ (ไม่ใช่ฝ่ายปฏิบัติงาน) ในการจัดวิธีการทำงานแสวงหาวิธีและเทคนิคทางวิทยาศาสตร์ที่เหมาะสมและดีที่สุดมาใช้ และฝ่ายบริหารต้องฝึกอบรมให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้และความสามารถอย่างเหมาะสมในการทำงานตามเทคนิคนั้นๆ โดยอาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์เพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุด

5. หลักการควบคุมงานโดยฝ่ายบริหาร (managerial control principle) ถือว่าฝ่าย

บริหารควรได้รับการฝึกอบรมในด้านการบริหารซึ่งตั้งอยู่บนหลักการของวิทยาศาสตร์ และสามารถประยุกต์หลักการวิทยาศาสตร์มาใช้ในการจัดการ และการควบคุมให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น และฝ่ายบริหารต้องเป็นฝ่ายควบคุมการทำงานของฝ่ายปฏิบัติงานด้วย

6. หลักการจัดระเบียบการปฏิบัติงาน (functional management principle) หลักเกณฑ์ข้อนี้เสนอแนะว่า ควรจะได้พิจารณานำหลักการบริหารแบบทหารมาใช้ควรมีการจัดองค์การให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและทำงานอย่างประสานสัมพันธ์กันระหว่างแผนกการต่างๆ ในหน่วยงานนั้นๆ โดยยึดถือความเคร่งครัดในระเบียบวินัยในการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน

เศาวนิต เศาณานนท์ (2542, หน้า 65 - 68) กล่าวว่า เรดดิน (Reddin) ได้นำรูปแบบของพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ ที่มีผู้วิจัยไว้แล้วมาพัฒนาขึ้นเป็นทฤษฎี 3 มิติ คือ มุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์และมุ่งประสิทธิผล โดยได้แบ่งผู้นำออกเป็น 8 แบบ เป็นแบบที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ และแบบผู้มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ แบบประสิทธิผลมาก คือ 1) นักพัฒนา (developer) 2) นักบริหาร (executive) 3) ทำตามคำสั่ง (bureaucrat) และ 4) ผู้เผด็จการใจดี (benevolent autocratic) ส่วนแบบผู้มีประสิทธิผลน้อย คือ 1) นักบุญ (missionary) 2) ผู้ประนีประนอม (compromiser) 3) ผู้ละทิ้ง (deserter) 4) เผด็จการเต็มรูป (autocrat)

จันทรานี สงวนนาม (2545, หน้า 42-44) กล่าวว่า รูปแบบพฤติกรรมผู้นำ ตามหลักการบริหารของฟาโยล (Fayol's principles of management) มี 14 ประการ คือ

1. การแบ่งงานกันทำ (division of work) การทำงานควรมีการแบ่งงานกันทำตามแต่ละฝ่ายงาน เพื่อส่งเสริมความสามารถ ความมั่นใจและความถูกต้องแม่นยำในการทำงานที่จะช่วยให้ผลผลิตของงานเพิ่มสูงขึ้น

2. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (authority and responsibility) ในการทำงานผู้ที่ได้รับมอบให้ปฏิบัติงานใดก็ควรจะได้รับการมอบอำนาจอย่างเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติงานนั้นไปได้ด้วยดี อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจึงควรไปด้วยกัน

3. ความมีระเบียบวินัย (discipline) ผู้ปฏิบัติงานที่ดีจะต้องมีระเบียบวินัยในการทำงานจึงต้องมีการออกกฎระเบียบ เพื่อให้มีการเคารพและเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา

4. ความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (unity of command) ในการปฏิบัติงานใดๆ ก็ตามผู้ปฏิบัติควรเป็นผู้ได้รับการบังคับบัญชาสั่งการจากผู้บริหารเพียงคนเดียว เพื่อความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา

5. เอกภาพในการอำนวยการ (unity of direction) การทำงานในกลุ่มเดียวกันควรมีหัวหน้าในการดำเนินการพียงคนเดียว ภายใต้แผนงานและเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

6. ประโยชน์ส่วนบุคคลถือว่าเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม (subordination of individual interests to general interests) หลักการข้อนี้หมายความว่า ในการทำธุรกิจใดๆ ก็ตามผู้บริหารไม่ควรเห็นแก่ประโยชน์ของคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยจะต้องประพฤติ

ปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่าง ให้คำปรึกษาแนะนำและร่วมมือกับผู้ปฏิบัติงานทุกคนอย่างทั่วถึง และไม่เห็นแก่ประโยชน์ของตนเป็นที่ตั้ง

7. การให้ผลประโยชน์ตอบแทน (remuneration) เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ควรถือหลักความยุติธรรมโดยคำนึงถึงค่าครองชีพ สภาวะเศรษฐกิจความต้องการด้านแรงงาน สถานภาพของผู้ร่วมงานเพื่อความพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายคือทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง

8. การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (centralization) การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางมิได้หมายความว่าอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจะอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การแต่เพียงอย่างเดียวแต่หมายถึง เมื่อมีการมอบอำนาจให้ผู้บริหารคนใดแล้วก็ให้สามารถควบคุม บังคับบัญชา หรือสั่งการได้โดยให้ผู้บริหารพิจารณาตามความเหมาะสม ตามสถานการณ์ว่าควรจะกระจายอำนาจ (decentralization) หรือรวมอำนาจ (centralization) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์การ บุคลิกภาพส่วนตัวและคุณค่าทางจริยธรรมของผู้บริหาร ความซื่อตรงของผู้ร่วมงานตลอดจนสภาวการณ์ของแต่ละธุรกิจ

9. สายการบังคับบัญชา (chain of common or scalar chain) สายการบังคับบัญชาเป็นสิ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งควรจัดให้มีช่วงของการบังคับบัญชาลดหลั่น (hierarchy) ที่เหมาะสม ไม่ควรห่างจนเกินไป เพราะจะก่อให้เกิดช่องว่างของสายการบังคับบัญชา

10. คำสั่ง (order) ในการบริหารงานจำเป็นต้องมีการสั่งการที่จะต้องออกเป็นคำสั่งหรือกฎระเบียบข้อบังคับที่เป็นลายลักษณ์อักษรวางไว้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบและปฏิบัติตาม

11. ความเสมอภาค (equity) คือ หลักแห่งความยุติธรรมที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน รวมทั้งมีความเมตตากรุณา ความจงรักภักดีต่อทุกคนโดยเสมอภาค

12. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (stability of tenure of personnel) หมายถึง การดำรงอยู่ในตำแหน่งของบุคลากรที่มีความต้องการเวลาในการเรียนรู้งานเพื่อที่จะสามารถทำงานให้ได้ดี พนักงานจึงไม่ควรให้ถูกปรับออกหรือเปลี่ยนแปลงตำแหน่งก่อนเวลาอันสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์แห่งความมั่นคงทั้งขององค์การและพนักงาน

13. ความคิดริเริ่ม (initiative) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิด ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติเพื่อจะได้เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ และเกิดความพึงพอใจต่อผู้ร่วมงานทุกฝ่าย ความคิดริเริ่มเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหาร

14. ความสามัคคี (esprit de corps) ผู้บริหารต้องสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์การเพราะความสามัคคีเป็นพลัง (union is strength) ก่อให้เกิดความกลมเกลียวปรองดองและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

ต่อมา ลูเธอร์ กูลิค (Luther Gulick) และลันแดล เออร์วิค (Lyndall Urwick) ได้นำหลักการบริหารของฟาโยล (Fayol) มาเพิ่มเติมซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีในตัวอักษรย่อที่ว่า POSDCoRB ตัวย่อแต่ละตัวมีความหมายดังนี้

P-Planning	หมายถึง การวางแผน
O-Organizing	หมายถึง การจัดการองค์การ
S-Staffing	หมายถึง การจัดคนเข้าทำงาน
D-Directing	หมายถึง การสั่งการ
Co-Coordinating	หมายถึง ความร่วมมือ
R-Report	หมายถึง การรายงาน
B-Budgeting	หมายถึง งบประมาณ

เมื่อผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ได้มีคุณลักษณะใดๆ เด่นชัด ผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการหลายคนมีความเชื่อว่า ความสำเร็จของผู้นำในการปฏิบัติงานมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับสิ่งที่เขาทำมากกว่าลักษณะเด่น จึงได้พยายามศึกษาถึงพฤติกรรมต่างๆ โดยมุ่งเน้นที่พฤติกรรมของผู้นำมากยิ่งขึ้นและมีกลุ่มนักวิจัยที่ทำการศึกษาค้นคว้า "พฤติกรรมแห่งความสำเร็จของผู้นำ" ที่ควรกล่าวถึงคือ

1. การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโอวา
2. การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ
3. การศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546, หน้า 36) กล่าวว่า เลวิน (Lewin) และคณะได้ทำการศึกษาวิจัย ในนามของมหาวิทยาลัยแห่งไอโอวา โดยมุ่งความสนใจไปที่พฤติกรรมของผู้นำ 3 รูปแบบดังนี้

1. ผู้นำแบบเผด็จการ จะตัดสินใจด้วยตนเองเพียงผู้เดียวเปิดโอกาสให้พนักงานมีความรู้ในขอบเขตจำกัด ใช้วิธีดุด่าว่ากล่าวในการป้อนกลับผลการดำเนินการ
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย จะเปิดโอกาสให้กลุ่มบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกำหนดวิธีการทำงาน ประกาศเป้าหมายรวมโดยใช้การป้อนกลับเป็นโอกาสในการชี้แนะช่วยเหลือให้พนักงานได้มีพัฒนาการเพิ่มที่ดีขึ้น
3. ผู้นำแบบเสรีนิยม จะให้เสรีเต็มร้อยแก่กลุ่ม จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นให้ และมีส่วนร่วมเมื่อจำเป็นโดยหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลป้อนกลับ

การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546, หน้า 39-40) ได้กล่าวว่าคณะวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้ศึกษาพัฒนากลยุทธ์ขึ้นมาใหม่เป็นทางเลือกที่ 3 ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมหรือสไตล์มีเพียง 2 อย่างเท่านั้นที่มีความสำคัญโดดเด่นเป็นพิเศษ ได้แก่

1. โครงสร้างการริเริ่ม (initiating structure) คือ การที่ผู้นำเปิดโอกาสมากหรือน้อยให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งครอบคลุมหน้าที่การบริหารจัดการต่างๆ เช่น การวางแผน การจัดรูปองค์การ และการอำนวยการ พฤติกรรมผู้นำชนิดนี้มุ่งเน้นประเด็นที่เกี่ยวกับงาน (task-related issues)

2. การพิจารณา (consideration) คือ การที่ผู้นำเป็นผู้สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันกับลูกน้อง และให้ความเคารพในความคิดเห็น รวมทั้งความห่วงใยในความรู้สึก ผู้นำที่เน้นการพิจารณามีความโน้มเอียงที่จะมีความสามารถในการบริหารคน อาทิเช่น

2.1. ผู้นำจะมีมิตรภาพที่ดีกับลูกน้อง

2.2. ผู้นำจะรักษาการติดต่อสื่อสารแบบสองทางได้ดี

2.3. ผู้นำจะเปิดโอกาสและกระตุ้นให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

พฤติกรรมผู้นำชนิดนี้มุ่งเน้นประเด็นที่เกี่ยวกับคน (people-related issues) หรือแบบคิดคำนึงถึงผู้อื่น

จากมิติสำคัญที่ได้ศึกษา นักวิจัยนำมาพิจารณาเป็นแบบภาวการณ์เป็นผู้นำได้ 4 แบบ

1. แบบคิดคำนึงถึงผู้อื่นสูงและริเริ่มทางโครงสร้างสูง
2. แบบคิดคำนึงถึงผู้อื่นต่ำและริเริ่มทางโครงสร้างต่ำ
3. แบบคิดคำนึงถึงผู้อื่นสูงและริเริ่มทางโครงสร้างต่ำ
4. แบบคิดคำนึงถึงผู้อื่นต่ำและริเริ่มทางโครงสร้างสูง

การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอนี้ ไม่ได้ชี้ชัดว่าผู้นำควรจะมีพฤติกรรมแบบใดกับผู้ใต้บังคับบัญชา ที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจด้วย

การศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545, หน้า 262) ได้กล่าวไว้ว่าการศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ดำเนินการค้นคว้าวิจัยเรื่องภาวการณ์เป็นผู้นำ และพบปัจจัย 4 ประการ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่

1. การแสดงถึงความแตกต่างของบทบาทผู้ควบคุมบังคับบัญชา (differentiation of the supervisor's role) ผู้ควบคุมบังคับบัญชาของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานอย่างมีประสิทธิผลนั้นจะทำงานให้หน้าที่ของตนและจะมอบหมายงานเกี่ยวกับการผลิตให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การควบคุมบังคับบัญชาอย่างหลวมๆ (looseness of supervisor) ผู้ควบคุมบังคับบัญชาของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลมากกว่าจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิสระในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานของตนเอง

3. การมุ่งเน้นที่ผู้ปฏิบัติงาน (employee orientation) ผู้ควบคุมบังคับบัญชาของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลมากกว่า จะให้ความสนใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะที่เป็นบุคคลหนึ่ง

4. สัมพันธภาพในกลุ่ม (group relationships) ในการศึกษาวิจัยไม่ปรากฏสัมพันธภาพที่แน่นอนระหว่างระดับผลผลิตและระดับขวัญ ความพึงพอใจของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานจะกระทบถึงสิ่งต่างๆ เช่น การขาดงาน และการเข้าออกจากงานบ่อยๆ

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2549, หน้า 91-92) กล่าวว่า มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบของพฤติกรรมของผู้นำที่สำคัญ ดังนี้

สมิธ (Smith) ผู้นำควรมีรูปแบบพฤติกรรมผู้นำ ดังนี้

1. มีเชาว์ปัญญาและวิจารณญาณดี (intelligence & judgement)
2. มีความยุติธรรม (interest in being just)
3. มีความรับผิดชอบ (ability to accept responsibility)
4. มีจินตนาการ (imaginative)
5. มีอารมณ์คงที่ ไม่เปลี่ยนแปลงง่าย (well balance temperament)

ตามแนวคิดของ Keith Davis & William Scott

1. มีความเฉลียวฉลาด (intelligence)
2. มีวุฒิภาวะทางสังคม มีความสามารถตามอายุและประสบการณ์
3. มีแรงจูงใจภายใน และมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ
4. มีทัศนคติทางด้านมนุษย์สัมพันธ์

ตามแนวคิดของ Peter Drucker

1. มีความพร้อมทั้งร่างกาย จิตใจและสติปัญญา
2. มีความชำนาญพิเศษ (skills)
3. มีอำนาจในตนเอง (power)
4. เป็นผู้รอบรู้ให้ความกระจ่าง ชี้แจงให้เข้าใจ (enlightenment)
5. แสวงหาสิ่งที่ดี (well belong)

ตามแนวคิดของ Ordway Tead

1. เป็นผู้ที่มีความเข้มแข็งทางกายและใจ
2. รู้จักวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินงานดี
3. มีความกระตือรือร้นในการทำงาน
4. ให้ความเป็นมิตรและเอื้ออารีต่อผู้ร่วมงาน
5. มีความซื่อตรง
6. มีความรู้ความสามารถสูง
7. มีความเด็ดขาด

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

8. เป็นผู้ที่เฉลียวฉลาด

9. เป็นผู้ที่มีความสามารถและศิลปะในการสั่งงาน

10. เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นต่อความสำเร็จในการทำงาน

ฮอย, และ มิสเกล (Hoy, & Miskel, 1991, p.255) กล่าวว่า ในการศึกษารูปแบบพฤติกรรมผู้นำ มีแนวคิดว่า สถานการณ์เป็นผู้สร้างผู้นำ ซึ่งมีปัจจัยในสถานการณ์ที่กำหนดความเป็นผู้นำดังนี้ คือ

1. โครงสร้างขององค์การ เช่น ขนาดขององค์การ การบังคับบัญชา ความเป็นพิธีการในองค์การ

2. บรรยากาศขององค์การ เช่น บรรยากาศแบบเปิดเผย แบบร่วมมือร่วมใจ บรรยากาศของกลุ่มเป็นต้น

3. คุณลักษณะของบทบาท เช่น อำนาจตามตำแหน่ง แบบของภารกิจ ความยากง่ายของภารกิจ กฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน

4. คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ความอดทนต่อความคลุมเครือ อำนาจ ความรับผิดชอบ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำนี้ เริ่มต้นประมาณตอนต้นสงครามโลกครั้งที่สองจนถึงประมาณ ค.ศ.1967 เป็นการศึกษาว่า ผู้นำทำหรือปฏิบัติอย่างไร เช่น วิธีการที่ผู้นำมอบหมายงาน วิธีการสื่อสาร วิธีสร้างแรงจูงใจให้แก่ลูกน้อง เป็นต้น การศึกษาตามแนวนี้มีความคิดว่าหากบุคคลได้รับการฝึกให้มีพฤติกรรมผู้นำ ที่เหมาะสมแล้ว ย่อมเป็นผู้นำ ที่มีประสิทธิผลได้ ในการวิจัยเพื่อศึกษาพฤติกรรมของผู้นำนั้น นักวิจัยมักจะดำเนินการใน 2 แบบ ดังนี้ แบบที่ 1 ศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (leadership function) แบบที่ 2 ศึกษาแบบของผู้นำ หรือแบบภาวะผู้นำ (leadership style)

แบบที่ 1 ศึกษาหน้าที่ของผู้นำ วิธีนี้มุ่งเน้นการศึกษาหน้าที่ที่ผู้นำปฏิบัติภายในกลุ่มด้วยความเชื่อที่ว่ากลุ่มจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากมีบุคคลหนึ่งปฏิบัติหน้าที่ที่สำคัญ 2 ประการ คือ หน้าที่เกี่ยวกับภารกิจ หรือหน้าที่แก้ปัญหา และหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษากลุ่ม หรือหน้าที่ทางสังคม

แบบที่ 2 ศึกษาแบบของผู้นำ วิธีนี้มุ่งเน้นการศึกษาแบบของผู้นำ ที่ใช้ในการจัดการกับลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนมากจะแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (task–oriented style) กับมุ่งคน (employee – oriented style)

1. แบบมุ่งงาน ผู้นำมักจะสั่งการ ชี้นำ และนิเทศงานอย่างใกล้ชิด มุ่งเน้นความสำเร็จของงานมากกว่าการพัฒนา หรือการสร้างความเจริญให้แก่ลูกน้อง

2. แบบมุ่งคน ผู้นำจะพยายามสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มากกว่าการควบคุมลูกน้อง พยายามให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างความเชื่อถือ ศรัทธา และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกของกลุ่ม

นอร์ทเฮาส์ (Northouse, 2003, p.187) กล่าวว่า หนึ่งในแนวคิดแห่งรูปแบบพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่ใหม่ล่าสุด คือ พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ว่าการเป็นผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจต่อผู้ปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอันยิ่งใหญ่ แนวคิดนี้จะเน้นไปถึงผู้นำจะต้องมีความเข้าใจและสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับความต้องการ และแรงบันดาลใจของผู้ปฏิบัติตาม พฤติกรรมแบบเปลี่ยนสภาพจะเป็นตัวแทนที่แสดงบทบาทที่ดีโดยบุคคลเหล่านี้สามารถสร้างสรรค์และกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การได้อย่างชัดเจน จะต้องเป็นผู้ทำให้ผู้ปฏิบัติตามปฏิบัติงานได้อย่างประสบความสำเร็จด้วยมาตรฐานที่สูงขึ้น ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่ปฏิบัติตนในวิถีทางที่ทำให้ทุก ๆคนไว้วางใจ และจะต้องเป็นผู้ที่ตีความหมายในการกำหนดชีวิตขององค์การได้เป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมมิได้ชี้ชัดให้เห็นว่า ผู้นำควรจะมีพฤติกรรมแบบใดกับผู้ใต้บังคับบัญชา ที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจ และจากข้อสรุปของนักวิจัย ผลการวิจัยบางอย่างพบว่ามีพฤติกรรมหรือสไตล์เพียง 2 สไตล์เท่านั้น ที่ความสำคัญโดดเด่นเป็นพิเศษ ได้แก่ พฤติกรรมแบบโครงสร้างการริเริ่ม หรือพฤติกรรมผู้นำชนิดมุ่งเน้นประเด็นที่เกี่ยวกับงาน (task-related issues) เป็นลักษณะภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน เช่น การมอบหมายงาน การแบ่งงานกันทำ การตัดสินใจ และการประเมินผล และพฤติกรรมแบบการพิจารณา หรือพฤติกรรมผู้นำชนิดมุ่งเน้นประเด็นที่เกี่ยวกับคน (people-related issues) เป็นลักษณะภาวะผู้นำแบบมุ่งคน จะมุ่งเน้นการเปิดรับและความเป็นมิตร การให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา การศึกษาเชิงพฤติกรรมนี้จะประกอบด้วยการศึกษาของ มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ มหาวิทยาลัยไอโอวา มหาวิทยาลัยมิชิแกน ต่อมานักวิจัยได้มีการพัฒนาวิธีการศึกษาใหม่ที่มุ่งทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ โดยมีแนวคิดที่เชื่อว่าพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลจะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์

พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น จากความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี และนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้ที่เสริมแรงได้ด้วยตนเองซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึกของผู้ตาม ให้ความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีการที่จะบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อองค์การโดยกระตุ้นระดับความต้องการของมาสโลว์ ประกอบด้วยกระบวนการ 4 ด้าน ดังนี้ 1) การใช้อิทธิพลด้วยอุดมการณ์ 2) การจูงใจด้วยแรงดลใจ 3) การกระตุ้นด้วยปัญญา 4) การมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคล (Bass, 1985, Bass, & Avolio, 1997, Bass, 1991. อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2537, หน้า 61 - 66)

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 50-59) กล่าวว่า จากการศึกษาภาวะผู้นำพบว่ามีลักษณะหลากหลาย ซึ่งทำให้นักวิชาการไม่สามารถตัดสินใจได้อย่างแน่ชัดว่าภาวะผู้นำแบบใดดีที่สุด และจากการศึกษาได้พบลักษณะของภาวะผู้นำอีก 2 แบบ คือ ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (charismatic leadership) และผู้นำเชิงปฏิรูป (transformational leadership) ซึ่งเป็นการขยายทฤษฎีคุณลักษณะให้กว้างขวางออกไป และเป็นการทำให้เกิดวิธีใหม่ๆ

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (transformational leadership) เป็นกระบวนการของการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าคงที่ โดยทำภารกิจต่อไปนี้

1. เป็นผู้นำที่กระตุ้นบุคคลให้ทำงานโดยทำให้มีภารกิจที่มากขึ้น มีจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้นมีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะบรรลุภารกิจพิเศษที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

2. ผู้นำซึ่งจุดประกายให้ผู้ตามคล้อยตามให้บรรลุถึงความสนใจเพื่อประโยชน์ต่อองค์การ

3. เป็นบุคคลซึ่งมีความสามารถ ที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นลักษณะของผู้นำที่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้วยการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์การ ตลอดทั้งการส่งเสริมนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี ผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ใช้สิ่งจูงใจที่มีตัวตนเพื่อควบคุมการเปลี่ยนแปลงที่เฉพาะกับผู้ตาม แต่จะมุ่งด้านคุณภาพ เช่น วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วมและความคิดเพื่อสร้างความสัมพันธ์ มีการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่มีความสำคัญและค้นหากระบวนการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ตาม ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะขึ้นอยู่กับค่านิยมส่วนบุคคล ความเชื่อและคุณภาพของผู้นำ จุดมุ่งหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปคือ มุ่งความสำเร็จมากกว่าลักษณะเฉพาะของผู้นำ และมุ่งความสัมพันธ์กับสมาชิกของกลุ่ม

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2545, หน้า 34-35) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบรินส์ ว่าเป็นการอธิบายทฤษฎีภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน โดยการพยายามยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยเฉพาะความเท่าเทียมกันในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม สันติภาพ มนุษยธรรม ฯลฯ โดยไม่ยึดตามอารมณ์เป็นหลัก เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา เป็นต้น เบรินส์มีแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีแสดงออกโดยผู้ใด ตำแหน่งใดก็ได้ในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้ ภาวะผู้นำยังเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ แรงจูงใจและทักษะ เพื่อไปสู่จุดหมายร่วมกัน ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยการให้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งเป็นการสนองความต้องการตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์

2. ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม โดยการตอบสนองความต้องการซึ่งกันและกัน ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม คุณธรรม เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน

3. ผู้นำแบบจริยธรรม (moral leadership) ผู้นำจะมีการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม สร้างความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่า และเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่จุดหมายใหม่

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545 ข, หน้า 130) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นภาวะผู้นำที่นิยมมากในปัจจุบัน เป็นรูปแบบผู้นำที่มีผลมากและพึงพอใจในหมู่ผู้ตามหรือสมาชิก ผู้นำชนิดนี้จะใช้พฤติกรรมเชิงบารมีในการโน้มน้าวจิตใจ หรือจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายใน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง มีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินปกติ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 367-370) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำที่มีการศึกษาวิจัยมากในช่วงทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) จากชื่อทฤษฎีได้บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือการแปรสภาพตัวบุคคล โดยผู้นำมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐานและการมองการณ์ไกลไปในอนาคต ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตาม แล้วพยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่สามารถใช้ในการอธิบายกระบวนการอิทธิพลได้อย่างกว้างขวาง ตั้งแต่ระดับจุลภาคระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นรายบุคคล ไปจนถึงระดับมหภาคระหว่างผู้นำกับบุคลากรทั้งองค์การ ตลอดจนทั้งระบบวัฒนธรรม แม้ว่าโดยบทบาทหลักของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพคือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขึ้นในองค์การ แต่ตลอดเส้นทางของกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำกับผู้ตามจะผูกพันต่อกันอย่างมั่นคง ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในยุคปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

กริฟฟิน (Griffin, 1996, p.524) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่ดำเนินการเหนือความคาดหวังปกติ โดยการถ่ายโอนความรู้สึกต่อพันธกิจ การกระตุ้นประสบการณ์การเรียนรู้ การดลใจให้ใช้วิธีใหม่ในการคิด

คูค, ฮันซาเกอร์, และคอฟเฟย์ (Cook, Hunsaker, & Coffey, 1997, p.481) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ คือ ผู้นำซึ่งเติมพลังให้แก่บุคคลอื่นด้วยวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์การมีชีวิตและมีความสำคัญขึ้นมาใหม่ภายใต้การเปลี่ยนแปลง

เดสเลอร์ (Dessler, 1998, p.202) ได้ให้ความหมายพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพว่าเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติและข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์การ และต่อการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ

ยูคล์ (Yukl, 1998, p.20) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นผู้นำที่สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์การ และเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์ (objectives)

แบส (Bass. 1999) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแบบเปลี่ยนสภาพซึ่งเป็นที่ยอมรับในปัจจุบันสามารถที่จะจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหมายไว้ ดังนั้น จึงวัดระดับความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยดูจากผลกระทบที่ผู้นำมีต่อผู้ตามของตนซึ่งได้กำหนดองค์ประกอบของการเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไว้ 4 องค์ประกอบ คือ การสร้างบารมี (charisma) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (individualized consideration) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) และการสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration motivation)

ฮอย, และมิสเกล (Hoy, & Miskel, 2001, p.414) กล่าวว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพได้รับการคาดหวังว่าเป็นผู้ที่มีลักษณะดังนี้

1. สามารถกำหนดชี้แจงในเรื่องความต้องการจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน
2. สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และรวบรวมความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น
3. ดลใจผู้ตามให้มุ่งคำนึงถึงประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ของตนเอง
4. เปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วมวางไว้มากกว่าที่จะทำงานภายในบริบทเดิม
5. เป็นที่ปรึกษาหรือเป็นพี่เลี้ยงแก่ผู้ตาม เพื่อที่จะให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบที่มากขึ้นในเรื่องการพัฒนาตนเองและผู้อื่น

นอร์ทเฮาส์ (Northouse, 2003, pp.174 - 175) กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีแบ่งออกเป็น 2 แบบใหญ่ๆ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กับพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีพฤติกรรมอยู่ 4 องค์ประกอบ และผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีพฤติกรรมอยู่ 3 องค์ประกอบ โดยแบสเห็นว่าแม้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอย่างเด่นชัด แต่โดยกระบวนการแล้วไม่สามารถที่จะแยกจากกันได้อย่างแท้จริงโดยยอมรับว่า ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำได้ทั้งสองแบบในเวลาและสถานการณ์ที่ต่างกัน

ตาราง 2 พฤติกรรมแบบเปลี่ยนสภาพและพฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยน

พฤติกรรมแบบเปลี่ยนสภาพ (transformation behaviors)	พฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยน (transactional behaviors)	พฤติกรรมแบบเสรี (laissez-faire behaviors)
การใช้อิทธิพลด้วยอุดมการณ์ (idealized influence)	การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent rewards)	พฤติกรรมเสรี (laissez-faire nontransactional)
การจูงใจด้วยแรงดลใจ (inspirational motivation)	การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (active management by exception)	
การกระตุ้นด้วยปัญญา (intellectual stimulation)	การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (passive management by exception)	
การมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคล (individualized consideration)		

จากความหมายต่างๆ สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนสภาพของผู้ร่วมงานที่เหนือกว่าความคาดหวังปกติ เป็นผู้นำที่สร้างความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ ใช้อิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงต่อวิสัยทัศน์ของผู้ตาม ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์การ โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐาน และการมองการณ์ไกลไปในอนาคต เพิ่มพลังอำนาจให้การสนับสนุนช่วยเหลือแก่ผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย การใช้อิทธิพลด้วยอุดมการณ์ การจูงใจด้วยแรงดลใจ การกระตุ้นด้วยปัญญา การมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคล

1. **การใช้อิทธิพลด้วยอุดมการณ์ (idealized influence)**

ความหมายของการใช้อิทธิพลด้วยอุดมการณ์

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (2546, หน้า 1373) ให้ความหมาย

อิทธิพล หมายถึง กำลังที่ยังให้ผลสำเร็จ อำนาจซึ่งแฝงอยู่ในบุคคลหรือรัฐ ซึ่งสามารถบันดาลให้เป็นไปตามความประสงค์ อำนาจที่สามารถบันดาลให้ผู้อื่นต้องคล้อยตามหรือทำตาม อำนาจที่สามารถบันดาลให้เป็นไปได้ต่างๆ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (2546, หน้า 1381) ให้ความหมายอุดมการณ์ หมายถึง หลักการที่วางระเบียบไว้เป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ชรัตน์ จีนขาวขำ (2547, หน้า 28) กล่าวว่า การใช้อิทธิพลด้วยอุดมการณ์ คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ชัดเจนในการทำงาน และมีลักษณะเป็นมิตร ใจดีและเป็นกันเอง ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยยึดหลักธรรมทางศาสนา เป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเชื่อฟังนับถือผูกพันเกิดความจงรักภักดี อยากอุทิศตนทำงาน และยึดถือค่านิยมตามอย่างที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้น และเร้าให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจ และเกิดความต้องการที่จะทำสิ่งใดๆ เพื่อให้งานสำเร็จและการทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่ามีความสามารถและอยากปฏิบัติให้เป็นไปตามที่ผู้บริหารสถานศึกษาคาดหวังไว้

สุรพล พุฒคำ (2547, หน้า 33) กล่าวว่าการใช้อิทธิพลด้วยอุดมการณ์ หรือการโน้มน้าวความคิด คือ การสร้างความไว้วางใจและการเอาใจใส่กับผู้ตามในอันที่จะให้เกิดการยอมรับเบื้องต้นต่อการเปลี่ยนแปลงในการทำงานทั้งของบุคคลและองค์การ ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่น่าเคารพนับถือ น่าเลื่อมใสและไว้วางใจ ทั้งผู้ตามและผู้นำต่างก็พยายามที่จะเลียนแบบซึ่งกันและกัน ถ้าผู้ตามขาดความไว้วางใจในข้อผูกพันของผู้นำเสียแล้ว ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงและชี้นำภารกิจขององค์การก็จะพบแต่การต่อต้าน อิทธิพลที่เป็นอุดมคติจะมาจากพฤติกรรมผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดรูปแบบพฤติกรรมการทำงานของผู้ตาม พฤติกรรมดังกล่าวนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องแสดงให้เห็นถึงความพยายามในอิทธิพลที่เป็นอุดมคติดังนี้

1. แสดงให้เห็นถึงมาตรฐานทางด้านจรรยาบรรณและคุณธรรมที่สูงของผู้นำ
2. ความเสี่ยงร่วมกับผู้ตาม ในการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการบรรลุตามความสำเร็จ
3. การตอบสนองความต้องการของบุคคลอื่นมากกว่าความต้องการของตนเอง
4. การใช้พลังงานในการขับเคลื่อนบุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจ วิสัยทัศน์ และความมุ่งหมาย แต่ทั้งนี้และทั้งนั้นต้องไม่ใช่ผลประโยชน์ส่วนบุคคล

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 373) กล่าวว่า การใช้อิทธิพลด้วยอุดมการณ์เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำ ก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่เกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งถูกต้องดีงาม ดังนั้นจึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจาก

ผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

วิเชียร วิทยอุดม (2550, หน้า 152) กล่าวว่า การสร้างบารมีหรือการใช้อิทธิพลด้วยอุดมการณ์ คือ มีวิสัยทัศน์และมีความเข้าใจตระหนักในภารกิจที่ได้รับเป็นบุคคลที่ผู้ได้บังคับบัญชาให้การยกย่องนับถือและให้ความเชื่อถือ

ศิริพงษ์ เศาภายน (2550, หน้า 119-120) กล่าวว่า แหล่งอิทธิพลผู้นำในองค์การมีรากฐานที่ช่วยทำให้คนเป็นผู้นำที่เด่นชัดมี 6 ประการดังนี้

1. อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) เป็นอำนาจที่เกิดจากตำแหน่งหรือบทบาทตามลำดับขั้นในองค์การซึ่งมีกฎ ระเบียบ ประเพณีทางสังคมที่ถือปฏิบัติกันมาได้ให้อำนาจแก่ผู้ใช้อำนาจที่จะควบคุมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตน

2. อำนาจจากการให้รางวัล (reward power) เป็นอำนาจที่เกิดจากบุคคลที่สามารถจัดสรรผลประโยชน์เป็นการตอบแทนให้กับสมาชิกในองค์การ อำนาจดังกล่าวจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับจำนวนรางวัลที่ผู้นำสามารถควบคุมได้ และปริมาณความต้องการรางวัลของบุคคลในองค์การ

3. อำนาจจากการบังคับขู่เข็ญ (coercive power) เป็นอำนาจที่ตรงกันข้ามกับอำนาจการให้รางวัล ผู้รับมอบอำนาจลักษณะนี้เป็นความสามารถของผู้นำในการควบคุม และการจัดการลงโทษบุคคลที่ไม่ให้ความร่วมมือหรือปฏิบัติตามที่ผู้นำกำหนด

4. อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (expert power) เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลมีความรู้ความสามารถเป็นกรณีพิเศษซึ่งเป็นที่ต้องการของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้มีความสามารถในการวิเคราะห์ การนำไปใช้ และการควบคุมงานที่ได้รับมอบหมาย อำนาจด้านนี้ขึ้นอยู่กับการศึกษา การฝึกอบรม ประสบการณ์

5. อำนาจจากการอ้างอิง (referent power) เป็นความสามารถของผู้นำที่จะพัฒนาผู้ตามจากความเข้มแข็งทางบุคลิกภาพของตนเองที่ทำให้ผู้อื่นอยากเข้าใกล้ อยากเป็นพวกหรือทำให้ผู้อื่นรักใคร่ชอบพอ

6. อำนาจจากการมีข้อมูล (information power) เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลมีข้อมูลข่าวสาร มีบทบาทในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประมวลผลข้อมูล ควบคุมข้อมูล

เบอร์น (Burns, 1987, p. 4) กล่าวว่า จากทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำการใช้อิทธิพลด้วยอุดมการณ์ของเฮาส์ (House, 1977, p.70) ได้อธิบายว่าตัวบ่งชี้ต่อไปนี้จะแสดงว่าเป็นผู้นำโดยใช้อิทธิพลด้วยอุดมการณ์หรือไม่

1. ผู้ตามเชื่อในความถูกต้องของความคิดของผู้นำ
2. ผู้ตามมีความเชื่อคล้ายกับผู้นำ
3. ผู้ตามยอมรับผู้นำโดยไม่สงสัย
4. ผู้ตามรักใคร่ผู้นำ

5. ผู้ตามเต็มใจเชื่อฟังผู้นำ
6. ผู้ตามมีความผูกพันกับภารกิจขององค์การ
7. ผู้ตามมีเป้าหมายขั้นสูงในการปฏิบัติงาน
8. ผู้ตามเชื่อว่าผู้นำจะสามารถช่วยให้การปฏิบัติงานของกลุ่มได้สำเร็จ

แบส, และอโวลิโอ (Bass, & Avolio, 1990, pp.13 - 20) กล่าวว่า การสร้างบารมีหรือการใช้อิทธิพลด้วยอุดมการณ์ ผู้นำแสดงบทบาทสำหรับผู้ตามทำให้กลายเป็นแหล่งของความยินดีของผู้ตาม ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจ จงรักภักดี เชื่อถือในตัวผู้นำ และวางแนวทางให้ผู้ตามแสดงตามวิสัยทัศน์ (vision) ร่วมกัน และรู้ถึงพันธกิจ (mission) สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในภารกิจโดยรวม เป็นผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรม ทัศนคติและค่านิยมของความเป็นผู้นำ แสดงให้ผู้ตามเห็นว่าเขาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ในสิ่งที่ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นไปไม่ได้ สร้างวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ในอนาคต

เดรค, และ โร (Drake, & Roe, 1994, p.111) กล่าวว่า การใช้อิทธิพลด้วยอุดมการณ์ คือ ความสามารถในการสร้างความเชื่อใจ ความไว้วางใจ และ ความเคารพนับถือ ยำเกรงให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม เป็นความสามารถในการกำหนดหลักเกณฑ์การยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงและการเปลี่ยนแปลงแบบธรรมดาที่เป็นพื้นฐานในวิถีการทำงานปกติของบุคคลและองค์การ ผู้นำที่มีพฤติกรรมอิทธิพลด้านอุดมการณ์จะได้รับความเลื่อมใส เคารพนับถือและเชื่อถือไว้วางใจ

ฮอย, และ มิสเกล (Hoy, & Miskel, 2001, p.415) กล่าวว่า การใช้อิทธิพลด้วยอุดมการณ์ คือ พฤติกรรมที่ปลุกเร้าอารมณ์ของผู้ตามให้เข้มแข็งและการบ่งชี้ด้วยผู้นำ ปัจจัยที่สนับสนุนการใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ ได้แก่ ความจริงใจ ภาพปรากฏ ความถี่ ความเชื่อมั่น ความฉลาด ความกล้าหาญ ความคิด ความเมตตา ซึ่งสามารถพัฒนาได้

นอร์ทเฮาส์ (Northouse, 2003, pp.174-175) กล่าวว่า การใช้อิทธิพลด้วยอุดมการณ์ คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงบทบาทอย่างมั่นคง เชื่อถือได้ต่อผู้ปฏิบัติตามโดยผู้ตามจะชี้ว่าผู้นำเหล่านี้ที่พวกเขาต้องการ ผู้นำจะมีมาตรฐานในเชิงศีลธรรม และจริยธรรมที่สูง สามารถไว้วางใจในการทำสิ่งที่ถูกต้องได้ ได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ปฏิบัติตามสูง โดยผู้นำจะเตรียมวิสัยทัศน์และภารกิจไว้ให้สำหรับผู้ตาม

จากความหมายการใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ สรุปได้ว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ชัดเจน หรือการสร้างความไว้วางใจและเอาใจใส่กับผู้ตามเพื่อให้เกิดการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารแสดงบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็นและมีความเข้าใจในภารกิจที่ได้รับ

คุณลักษณะของการใช้อิทธิพลด้วยอุดมการณ์

เว็บสเตอร์ (Webster, 1998, p.35) กล่าวว่า การใช้อิทธิพลด้วยอุดมการณ์สามารถมองเห็นได้จากปฏิกิริยาโต้ตอบของผู้ตาม ซึ่งได้แก่การที่ผู้ตามเกิดความนับถือ รักใคร่ ยกย่อง นิยมชมชอบ ให้ความไว้วางใจ เลื่อมใสศรัทธา และให้ความเกรงกลัว

เฮาส์ (House, 1996, p.36) มีความคิดว่าการใช้อิทธิพลด้วยอุดมการณ์ เป็นผู้มีอิทธิพลอย่างมากในการจูงใจผู้ตาม ความเชื่อมั่นในตัวเองของผู้นำจะเพิ่มความไว้วางใจของผู้ตามต่อการตัดสินใจของผู้นำด้วย ผู้นำอิทธิพลมีความสัมพันธ์กับการทำงานและพันธกิจของกลุ่ม ในการยึดถือค่านิยม ความคิด ปณิธานให้เป็นไปตามวัฒนธรรมขององค์การ นอกจากนี้ เฮาส์ (House, 1996, pp.53-54) ได้เสนอว่าพฤติกรรมผู้นำด้านการใช้อิทธิพลด้วยอุดมการณ์ในองค์การที่ซับซ้อน ควรมีลักษณะ 7 ประการดังนี้คือ

1. มีลักษณะเด่น มีความเชื่อมั่นในตัวเอง ต้องการมีอิทธิพลเหนือลูกน้อง
2. เป็นแบบอย่างแก่ลูกน้อง ในเรื่องค่านิยม ความคาดหวัง การตอบสนองทางอารมณ์ และทัศนคติของผู้นำต่อการทำงานและองค์การ
3. สร้างความประทับใจในความสามารถและความสำเร็จของผู้นำ
4. มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์อย่างชัดเจน
5. มีความคาดหวังและเชื่อถือในลูกน้องว่าสามารถทำให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ
6. มีพฤติกรรมที่มีส่วนในการสร้างแรงจูงใจของลูกน้องในการทำให้พันธกิจบรรลุจุดมุ่งหมาย
7. มีบทบาทที่ดึงดูดใจลูกน้อง

จากการศึกษาของ Conger และ Kanumgo (อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงษ์, 2534, หน้า 39) พบว่าผู้นำการใช้อิทธิพลด้วยอุดมการณ์ มีลักษณะดังนี้

1. สร้างจินตภาพในอนาคตได้ดีกว่าปัจจุบัน และลูกน้องยอมรับในจินตภาพนั้น
2. กล้าเสี่ยงต่อสถานภาพ ตำแหน่ง หรือเงินทอง ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ของลูกน้องมากกว่าประโยชน์ส่วนตน
3. ใช้กลวิธีใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุจินตภาพที่ยึดถือร่วมกัน
4. สามารถประเมินสถานการณ์ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ไวต่อความต้องการ และค่านิยมของลูกน้อง และไวต่อสภาพแวดล้อมจนสามารถสร้างจินตภาพ (vision) ที่เป็นแนวทางที่สอดคล้อง ถูกกาลเทศะ และน่าประทับใจ
5. ทำให้ลูกน้องเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในสภาพปัจจุบัน แม้ว่าในขณะนั้นจะไม่มีวิกฤตการณ์ โดยสร้างจินตภาพในอนาคตที่ดีกว่าเก่า ค้นหานวัตกรรมในการแก้ปัญหา
6. ทำให้ลูกน้องมั่นใจในแนวกลยุทธ์ (innovative strategy) ว่าสามารถทำให้พวกตนบรรลุจุดมุ่งหมายได้ ทำให้ลูกน้องอยากทำงานหนักขึ้นจนประสบความสำเร็จ

7. ใช้อำนาจส่วนตน คือ อำนาจความเชี่ยวชาญเพื่อทำให้ผู้ตามทำงานได้สำเร็จ ใช้วิธีการใหม่ๆ ในการเปลี่ยนแปลง ใช้อำนาจอ้างอิงเพื่อให้ลูกน้องเลียนแบบในการอุทิศตน

ผู้นำการใช้อิทธิพลด้วยอุดมการณ์ จะแสดงบทบาทเป็นทั้งครู เพื่อน โค้ช ผู้ปฏิรูป หรือผู้ปฏิวัติ (Bass, 1985, p.31) เช่นเดียวกับเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2535, หน้า 9) ได้กล่าวว่า ผู้ตามไม่เพียงแต่จะเชื่อถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และนับถือผู้นำแบบนี้เท่านั้น แต่ผู้ตามยังยกย่อง เทิดทูนผู้นำเหมือนพ่อพระ (benevolent father) และเป็นวีรบุรุษของตนผู้ซึ่งให้ความเป็นมิตร มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม ให้การส่งเสริมลูกน้อง โดยการให้คำแนะนำช่วยเหลือสนับสนุน ให้การยอมรับและเปิดเผย ทำให้ผู้ตามมั่นใจในสติปัญญาของผู้นำ เป็นผู้ฟังที่ดีให้อิสระแก่ลูกน้องและส่งเสริมให้ลูกน้องมีการพัฒนาตนเอง มีความเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ลูกน้องของตน

จากความหมายคุณลักษณะของการใช้อิทธิพลด้วยอุดมการณ์ สรุปได้ว่า คุณลักษณะการใช้อิทธิพลด้วยอุดมการณ์สามารถมองเห็นได้จากปฏิกิริยาโต้ตอบของผู้ที่เกี่ยวข้องโดยแสดงคุณลักษณะต่างๆ เช่นมีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นแบบอย่างในเรื่องค่านิยม สร้างความประทับใจ มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ มีความคาดหวัง สร้างแรงจูงใจของลูกน้องให้ทำภารกิจเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

จากความหมายและคุณลักษณะต่างๆ สรุปได้ว่า การใช้อิทธิพลด้วยอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน มีลักษณะเป็นมิตร ใจดี เป็นกันเอง สร้างความเชื่อใจ ความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ ยำเกรงให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยยึดหลักธรรมทางศาสนาเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเชื่อฟังนับถือผูกพัน เกิดความจงรักภักดีอยากอุทิศตนทำงานและยึดถือค่านิยมตามอย่างที่ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้น และเร้าให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ เกิดความต้องการที่จะทำสิ่งใดๆ เพื่อให้งานสำเร็จและการทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีความสามารถ และอยากปฏิบัติให้เป็นไปตามที่ผู้บริหารโรงเรียนคาดหวังไว้

2. การจูงใจด้วยแรงดลใจ (inspirational motivation)

ความหมายของการจูงใจด้วยแรงดลใจ

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2542, หน้า 120) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง สภาวะที่บุคคลถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างเพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายในสิ่งที่ต้องการ

สมยศ นาวีการ (2546, หน้า 287) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง พลังที่ริเริ่มกำกับและค้ำจุนพฤติกรรมและการกระทำของบุคคล

ชรัตน์ จีนขาวขำ (2547, หน้า 33) กล่าวว่า การจูงใจด้วยแรงดลใจ คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้คำพูดและการกระทำที่ปลุกปลอบใจให้กำลังใจเร่งเร้า และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความกระตือรือร้นเกิดแรงบันดาลใจอยากอุทิศตนและทุ่มเทความพยายามมาก

เป็นพิเศษ และการพูดการกระทำที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจว่าสามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จตลอดจนการให้ผู้ร่วมงานอาสาสมัครทำงานและทดลองโครงการใหม่ๆ

สุรพล พุฒคำ (2547, หน้า 33) กล่าวว่า การจูงใจด้วยแรงดลใจ คือ การเปลี่ยนแปลงความคาดหวังของสมาชิกภายในกลุ่มจะต้องตั้งอยู่บนฐานของความเชื่อที่ว่า ปัญหาขององค์การสามารถที่จะแก้ไขได้ จากคำกล่าวดังกล่าวแสดงว่าบทบาทจะเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา โดยมีวิสัยทัศน์ชี้นำ การดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ การจูงใจด้วยแรงดลใจในระยะเริ่มแรกนำมาจากพฤติกรรมผู้นำที่มีความหมายและท้าทายผู้ตาม ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงจะนำบุคคลเข้าร่วมวิสัยทัศน์ให้มีจำนวนมากขึ้น และดำเนินการให้บังเกิดผลในอนาคตกับองค์การ ความคาดหวังที่ให้กันไว้อย่างชัดเจนนั้นผู้ตามจะต้องได้พบ นั่นคือ จิตวิญญาณของทีมงาน ความกระตือรือร้น ความร่าเริงแจ่มใส การผูกพันกับเป้าหมาย การปรากฏวิสัยทัศน์ร่วม และการทำงานประสานกันภายในกลุ่มหรือองค์การ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 373) กล่าวว่า การจูงใจด้วยแรงดลใจ คือพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงดลใจโดยจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ ในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, หน้า 81) กล่าวว่า การจูงใจด้วยแรงดลใจเป็นความต้องการ (need) ที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงภายในจิตใจ ทำให้บุคคลเกิดความเครียด บุคคลจึงพยายามหาวิธีเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น ในองค์การการจูงใจด้วยแรงดลใจมีความจำเป็นต่อกระบวนการเพิ่มผลผลิตทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพทั้งนี้เพราะการจูงใจด้วยแรงดลใจที่ถูกต้องและเหมาะสมจะกระตุ้นให้บุคคลตั้งใจเต็มใจและทุ่มเททำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานออกมาดีที่สุด

ธวัช บุณยมณี (2550, หน้า 175) กล่าวว่า การจูงใจด้วยแรงดลใจ หมายถึง เป็นสภาพที่บุคคลถูกกระตุ้น ทำให้เกิดแรงหรือพลังในการทำงานอย่างมีความรับผิดชอบ ผลการปฏิบัติงานสูง และมีคุณภาพ และสภาพเหล่านี้จะยังคงอยู่ในช่วงเวลาหนึ่งและอาจจะลดลง

แบส (Bass, 1985, p.66) กล่าวว่า การจูงใจด้วยแรงดลใจ หมายถึง การที่ผู้นำใช้คำพูด และการกระทำที่ปลุกปลอบใจ ให้กำลังใจ และเร้าอารมณ์ ทำให้ผู้ตามเกิดความร่าเริงมีชีวิตชีวากระตือรือร้น และทำให้ผู้ตามทุ่มเทความพยายามมากกว่าที่คิดไว้ เพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน แต่จะทำเพื่อกลุ่ม และผูกพันอยู่กับจุดมุ่งหมายของผู้นำ

เบอร์น (Burns, 1987, p.4) กล่าวว่า การจูงใจด้วยแรงดลใจ คือ การดลใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความเสน่หาการดลใจเป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าในอนาคตองค์การซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม และจะช่วยกันปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จได้อย่างไร

รอบบินส์ (Robbins, 1996, p.212) กล่าวว่า การจูงใจด้วยแรงดลใจ หมายถึง ความปรารถนาของบุคคลที่จะใช้ความพยายามอย่างสูงในการทำงานตามเป้าหมายขององค์การ เงื่อนไขที่ทำให้บุคคลพยายามใช้ความสามารถ คือ การตอบสนองต่อความต้องการของบุคคล

นอร์ทเฮาส์ (Northouse, 2003, pp.175-176) กล่าวว่า การจูงใจด้วยแรงดลใจ หมายถึง ผู้นำที่มีความคาดหวังสูงต่อผู้ปฏิบัติตามโดยผ่านกระบวนการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ตามพร้อมที่จะยอมรับและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์การ

จากความหมายการจูงใจด้วยแรงดลใจ สรุปได้ว่าเป็นสภาวะที่บุคคลถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม ที่แสดงออกด้วยการสื่อสาร การกระทำที่ปลุกปลอบใจ ให้กำลังใจ และเร้าอารมณ์ให้ผู้ตามทราบถึงการเปลี่ยนแปลงความคาดหวังของสมาชิกภายในกลุ่ม ด้วยการสร้างแรงดลใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ

คุณลักษณะของการจูงใจด้วยแรงดลใจ

ธวัช บุณยมณี (2550, หน้า 96) กล่าวว่า การจูงใจด้วยแรงดลใจเป็นการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามใช้ความพยายามมากกว่าที่คิด (หรือความคาดหมาย) วิธีการจูงใจด้วยแรงดลใจสามารถกระทำได้หลายประการ คือ

การใช้คำพูดเพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามมั่นใจและกระตือรือร้น อาทิ พูดให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง พูดอย่างห้าวหาญเพื่อสร้างขวัญกำลังใจในยามที่ผู้ตามหมดกำลังใจ ท้อแท้ พูดให้ผู้ตามเชื่อมั่นว่าสามารถทำงานได้สำเร็จและมีคุณภาพ

การปฏิบัติ อาทิ ให้ผู้ตามที่มีความสามารถพิเศษได้ทำงานใหม่ที่ท้าทายความสามารถ สร้างบรรยากาศขององค์การให้เปิดเผย โปร่งใส ตรวจสอบได้ การติดต่อสื่อสารมีหลายช่องทาง ร่วมทุกข์ร่วมสุขกับผู้ตามทั้งในยามปกติและเมื่อประสบปัญหายุ่งยาก นำหน้าในยามที่มีอันตราย

การคาดหวังหรือมองผู้ตามในด้านดีหรือเชิงบวก การที่ผู้นำคาดหวังผู้ตามในด้านดีจะทำให้ผู้ตามพยายามปฏิบัติตามความคาดหวังนั้น และพยายามทำให้ผู้นำมั่นใจว่าการที่ผู้นำเชื่อว่าทำงานได้ดีนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ผู้ตามที่ถูกทำให้เชื่อว่าตนทำงานดีจะทำงานได้ดีกว่าคนที่ถูกคาดหวังว่าทำงานไม่ดีหรือไม่ได้รับการคาดหวัง

การสร้างความมั่นใจและสร้างความเชื่อในอุดมการณ์อันสูงส่งการที่ผู้ตามจะอุทิศตนให้กับงานอย่างเต็มกำลังความสามารถนั้น ผู้ตามจะต้องเชื่อว่าอุดมการณ์ที่ต่อสู้เพื่อให้ได้มานั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่าเพียงพอที่จะอุทิศตน ดังนั้นผู้นำต้องพยายามทำให้ผู้ตามเกิดความ

เชื่อมั่นในอุดมการณ์ขององค์การให้ได้ อาทิ พาไปศึกษาดูงานองค์การที่ประสบผลสำเร็จ ดูเทคนิควิธีการใหม่ๆ เพื่อเปิดโลกทัศน์ (paradigm) ให้กับผู้ตาม

วิเชียร วิทยอุดม (2550, หน้า 152) กล่าวว่า การจูงใจด้วยแรงดลใจ คือลักษณะความสามารถสื่อสารให้รู้ถึงความคาดหวังที่สูง ใช้สัญลักษณ์เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสำคัญด้วยวิธีการอย่างธรรมดาง่ายๆ

แบส (Bass, 1985, p.67) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะพฤติกรรมผู้นำการจูงใจด้วยแรงดลใจ เช่น การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อกลุ่มและใช้คำพูดที่ทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จและบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม จากการศึกษาของแบส ได้อธิบายถึงพฤติกรรมในการจูงใจด้วยแรงดลใจของผู้นำต่อไปนี้ คือ

1. การเน้นการปฏิบัติ (action orientation) ประกอบด้วยพฤติกรรมดังต่อไปนี้ คือ

1.1 กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ทดลองโครงการใหม่ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ

1.2 ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครทำงาน การได้อาสาสมัครทำงานเป็นโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ และความรับผิดชอบเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง

1.3 การมีนโยบายส่งเสริมการทดลอง และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน

1.4 สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย และเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในหน่วยงาน

1.5 ใช้ระบบการบันทึกสั้นๆ แทนที่การรายงาน หรือการบันทึกแบบยาว (lengthy report)

2. การสร้างความเชื่อมั่น (confidence building) ความเชื่อมั่นเป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ของความเข้มแข็งทางอารมณ์ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเผชิญกับความเครียด ความยุ่งยากหรือการเสี่ยงต่ออันตรายในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่นการเชื่อมั่นในตัวผู้นำ เชื่อมั่นในทีมงาน ตลอดจนการเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง เช่น ทหารในสงครามซึ่งเผชิญกับการได้รับบาดเจ็บและความตาย ผู้นำต้องทำให้ทหารเหล่านี้เชื่อมั่นในอาวุธที่ใช้ เชื่อมั่นในทีมงาน เชื่อมั่นในผู้นำและเชื่อมั่นในความเข้มแข็งและเป้าหมายของชาติ ตลอดจนมีความเชื่อมั่นว่าถ้าทหารได้รับบาดเจ็บจะได้รับการดูแลรักษาอย่างดี การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นจะทำให้เกิดขวัญ กำลังใจ และทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. การสร้างความเชื่อมั่นที่เป็นจุดมุ่งหมายของอุดมการณ์ (inspiring belief in "cause") การสร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ที่ยิ่งใหญ่เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง การที่บุคคลจะเสียสละ

ประโยชน์ส่วนตัว หรือทำงานที่เสี่ยงอันตราย หรือยากลำบากได้นั้นบุคคลต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง และมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ การเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและเชื่อมั่นในความถูกต้องของอุดมการณ์ ทำให้บุคคลทุ่มเทความพยายามเป็นพิเศษในการปฏิบัติงาน ถ้าผู้นำทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในตัวผู้นำ เชื่อมั่นในทีมงานตลอดจนทรัพยากรที่มีอยู่ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพัน เกี่ยวข้อง จงรักภักดี และพร้อมที่จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน

4. การใช้พิกมาเลียน แอฟเฟค (pygmalion effect) คือ การแสดงพฤติกรรมที่แสดงถึงความคาดหวังของผู้นำ การที่ผู้นำคาดหวังผู้ตามในด้านดี ทำให้ผู้ตามพยายามปฏิบัติตามความคาดหวังของผู้นำ และพยายามทำให้ผู้นำมั่นใจว่าการที่ผู้นำเชื่อว่าคนทำงานได้ดีนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง บุคคลที่ถูกทำให้เชื่อว่าตนทำงานดี จะทำงานได้ดีกว่าผู้ซึ่งไม่ได้คาดหวัง หรือถูกคาดหวังว่าจะทำงานไม่ดี ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมต่างๆ ดังนี้

4.1 พฤติกรรมที่ไม่ใช้คำพูด ประกอบด้วยท่าทีของผู้นำระหว่างติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่นการยิ้ม การใช้น้ำเสียงที่อบอุ่น การพยักหน้าเป็นการยืนยันคำพูด

4.2 การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นโอกาสส่งเสริมการเรียนรู้ และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

4.3 การใช้เวลาปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชานอกเวลา ตลอดจนการให้คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

4.4 การให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่

ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงควรใช้พฤติกรรมต่างๆ ที่จะสร้างการจูงใจด้านแรงดลใจเพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในตนเอง ในผู้นำ และเกิดความภาคภูมิใจในตนเองเพื่อที่จะใช้ความสามารถของตนเองให้เต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าทางการศึกษา

แบส, และอโวลิโอ (Bass, & Avolio, 1990, pp.13 - 20) กล่าวว่า การจูงใจด้วยแรงดลใจ เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์ กระตุ้นจูงใจให้ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อทีมงานเห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน เป็นผลทำให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเป็นพิเศษ โดยผู้นำใช้วิธีการง่ายๆ ชักชวน สร้างอารมณ์ให้ผู้ตามเข้าใจวิสัยทัศน์และความหมาย มีความรู้สึกตระหนักว่า ภารกิจที่ต้องทำเป็นสิ่งที่สำคัญ เช่น ผู้นำใช้คำพูดหรือสัญลักษณ์สร้างจินตนาการ ภาวะผู้นำการจูงใจด้วยแรงดลใจจะปรากฏเมื่อผู้นำกระตุ้นเร้าใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานและสร้างความมั่นใจว่าผู้ตามมีความสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ การจูงใจด้วยแรงดลใจ อาจทำได้โดย

1. ผู้นำสร้างความมั่นใจ
2. ผู้นำสร้างความเชื่อในเหตุผล ที่กระทำให้ผู้ตามรับรู้ว่าสิ่งที่ตนทำนั้นมีวัตถุประสงค์

3. สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ตาม

ฮอย, และมิสเกล (Hoy, & Miskel, 2001, p.415) กล่าวว่า การจูงใจด้วยแรงดลใจ คือ พฤติกรรมที่ผู้นำเปลี่ยนความคาดหวังของสมาชิกของกลุ่ม เพื่อให้เชื่อว่าปัญหาต่างๆ ขององค์การสามารถแก้ไขได้ แสดงบทบาทที่สำคัญในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่จะนำทางเป้าประสงค์ขององค์การและวิธีปฏิบัติการ มีการติดต่อวิสัยทัศน์และสื่อสารความหมายให้ชัดเจน ทำให้เกิดจิตวิญญาณแห่งการเป็นทีม (team spirit) ความกระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดี ความผูกพันต่อเป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ร่วม และการเชื่อมต่อภายในกลุ่มงานและองค์การ ซึ่งประกอบด้วยการติดต่อสื่อสารวิสัยทัศน์ ใช้สัญลักษณ์ที่จะเน้นย้ำความพยายามของผู้ตาม และการเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสม

นอร์ทเฮาส์ (Northouse, 2003, pp.175-176) กล่าวว่า การจูงใจด้วยแรงดลใจ หมายถึง ผู้นำจะใช้สัญลักษณ์ และแรงดึงดูดทางอารมณ์เพื่อทำให้ลูกน้องในทีมมีความพยายามที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ มากกว่าเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง สปิริตของทีมจะถูกนำมาใช้ในแนวคิดนี้ ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการฝ่ายขายที่สร้างแรงกระตุ้นเพื่อให้ยอดขายของทีมเพิ่มขึ้นโดยผ่านการพูดสนับสนุน จูงใจด้วยแรงดลใจให้ทีมงานเห็นแนวทางเติบโตในสายอาชีพไปพร้อมกับบริษัทหรือองค์การนั่นเอง

เบทแมน, และ สเนลล์ (Bateman, & Snell, 2004, p.398) กล่าวว่า การจูงใจด้วยแรงดลใจ หมายถึง แรงหรืออำนาจที่ทำให้บุคคลเกิดพลังมีทิศทางและค้ำจุนความพยายามของบุคคล ดังนั้นการจูงใจเพื่อการปฏิบัติงานจึงเป็นการทำให้บุคคลเกิดพลังในการปฏิบัติงานตามที่องค์การต้องการ และเป็นการค้ำจุนความพยายามในการปฏิบัติงานของบุคคลให้ดำรงอยู่ บุคคลที่ได้รับการจูงใจในระดับสูงจะทำงานหนัก ผลผลิตสูง และการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย

การจูงใจที่มีประสิทธิผล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องรู้ว่าพฤติกรรมอะไรจึงจะก่อให้เกิดการจูงใจต่อบุคคล หากบุคคลในองค์การได้รับการจูงใจจะปรากฏการกระทำหรือพฤติกรรมที่สำคัญให้เห็น 5 ประเภทต่อไปนี้

1. เข้าร่วมในกิจกรรมขององค์การ (join the organization)
2. ยังคงอยู่กับองค์การ (remain in the organization)
3. มาทำงานสม่ำเสมอ (come to work regularly)
4. การปฏิบัติงาน (perform) มีผลการปฏิบัติงานสูงและมีคุณภาพ
5. เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (exhibit good citizenship)

จากคุณลักษณะการจูงใจด้วยแรงดลใจ สรุปได้ว่าเป็นการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยใช้คำพูดเพื่อกระตุ้นความมั่นใจ การปฏิบัติเพื่อสร้างบรรยากาศให้เปิดเผยโปร่งใส สร้างความคาดหวังในด้านดี และสร้างความมั่นใจความเชื่อมั่นในอุดมการณ์เพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์การ

จากความหมายและคุณลักษณะต่างๆ สรุปได้ว่า การจูงใจด้วยแรงดลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้คำพูด และการกระทำที่ปลุกปลอบใจ ให้กำลังใจ เร่งเร้า และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความกระตือรือร้น เกิดแรงบันดาลใจ อยากอุทิศตนและทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษ และการสื่อสารความหมายให้ชัดเจน การกระทำที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่น และภาคภูมิใจว่าพวกตนสามารถปฏิบัติงานต่างๆที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ ตลอดจนการให้ผู้ร่วมงานอาสาสมัครทำงาน และทดลองโครงการใหม่ๆ

3. การกระตุ้นด้วยปัญญา (intellectual stimulation)

ความหมายการกระตุ้นด้วยปัญญา

ชรัตน์ จีนขาวขำ (2547, หน้า 31) กล่าวว่า การกระตุ้นด้วยปัญญา คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหา และส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสงสัยใคร่รู้มากขึ้นและพยายามหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมในปัญหาเก่าที่เกิดขึ้น และบอกให้ผู้ร่วมงานรู้ว่าปัญหาที่ทางโรงเรียนกำลังเผชิญอยู่คืออะไร บอกถึงจุดอ่อนที่ไม่สามารถพัฒนางานและพัฒนาสถานศึกษา บอกแนวคิดหลักการและกระบวนการในการพัฒนาสถานศึกษา พัฒนาการเรียนการสอน และพัฒนาคุณภาพของนักเรียน

สุรพล พุฒคำ (2547, หน้า 33 - 34) กล่าวว่า การกระตุ้นด้วยปัญญา เป็นการกล่าวถึงปัญหาของการริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นผู้ตามให้เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ ผลิตสิ่งใหม่ๆ โดยตั้งข้อสันนิษฐานที่เป็นคำถาม การกำหนดปัญหาขึ้นมาใหม่ และการเข้าถึงสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิธีการใหม่ๆ ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงจะส่งเสริมสนับสนุนความคิดริเริ่มกับการดำเนินการ การกำหนดโครงการ และวิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ ด้านวิธีการให้การศึกษาอบรมเพื่อให้เกิดการละทิ้งและทำลายการติดยึดอยู่กับวิธีการเก่าๆ และจะไม่ทำให้เกิดการเข้าใจผิดในมวลหมู่สมาชิกของประชากรสาธารณะ ผู้นำจะต้องยืนหยัดในการทดสอบของทุกสิ่งอย่างกว้างขวาง และยอมรับผลการเปลี่ยนแปลงโดยรวม ในทางกลับกันผู้ตามจะต้องกระตุ้นผู้นำของตนให้ยอมรับรู้และข้อสันนิษฐานนั้นว่า ไม่มีสิ่งใดที่ดีที่สุดเหมาะสมที่สุด ปกครองได้ดีที่สุด หรือการบังคับบัญชาได้ดีที่สุด โดยที่ไม่มีการโต้แย้ง การเปลี่ยนแปลงหรือความชัดเจน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 374) กล่าวว่า การกระตุ้นด้วยปัญญา เป็นพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยใช้วิธีการฝึกคิดทบทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตน หรือของผู้นำ หรือขององค์การ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม และจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ที่เกี่ยวกับงานขององค์การ ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการฝ่ายผลิตของโรงงานส่งเสริมให้พนักงานแต่ ละคนพยายามพัฒนา

วิธีการทำงานของตนเองที่สามารถลดความชำรุดเสียหายของผลผลิต หรือหาสาเหตุของการลดลงของคุณภาพผลผลิต เป็นต้น

ธวัช บุณยมณี (2550, หน้า 97) กล่าวว่า การกระตุ้นด้วยปัญญา ผู้นำต้องส่งเสริมให้ผู้ตามใช้ปัญญา เหตุผล ความสุขุมรอบคอบและความระมัดระวังในการแก้ไขปัญหา ผู้นำต้องยั่วยุผู้ตามให้แสวงหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหา กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในการคิด คิดนอกกรอบ (lateral thinking) โดยสรุปคือ ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้คิดเอง พัฒนาตนเองในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์

วิเชียร วิทยอุดม (2550, หน้า 152) กล่าวว่า การกระตุ้นด้วยปัญญา คือ การสนับสนุนให้เกิดความเฉลียวฉลาดให้มีความคิด มีเหตุผล และสามารถแก้ปัญหาได้อย่างรอบคอบ

เบอร์น (Burns, 1987, p. 4) กล่าวว่า การกระตุ้นด้วยปัญญา เป็นวิธีการที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพยั่วยุให้ผู้ตามให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างใหม่กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

แบส, และอโวลิโอ (Bass, & Avolio, 1990, pp. 13 - 20) กล่าวว่า การกระตุ้นด้วยปัญญา เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยการกระทำให้ผู้ตามมีความพอใจและมีความตั้งใจด้วยการใช้สัญลักษณ์ จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามเข้าใจบทบาท และยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้นและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย

การกระตุ้นเชาว์ปัญญา เป็นการใช้การจูงใจ โดยการใช้ข้อเท็จจริง ความรู้ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอแนะ โดยเสนอความคิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้านโต้แย้งพยายามเน้นที่จุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิมและเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์การ ซึ่งสถานการณ์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นเชาว์ปัญญา เพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์การเมื่อ

1. กลุ่มหรือองค์การถูกคุกคามจากสภาพแวดล้อม เช่น ถูกฝ่ายตรงกันข้ามสร้างความปั่นป่วน

2. เกิดปัญหารุนแรงเกี่ยวกับการลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน เช่น ขาดเครื่องมือ ขาดวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม เกิดความล่าช้าต้นทุนสูง เป็นต้น

3. งานขาดประสิทธิภาพ เพราะเครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น

4. ผู้มีอำนาจเพียงพอที่จะเปลี่ยนแปลง และริเริ่มวิธีการที่สามารถแก้ปัญหาที่องค์การเผชิญอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูง และระดับกลาง จะต้องใช้สิทธิในการคิดค้น กลวิธีและกิจกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงปัญหาของตนเองและผู้ตามโดยการวิเคราะห์

การวางแผน ปฏิบัติและประเมิน เกิดมโนทัศน์แล้วแจ้งให้ผู้ตามรู้ถึงโอกาสหรือการคุกคามที่องค์การเผชิญอยู่รวมทั้งจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์การและการได้เปรียบเสียเปรียบ เทียบกับองค์การอื่นๆ

ฮอย, และ มิสเกล (Hoy, & Miskel, 2001, p.415) กล่าวว่า การกระตุ้นด้วยปัญญา คือ พฤติกรรมที่เพิ่มความตระหนักในปัญหาและใช้อิทธิพลต่อผู้ตาม ให้มองปัญหาจากมุมมองใหม่หรือจินตทัศน์ใหม่ การกระตุ้นการใช้ปัญญาเกี่ยวข้องกับปัญหาการสร้างสรรค์ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะกระตุ้นผู้ตามให้คิดนวัตกรรม และสร้างสรรค์โดยข้อสมมุติฐาน ในรูปการตั้งคำถาม กำหนดกรอบปัญหาใหม่ใช้วิธีการใหม่ในการแก้ปัญหา ผู้นำจะสนับสนุนการดูแลให้เกิดเรียนรู้ และไม่วิพากษ์วิจารณ์ความผิดส่วนบุคคลสู่สาธารณะ

นอร์ทเฮาส์ (Northouse, 2003, p.177) กล่าวว่า การกระตุ้นด้วยปัญญา คือ แรงกระตุ้นเพื่อก่อให้เกิดปัญญา เพื่อทำให้ผู้ปฏิบัติตามสร้างความคิดเชิงสร้างสรรค์ และนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อท้าทายความเชื่อของพวกเขาไปพร้อมๆกับคุณค่าของผู้นำและองค์การนั้นๆ

จากความหมายการกระตุ้นด้วยปัญญา สรุปได้ว่าเป็นการกระตุ้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผลิตสิ่งใหม่ๆ โดยกำหนดปัญหาขึ้นมาใหม่และวิธีแก้ปัญหาใหม่ๆ โดยผู้นำสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นกับผู้ตามและให้การสนับสนุนหากต้องการทดลองวิธีใหม่ๆ กระตุ้นปัญญาให้เกิดความเฉลียวฉลาด มีความคิด มีเหตุผลและสามารถแก้ปัญหาได้อย่างรอบคอบและสร้างสรรค์

คุณลักษณะของการกระตุ้นด้วยปัญญา

แบส (Bass, 1985, p. 110) ได้ชี้แนะวิธีที่ผู้นำใช้ในการกระตุ้นปัญญา ดังต่อไปนี้

1. การกระตุ้นปัญญาโดยใช้หลักของเหตุผล (rationally) โดยผู้นำจะเน้นการจูงใจด้านความสำเร็จ ผู้นำเน้นหนักที่โครงสร้างงานที่เป็นทางการ การตัดสินใจของผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย จะเน้นหนักที่ความเร็วและประสิทธิผลในการแก้ปัญหาเป็นสำคัญ

2. การเน้นที่การอยู่รอด (existentially) โดยผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับการเพิ่มเติมความมั่นคง ความเชื่อถือ และการสร้างทีมงาน ผู้นำอาศัยกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ และมีความเชื่อว่าสติปัญญาสามารถเกิดขึ้นจากการที่มนุษย์มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจโดยการผสมผสาน ต้องการข้อมูลจำนวนมาก และแก้ปัญหาด้วยหลายวิธี

3. การใช้ประสบการณ์ (empirically) ผู้นำแบบนี้จะแก้ปัญหาโดยใช้ข้อมูลจากประสบการณ์แก้ปัญหาแบบเป็นขั้นตอน และใช้ข้อมูลเป็นจำนวนมาก เพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดของการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัย และการดำรงอยู่ต่อไปขององค์การ

4. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (idealistically) ผู้นำจะเน้นที่การเจริญงอกงาม การปรับตัว การเรียนรู้ ความหลากหลายและการคิดสร้างสรรค์ รูปแบบการตัดสินใจของผู้นำจะยืดหยุ่น ผู้นำเช่นนี้จะใช้ข้อมูลน้อยในการตัดสินใจ แต่จะรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง

และค้นหาวิธีใหม่ในการแก้ปัญหาถ้าจำเป็น นอกจากนั้นจะพบลักษณะของการกล้าเสี่ยง และการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ในผู้นำเช่นนี้ด้วย

ความสามารถของผู้นำในการกระตุ้นด้วยปัญญา เห็นได้จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในด้านแนวความคิด ความสามารถในการใช้สติปัญญาและการเรียนรู้ของผู้ตาม การใช้ดุลยพินิจพิจารณาปัญหาที่พวกตนกำลังเผชิญ และวิธีการแก้ปัญหาของพวกตน (จรัสศรี ไกรนที, 2539, หน้า 35) การกระตุ้นด้วยปัญญาของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำพยายามสร้างบรรยากาศในการท้าทาย โดยกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยการที่ผู้นำต้องดูแลผู้ตามอย่างครู หรือ ครูฝึก การกระตุ้นปัญญามีความจำเป็นต้องใช้เมื่อกลุ่มหรือองค์การเผชิญกับปัญหาที่มองเห็นไม่ชัดเจน (Bass, 1985, p. 102) ผู้นำจะต้องมีสติปัญญาสูงพอที่จะวิเคราะห์กำหนดปัญหาเลือกวิธีแก้ปัญหา และการกระตุ้นปัญญาให้ผู้ตามสามารถมองเห็นปัญหาชัดเจนขึ้นและสามารถตัดสินใจหาทางเลือกในการแก้ปัญหาได้ ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง จะมีวิธีการทำให้ผู้ตามสำนึกถึงปัญหา และวิธีการแก้ไขโดยการให้ข้อมูลข่าวสารชี้นำทางเลือกปฏิบัติในการแก้ปัญหา กำหนดค่านิยม กำหนดจุดมุ่งหมาย สร้างภาพพจน์ คำขวัญ สัญลักษณ์ที่ผู้ตามสามารถเข้าใจได้ง่ายจนผู้ตามเกิดความสนใจ เข้าใจ และยอมรับ ตลอดจนการที่ผู้นำใช้คำถามที่เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ให้ใช้ความคิดอย่างวิพากษ์วิจารณ์ เกี่ยวกับอะไรที่ผู้นำกำลังทำ และเหตุผลในการกระทำ ตลอดจนการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ตาม เพื่อส่งเสริมการสร้างสรรค์และการปฏิบัติ

นอร์ทเฮาส์ (Northouse, 2003, p.177) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำแบบนี้จะเป็นตัวสนับสนุนผู้ปฏิบัติตามให้พยายามที่จะหาแนวคิดใหม่ๆ และวิธีสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายขององค์การ ผู้นำจะเป็นตัวช่วยสนับสนุนความคิดของผู้ปฏิบัติตามไม่ให้คิดเพื่อตนเองเท่านั้น แต่จะเป็นแนวคิดที่ก่อให้เกิดการแก้ปัญหาต่างๆอย่างระมัดระวังได้มากขึ้น ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการโรงงานที่สนับสนุนลูกน้องเพื่อพยายามที่จะสร้างแนวคิดของตนเองที่เป็นเอกลักษณ์ไว้สำหรับการแก้ปัญหาอันเนื่องมาจากการลดลงของการผลิตนั่นเอง

จากคุณลักษณะการกระตุ้นด้วยปัญญา สรุปได้ว่าเป็นการใช้หลักของเหตุผล เน้นความอยู่รอดโดยใช้ประสบการณ์เพื่อมุ่งความเป็นเลิศ ในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อเผชิญกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

จากความหมายและคุณลักษณะต่างๆ สรุปได้ว่า การกระตุ้นด้วยปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหา และส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสงสัยใคร่รู้มากขึ้น ผลิตคิดนวัตกรรมใหม่และพยายามหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกในปัญหาเก่าที่เกิดขึ้น และบอกให้ผู้ร่วมงานรู้ว่าปัญหาที่ทางโรงเรียนกำลังเผชิญอยู่คืออะไร บอกถึงจุดอ่อนที่ไม่สามารถพัฒนางานและพัฒนาโรงเรียน บอกแนวคิดหลักการ และกระบวนการในการพัฒนาโรงเรียน พัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาคุณภาพของนักเรียน

4. การมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคล (individualized consideration)

ความหมายการมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคล

ชรัตน์ จีนขาวขำ (2547, หน้า 29) กล่าวว่า การมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคล คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับนับถือความเป็นบุคคลของผู้ร่วมงาน ดูแลเอาใจใส่ตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคนตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล แสดงความชื่นชมในความสามารถของผู้ร่วมงาน การให้คำปรึกษาหารือส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง และหาแนวทางพัฒนาผู้ร่วมงาน การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นพี่เลี้ยงเพื่อฝึกฝนด้านการบริหารจัดการ การให้ข้อมูลข่าวสาร การถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ให้มอบหมายงานพิเศษให้ผู้ร่วมงาน ตลอดจนให้คำแนะนำ การพูดคุยอย่างเป็นกันเองและสร้างสรรค์บรรยากาศของความอบอุ่นและคุ้นเคย

สุรพล พุฒคำ (2547, หน้า 34) กล่าวว่า การมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคล หมายความว่า ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความตั้งใจเป็นพิเศษที่จะให้ความต้องการของแต่ละคนบรรลุผลสำเร็จและมีความเจริญงอกงามวัตถุประสงค์ของมิตรสัมพันธ์ของบุคคลก็คือการค้นหาความต้องการและจุดเด่นของผู้อื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้ความรู้และการกระทำเป็นสิ่งที่ใช้ในการกำกับติดตาม เพื่อช่วยให้ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานพัฒนาศักยภาพของตนให้สูงยิ่งขึ้น และความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง การสร้างโอกาสการเรียนรู้ในสิ่งใหม่จะส่งเสริมสนับสนุนการสร้างบรรยากาศ ความรู้ และการยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคลทั้งในด้านความต้องการ และค่านิยม การใช้สื่อสารสองทาง และการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น เป็นพฤติกรรมที่สำคัญที่จะทำให้มิตรสัมพันธ์ของบุคคลบรรลุผลสำเร็จ ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของบุคคลจะนำไปสู่กิจกรรมการทำงานที่มีความกระตือรือร้นและบรรลุผลสำเร็จ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 374) กล่าวว่า การมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคล เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้ และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยง และที่ปรึกษาให้คำแนะนำ ให้การช่วยเหลือผู้ตามได้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น เช่น สู่ระดับการนับถือตนเอง (self-esteem) โดยผู้นำใช้วิธีการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตาม เพื่อเพิ่มการเรียนรู้และความกล้ารวมทั้งความมั่นใจแก่ผู้ตาม ตัวอย่าง ของผู้นำในลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำที่ใช้เวลาในการดูแลเอาใจใส่แก่พนักงานรายบุคคลด้วยวิธีการเฉพาะของแต่ละคน พฤติกรรมที่ผู้นำใช้กับผู้ตามแต่ละคนจะแตกต่างกัน เช่น บางคนจำเป็นต้องใช้การดูแลอย่างใกล้ชิด ในขณะที่บางคนที่มีความรับผิดชอบสูงดีอยู่แล้วก็จะใช้วิธีการให้อิสระ เป็นต้น

ธวัช บุณยมณี (2550, หน้า 97) กล่าวว่า การมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคลเป็นการให้ความเอาใจใส่ (attention) ต่อผู้ตามตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยง

(coach) ให้คำแนะนำ สร้างความสัมพันธ์และพัฒนาผู้ตามให้มีความรู้ ความสามารถ เกิดความรับผิดชอบ เกิดความรักผูกพัน และเต็มใจที่จะอุทิศตนทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

วิเชียร วิทยอุดม (2550, หน้า 152) กล่าวว่า การมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคล คือ การให้ความสนใจในแต่ละตัวบุคคล และให้ความสนใจต่อการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนในลักษณะเฉพาะเป็นรายๆไป รวมทั้งให้การฝึกสอนและแนะนำในเรื่องต่างๆ

นอร์ทเฮาส์ (Northouse, 2003, p.177) กล่าวว่า การมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคล คือ การพิจารณาส่วนบุคคล ผู้นำจะนำเสนอและสร้างบรรยากาศในกรณีที่เขาเรียนรู้และรับฟังมาจากผู้ปฏิบัติตามแต่ละคน โดยผู้นำจะทำตัวเหมือนกับโค้ชและผู้ให้คำปรึกษาในขณะที่จะต้องพยายามช่วยเหลือลูกน้องแต่คนให้รับทราบข้อเท็จจริง

จากความหมายการมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคล สรุปได้ว่าเป็นการที่ผู้บริหารยอมรับนับถือความเป็นบุคคลของผู้ร่วมงาน และจะต้องมีความตั้งใจเป็นพิเศษที่จะให้ความต้องการของแต่ละบุคคลบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยการค้นหาจุดเด่นของผู้อื่นและแสดงบทบาทเป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษาแนะนำ ให้การช่วยเหลือผู้ตามได้พัฒนาระดับความต้องการของตนให้สูงขึ้น และยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล

คุณลักษณะของการมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคล

เบอร์น (Burns, 1987, p. 4) กล่าวว่า การมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคล เป็นลักษณะที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและส่งผลถึงความพอใจของผู้ตาม การมุ่งสัมพันธ์ อาจแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ 1) มุ่งสัมพันธ์แบบเน้นกลุ่ม 2) มุ่งสัมพันธ์แบบรายบุคคล

แบส (Bass, 1985, pp. 96 - 100) กล่าวว่า การมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคล เป็นการยอมรับความแตกต่างของบุคคล (individualized consideration) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและลูกน้อง ทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจและผลผลิตเพิ่มขึ้น โดยที่ผู้บังคับบัญชาตอบสนองความต้องการของลูกน้อง ตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล มอบหมายงานให้ตามความสามารถของแต่ละคน ใช้บริหารแบบมีส่วนร่วม โดยให้ความสนใจในความต้องการความเจริญก้าวหน้าของลูกน้อง ให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่ลูกน้องที่มีปัญหาปฏิบัติต่อลูกน้องเหมือนอยู่ในสถานะเดียวกัน เป็นผู้ที่ให้คำแนะนำช่วยเหลือ สนับสนุนและส่งเสริมให้ลูกน้องมีการพัฒนาตนเอง ได้แบ่งการยอมรับความแตกต่างของบุคคลออกเป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การยอมรับความแตกต่างของบุคคลในระดับกลุ่ม โดยมีการปรึกษาหารือกับลูกน้องเป็นกลุ่ม ปฏิบัติต่อลูกน้องเหมือนๆ กัน และให้ลูกน้องร่วมกันตัดสินใจ

2. การยอมรับความแตกต่างของบุคคลในระดับบุคคล โดยผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อลูกน้องตามความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล

การยอมรับความแตกต่างของบุคคลสามารถปฏิบัติได้หลายแบบ การแสดงว่ารับรู้เมื่อปฏิบัติงานดีเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารสามารถมอบหมายงานพิเศษเพื่อเป็นการสร้างความ

มั่นใจในตนเองให้กับลูกน้อง การใช้ความสามารถพิเศษของลูกน้องให้เป็นประโยชน์ และให้โอกาสลูกน้องในการเรียนรู้ พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการยอมรับความแตกต่างของบุคคล สามารถสรุปได้ 3 ลักษณะ คือ การเน้นการพัฒนา การเน้นความเป็นเอกบุคคล และการเป็นพี่เลี้ยง

การเน้นการพัฒนา โดยการประเมินการปฏิบัติในปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคต เมื่อมีความรับผิดชอบมากขึ้น การปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างและมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล ให้ความช่วยเหลือเพื่อเพิ่มความสามารถของแต่ละบุคคล ให้ความช่วยเหลือเพื่อเพิ่มเติมความสามารถ และเสริมแรงจูงใจให้มากยิ่งขึ้นตามความต้องการขององค์การ เป็นแบบอย่างที่ดีให้ลูกน้องเลียนแบบ มีความเห็นอกเห็นใจ ให้ความสนใจ มีความเอื้ออาทร เป็นผู้ให้คำปรึกษา สังเกต และบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของลูกน้อง และสนับสนุนให้ลูกน้องได้รับการฝึกอบรมทางด้านเทคนิค

การเน้นความเป็นเอกบุคคล โดยมีการติดต่ออย่างคุ้นเคยกับลูกน้องในระดับตัวต่อตัว หรือการใช้โทรศัพท์มากกว่าการบันทึกข้อความ มีการนิเทศงานแบบเดินดูรอบๆ (walk around management) ส่งเสริมให้มีการติดต่อระหว่างบุคคลแบบ 2 ทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ได้รับข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจ ลูกน้องมีโอกาสได้ซักถามและผู้บังคับบัญชาได้เห็นปฏิกิริยาของลูกน้อง แจ้งให้ลูกน้องทราบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นว่าอะไรเป็นสิ่งจูงใจของลูกน้องแต่ละคน และทำอย่างไรจึงจะได้ประโยชน์สูงสุดจากลูกน้อง เป็นผู้ให้คำปรึกษารายบุคคลแก่ลูกน้องเมื่อเกิดปัญหา

การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) คือ การที่ผู้บริหารอาวุโส ช่วยเหลือโดยการให้คำปรึกษารายบุคคลให้แก่ผู้บริหารใหม่ พี่เลี้ยงจะต้องใช้ความรู้ ประสบการณ์ และตำแหน่งของตน เพื่อช่วยพัฒนาลูกน้อง พี่เลี้ยงจะมีลักษณะเหมือนพ่อ และบางครั้งเป็นแบบอย่าง เป็นผู้ให้คำปรึกษา ผู้แนะแนว ผู้ฝึก และครู

ดังนั้น การที่ผู้บริหารได้เปิดโอกาสให้ผู้ติดตามได้แสดงออกซึ่งความสามารถอย่างเต็มที่ และถูกกับความถนัดด้วยแล้ว ผลของงานที่ออกมาย่อมเต็มไปด้วยคุณภาพ อันเป็นผลดีขององค์การอย่างดียิ่ง

ยูค (Yukl, 1994, p. 352) กล่าวว่าการมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคล ไม่ใช่เพียงการยอมรับความต้องการของผู้ตามเท่านั้น แต่ยังช่วยปลุกเร้า กระตุ้น สนับสนุน และยกระดับความต้องการเหล่านั้นให้สูงขึ้น ผู้นำยังมีความพยายามที่จะพัฒนาประสบการณ์ของผู้ตามให้ไปไกลกว่าเดิม เช่นการมอบหมายงานที่ท้าทายให้ เพิ่มความรับผิดชอบ ช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่ผู้ตามจะทำนอกเหนือจากที่คาดหวังเพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ

ฮอย, และ มิสเกล (Hoy, & Miskel, 2001, p.415) กล่าวว่า การมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคล เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเอาใจใส่เป็นพิเศษต่อความต้องการของ

ปัจเจกชนแต่ละคนที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ ความมุ่งหมายของการมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคล คือ การกำหนดความต้องการและจุดแข็งของผู้อื่น ผู้นำช่วยผู้ตามและเพื่อนร่วมงานเพื่อพัฒนาไปสู่ระดับศักยภาพที่สูงกว่าความสำเร็จ และใช้ความรับผิดชอบสำหรับการพัฒนาส่วนบุคคล การสร้างโอกาสการเรียนรู้ใหม่ในบรรยากาศของการช่วยเหลือการสำนึกและการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลในความต้องการและค่านิยม การใช้การติดต่อสื่อสารสองทาง ผู้นำเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิผล มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล

นอร์ทเฮาส์ (Northouse, 2003, p.177) กล่าวว่า การมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคลเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำใช้การแจกจ่ายความหมายไปยังลูกน้องแต่ละคนให้รับทราบข้อเท็จจริงเพื่อช่วยให้ผู้ตามเติบโตในหน้าที่การงาน ใช้กลวิธีในการปฏิบัติต่อผู้ตามแต่ละคนในวิถีทางที่เป็นเอกลักษณ์และแตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น พนักงานบางคนผู้นำอาจจะให้คำแนะนำอย่างเป็นทางการ แต่สำหรับพนักงานคนอื่นๆ ผู้นำอาจจะใช้วิธีพูดตรงๆ ด้วยคำสั่งที่เฉียบขาด เป็นต้น

จากคุณลักษณะการมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคล สรุปได้ว่าเป็นลักษณะที่แสดงความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล มอบหมายงานตามความสามารถ และมอบหมายงานพิเศษเพื่อการสร้างความมั่นใจ เน้นการพัฒนาโดยประเมินจากผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคต

จากความหมายและคุณลักษณะต่างๆ สรุปได้ว่า การมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับนับถือความเป็นบุคคลของผู้ร่วมงาน ดูแลเอาใจใส่ตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคนตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล แสดงความชื่นชมในความสามารถของผู้ร่วมงาน การให้คำปรึกษาหารือ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองและหาแนวทางพัฒนาผู้ร่วมงาน การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นพี่เลี้ยงเพื่อฝึกฝนงานด้านการบริหารจัดการ การให้ข้อมูลข่าวสาร การถ่ายทอดความรู้ต่างๆให้มอบหมายงานพิเศษแก่ผู้ร่วมงาน ตลอดจนให้คำแนะนำ การพูดคุยอย่างเป็นกันเอง และสร้างเสริมบรรยากาศของความอบอุ่นและคุ้นเคย เพื่อพัฒนาไปสู่ระดับศักยภาพที่สูงกว่าความสำเร็จ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลวิจัยพบว่าผู้นำที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรม มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำประเมินตนเองและภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินหลังสิ้นสุดการทดลองมากกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังสิ้นสุดการทดลอง และความพึงพอใจ

ในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลองไม่พัฒนาขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีแนวโน้มว่าความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลองในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีมากกว่าในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ศุภชัย โถบำรุง (2543, หน้า 160) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมืออาชีพ กับประสิทธิภาพประถมศึกษาสังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับมากประสิทธิพลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิพลของโรงเรียนประถมศึกษาทั้งโดยรวมและรายด้าน

อำนวย เภตรา (2545, หน้า 116) ในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงจัดการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดสระแก้ว จำนวน 269 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและเชิงจัดการโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ตามการรับรู้ของครูและผู้บริหารแตกต่างกัน ส่วนด้านบุคลิกภาพที่น่านับถือ ด้านการกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญาในการทำงาน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ และด้านการจัดการโดยยึดการยืดหยุ่นโดยรวมไม่แตกต่างกัน

สมควร ไกรพน (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่าแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับระดับมากทุกด้าน จากผลการศึกษาเปรียบเทียบแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญ จังหวัดขอนแก่นตามความคิดเห็นของข้าราชการครู จำแนกตามตำแหน่งพบว่าข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดขอนแก่นที่ดำรงตำแหน่งต่างกันมีความเห็นต่อแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผลการศึกษาเปรียบเทียบแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู จำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่าข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดขอนแก่น ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความคิดเห็นแตกต่างกันหนึ่งคู่ คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กกับข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางมีความคิดเห็นแตกต่างกัน

ชรัตน์ จีนขาวขำ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างบารมี และด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลเป็นลำดับสุดท้าย การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมจำแนกตามเพศและประเภทสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจำแนกตามเพศ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามประเภทของสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p<.05$) ส่วนด้านการสร้างบารมี แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ศุภกิจ สานุสัตย์ (2547, บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวมพบว่า ครูผู้สอนที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา ด้านการคำนึงถึงบุคคลและด้านการสร้างบารมี ตามลำดับ และผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

บุญมี ก่อบุญ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 อยู่ระดับมาก เมื่อจำแนกตามสถานภาพ และประสบการณ์ ในการทำงานทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

โดยรวมไม่แตกต่างกัน ประสิทธิพลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ตามแนวคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพและประสบการณ์ในการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน

สราญรัตน์ จันทะมล (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน ผู้บริหารมีระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกมากกว่าด้านอื่น คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกน้อยกว่าด้านอื่น คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ๆ อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญาผู้บริหารช่วยให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม และผู้บริหารสนับสนุนผู้ร่วมงานให้คิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นแล้วด้วยวิธีการใหม่ๆ อยู่ในระดับปานกลาง และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารเป็นพี่เลี้ยงคอยแนะนำวิธีการทำงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง

2. งานวิจัยต่างประเทศ

บริเวอร์ (Brewer, 1980, pp. 471-472) ได้ทำการวิจัยเรื่องความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และบรรยากาศของโรงเรียนตามทัศนะของครู อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ พฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่ปฏิบัติจริงตามทัศนะของผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ และครู ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่ในอุดมคติตามทัศนะของทั้งแต่ละกลุ่มแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รูปแบบความเป็นผู้นำระหว่าง "ปฏิบัติจริง" กับ "ในอุดมคติ" ตามความเห็นโดยส่วนรวมของผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ และครู ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พฤติกรรมของอาจารย์ใหญ่ที่ปฏิบัติจริงและบรรยากาศของโรงเรียนตามทัศนะของผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ และครู มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เฮเตอร์, และแบส (Hater, & Bass, 1988, pp. 695-702) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร จากการประเมินของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยศึกษาในผู้บริหารที่ผ่านการประเมินว่ายอดเยี่ยม 28 คน และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารแต่ละคน จำนวน 306 คน เป็นผู้ประเมิน ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารที่ยอดเยี่ยมตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้บริหารทั่วไป โดยเฉพาะด้านบุคลิกภาพที่น่านับถือ และการยอมรับความแตกต่างของบุคคล ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่ม ไม่แตกต่างกัน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบ

เปลี่ยนสภาพเป็นปัจจัยพยากรณ์ผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

แมคแดเนียล, และวูฟล์ (Mc Daniel, & Wolf, 1992, pp.60-65) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารพยาบาล โดยศึกษาในหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ผู้บริหารการพยาบาลระดับกลาง 11 คน และพยาบาลวิชาชีพ 77 คน ที่ปฏิบัติงานในสถานพยาบาลทางใต้ของเพนซิลเวเนียโดยใช้ MLQ(Multifactor Leadership questionnaire) เป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการวิจัยพบว่าหัวหน้าฝ่ายพยาบาลและผู้บริหารการพยาบาลระดับกลาง ประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ส่วนพยาบาลวิชาชีพมีความพึงพอใจมากที่สุดในเรื่องการบริหารงาน และพึงพอใจน้อยที่สุดในเรื่องงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจและการคงอยู่ของพยาบาล

แบส, อโวลิโอ, และเบบ (Bass, Avolio, & Bebb, 1994, pp.73-87) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำตามการรับรู้ และตามความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร 3 ระดับ คือระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง วิธีการศึกษา คือ ให้ผู้บริหารระดับต้นประเมินผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับกลางประเมินผู้บริหารระดับสูง ผลการศึกษาพบว่าการแสดงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับกลาง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแสดงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูง การแสดงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารระดับสูง มีระดับสูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง การแสดงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ในด้านบุคลิกภาพที่น่านับถือ การยอมรับความแตกต่างของบุคคล การกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญา และการแสดงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของผู้บริหารระดับสูง ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับกลางมีระดับสูงกว่าการรับรู้ ส่วนการจัดการโดยยึดระบบการยึดหยุ่นของผู้บริหารระดับสูงตามความคาดหวังมีระดับต่ำกว่าการรับรู้

ฟิลล์ตัน (Felton, 1995, pp. 103-105) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในงานของครู โดยทำการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 55 แห่ง และโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 31 แห่ง ของรัฐมิสซิสซิปปี (Mississippi) ใช้ตัวอย่างซึ่งเป็นครูร้อยละ 10 ของประชากร ได้กลุ่มตัวอย่าง 590 คน และใช้แบบสอบถาม MLQ เป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู และพบว่าผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่ผู้วิจัยได้ทบทวนพบว่าโดยส่วนใหญ่ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหาร

โรงเรียนตามทัศนะของครูอยู่ในระดับมาก โดยเปรียบเทียบเป็นรายด้านซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจของครูผู้สอนในโรงเรียน และพฤติกรรมที่ปฏิบัติจริงกับในอุดมคติตามความเห็นโดยส่วนรวมไม่แตกต่างกัน โดยเฉพาะการใช้พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียนมีความจำเป็นต่อครูผู้สอนเพื่อให้มีประสิทธิภาพ สำหรับยุคการปฏิรูปการศึกษา ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ในฐานะผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจตามตำแหน่ง และเป็นผู้นำในหน่วยงาน การใช้พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ 1) การใช้อิทธิพลด้วยอุดมการณ์ 2) การจูงใจด้วยแรงดลใจ 3) การกระตุ้นด้วยปัญญา 4) การมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคล เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนในยุคการปฏิรูปการศึกษา จะต้องสร้างและฝึกฝนให้เกิดขึ้น เพื่อให้ครูผู้สอนเกิดความศรัทธา ยอมรับ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องหาวิธีการต่างๆ ที่จะกระตุ้นให้ครูผู้สอน เกิดแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติงาน ใช้ความสามารถที่มีอยู่ในแต่ละบุคคลช่วยกันหาแนวทางพัฒนางานการศึกษา และช่วยกันแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นด้วยเหตุผลทั้งนี้เพื่อสร้างสรรค์งานการศึกษาให้พัฒนายิ่งขึ้นต่อไป

จากแนวคิด ทฤษฎีและผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดเพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่เป็นจริงและพึงประสงค์ตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท สิงห์บุรี และอ่างทอง และตั้งสมมติฐานในการวิจัยเบื้องต้นว่าพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่เป็นจริงและพึงประสงค์แตกต่างกันเมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วยตำแหน่ง คุณวุฒิ อายุ ประสบการณ์ และขนาดของโรงเรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี