

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ผู้วิจัยเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาตามลำดับดังนี้

1. การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 1.1 ความหมายของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 1.2 ความสำคัญของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 1.3 บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 1.4 ภาระหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ภาวะผู้นำ
 - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
 - 2.3 ประเภทของภาวะผู้นำ
 - 2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - 2.5 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร
 - 2.6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 3.1 การสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์
 - 3.2 การเป็นแบบอย่าง
 - 3.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา
 - 3.4 การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล
 - 3.5 การจูงใจเชิง دلใจ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ความหมายของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สถานศึกษาหรือโรงเรียน คือหน่วยจัดการศึกษาที่เป็นรูปแบบ (forms) ต่อจากการจัดการศึกษา ซึ่งดำเนินการโดยวัดและครอบครัว ซึ่งถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการอ่านและการเขียนหนังสือ อาชีพ การต่อสู้ป้องกันตัว ต่อมาในสมัยรัชกาลที่ 5 มีการจัดตั้งโรงเรียนในประเทศไทย เพื่อทำหน้าที่ในการจัดการศึกษา และมีกฎหมายการศึกษาฉบับแรกคือ พระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2464 กำหนดให้คนไทยอายุ 7-14 ปี เข้าเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาหรือที่เรียกว่าโรงเรียนประชาบาล และปัจจุบันได้มีการปรับปรุงโครงสร้างการจัดการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - มัธยมศึกษาปีที่ 6 ให้เป็นหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

นอกจากนี้ ยังมีนักการศึกษาและนักวิชาการ ได้ให้ความหมายของสถานศึกษาหรือโรงเรียนไว้ ดังนี้

สุภรณ์ ศรีพหล (2530, หน้า 37) ได้ให้ความหมายของสถานศึกษาหรือโรงเรียนคือ สถานที่ให้การศึกษารวม ให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบแบบแผน กฎเกณฑ์ทางสังคม ที่เรียกว่าสังคมประกิด (socialization process) จริยธรรมที่ติงาม หน้าที่พลเมือง วิชาการด้านต่างๆ และวิชาชีพให้แก่นักเรียน

สมพงษ์ เกษมสิน (2530, หน้า 24) ได้ให้ความหมายของสถานศึกษาหรือโรงเรียนคือ องค์การบริการ (service organization) เป็นองค์การที่ถือประโยชน์ของสาธารณชนเป็นหลัก

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2541, หน้า 34) ได้ให้ความหมายของสถานศึกษาหรือโรงเรียนคือ องค์การที่กำหนดมาตรฐานหรือค่านิยมไว้ด้วยตนเอง หรือองค์การที่ให้บริการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2546, หน้า 13) ได้กล่าวถึงความหมายของสถานศึกษา และสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ไว้ดังนี้

สถานศึกษา หมายความว่า สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การเรียนรู้ วิทยาลัย สถาบัน มหาวิทยาลัย หน่วยงานทางการศึกษา หรือหน่วยงานอื่นของรัฐหรือเอกชน มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายความว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นการศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 8) กล่าวว่า สถานศึกษาหมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่กฎหมายยอมรับให้สามารถกระทำกิจกรรมต่างๆ ได้ด้วยตนเอง มีวัตถุประสงค์ มีสิทธิหน้าที่ตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการประมวลแห่งกฎหมายแพ่งและพาณิชย์และกฎหมายซึ่งกำหนดสิทธิและหน้าที่ของสถานศึกษาไว้เป็นการเฉพาะ

สรุปได้ว่า สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน หมายถึงโรงเรียนหรือหน่วยงานที่กฎหมายกำหนดให้จัดการศึกษา ที่ต่ำกว่าระดับอุดมศึกษา ในรูปแบบต่างๆ เช่น สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การเรียนรู้ วิทยาลัย สถาบันหรือหน่วยงานอื่นของรัฐหรือเอกชน มีอำนาจหน้าที่ หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา

2. ความสำคัญของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

กรมวิชาการ (2540, หน้า 4) กล่าวว่า สถานศึกษามีความสำคัญคือ เป็นที่ให้การศึกษแก่คนในชุมชน เป็นแหล่งรวมวิทยาการต่างๆ ของชุมชน เป็นศูนย์รวมความร่วมมือของชุมชน และให้บริการแก่ชุมชนในด้านต่างๆ

สถาบันราชภัฏเทพสตรี (2546, หน้า 3) กล่าวว่า สถานศึกษาเป็นสถาบันที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษา ที่มุ่งเน้นความสำคัญทั้งด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม กระบวนการเรียนรู้ และความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อพัฒนาคนให้มีความสมดุล โดยยึดหลักผู้เรียนสำคัญที่สุดกระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 74) กล่าวว่า ปัจจุบันสถานศึกษามีฐานะเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย ว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ มาตรา 35 สถานศึกษาที่จัดการศึกษาชั้นพื้นฐานตามมาตรา 34(2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล การเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษาดังกล่าวนอกจากสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลตามกฎหมายระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการแล้ว ยังมีลักษณะนิติบุคคลตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ กฎหมายมหาชนและกฎหมายเอกชน ด้วยเหตุนี้สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลจะต้องมีสิทธิและหน้าที่ และมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ดังกล่าว ทั้งการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป นอกจากนั้นประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 65, 66, และ 70 ยังกำหนดให้สถานศึกษาเป็นบุคคลมีสิทธิหน้าที่ ตามที่กำหนดหรือมีสิทธิหน้าที่เช่นเดียวกับบุคคลธรรมดา เว้นแต่สิทธิและหน้าที่ซึ่งโดยสภาพเป็นไปเฉพาะแก่บุคคลธรรมดาเท่านั้น สถานศึกษานิติบุคคลสามารถเป็นเจ้าของมีกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินได้ จำหน่ายจ่ายโอนทรัพย์สินได้ เป็นลูกหนี้ และเป็นโจทก์ จำเลยได้ด้วย

สถานศึกษานิติบุคคลย่อมมีสิทธิหน้าที่หรืออำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง ที่กำหนดไว้ในกฎหมายคือเป็นส่วนราชการที่มีสภาพเป็นนิติบุคคล ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรม ในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ สถานศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษารับผิดชอบต่อตามที่กำหนดไว้ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาโดยตรงเช่นเดียวกับสถานศึกษาไม่ใช่นิติบุคคล ส่วนอำนาจหน้าที่เพิ่มเติมในฐานนิติบุคคล กำหนดไว้ในมาตรา 59 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ที่กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐที่เป็น

นิติบุคคลมีอำนาจในการปกครองดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาที่เป็นราชพัสดุ ตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดหารายได้จากการบริหารสถานศึกษาและเก็บค่าธรรมเนียม สถานศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์และภารกิจของสถานศึกษา สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลตามเจตนารมณ์ของกฎหมายดังกล่าว นอกจากจะมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ถือปฏิบัติแล้วจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการดำเนินกิจการ หรือบริหารงานทั้งงานบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school – based management) และหลักการบริหาร กิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (good governance) ที่ยึดทั้งหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า เป็นเครื่องมือในการนำวิสัยทัศน์ และนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

การกำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญที่จะทำให้สถานศึกษามีอิสระ มีความเข้มแข็งในการบริหาร เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างคล่องตัว รวดเร็วและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และประเทศชาติ ดังนั้นสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องจัดระบบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ มีการรวบรวม และจัดระบบข้อมูล วางแผนและดำเนินการตามแผน ศึกษากฎหมาย กฎ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง ใช้การบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วม มีการจัดระบบบัญชีให้ครบถ้วนถูกต้อง เนื่องจากสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลมีสถานภาพที่เป็นทั้งบุคคลธรรมดาและนิติบุคคลที่อยู่ภายใต้กฎหมายมากกว่าสถานศึกษาที่ไม่เป็นนิติบุคคล ดังนั้น ในการบริหารงานผู้อำนวยการสถานศึกษา ในฐานะผู้แทนนิติบุคคล จึงควรระวังเพราะอาจถูกฟ้องร้องกรณีไม่ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายแล้วทำให้ผู้อื่นเสียหาย ต้องระมัดระวังในการกระทำนิติกรรมสัญญา ต้องรับผิดชอบต่อฐานละเมิด โดยเฉพาะการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาหรือสื่อ สิ่งประดิษฐ์ที่เป็นนวัตกรรมทางการศึกษาในการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน ผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องมีระบบตรวจสอบและรายงานที่ถูกต้องเป็นปัจจุบันมรการควบคุม รักษาทรัพย์สินให้อยู่ในสภาพที่ใช้การได้เสมอ รวมทั้งระมัดระวังการใช้ประโยชน์จากเงินรายได้ที่เกิดจากทรัพย์สิน

สรุปได้ว่า สถานศึกษามีความสำคัญคือ เป็นที่ให้การศึกษาแก่คนในชุมชน เป็นแหล่งรวมวิทยาการต่าง ๆ ของชุมชน เป็นศูนย์รวมความร่วมมือของชุมชน และให้บริการแก่ชุมชนในด้านต่างๆ

3. บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การกระจายอำนาจ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 สถานศึกษา จะเป็นหน่วยรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ซึ่งเป็นการบริหารการศึกษาในรูปแบบใหม่ ที่ไม่เคยดำเนินการจัดการศึกษาของไทยมาก่อน ดังนั้นแนวทางในการบริหารและการจัดการศึกษาในสถานศึกษา จึงเป็นเรื่องใหม่ ที่ต้องกำหนดแนวทางและทิศทางการบริหารการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

สุวัฒน์ เงินน้ำ (2545, หน้า 6) กล่าวว่า ภารกิจที่สถานศึกษาต้องดำเนินการคือการจัดกระบวนการเรียนรู้โดยวิธีการต่างๆ คือ 1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้ เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา 3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกปฏิบัติให้ได้คิด เป็น ทำเป็น รักการอ่าน และเกิดความใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง 4) จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา 5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนการสอน และอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และมีความรู้รอบรู้รวมทั้งใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของระบบการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอน และแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ และ 6) จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ มีการผสมผสานความรู้ ร่วมมือกับบิดา มารดา ผู้ปกครอง และบุคคล ในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

ไพบุลย์ เสียงก้อง, และคนอื่นๆ (2546, หน้า 12) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาเป็นนิติบุคคล มีบทบาทหน้าที่ตามกฎหมาย คือ

1. จัดการศึกษาในรูปแบบการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และจัดการศึกษา ตาม อัยยาศัย
2. จัดกระบวนการเรียนรู้
3. จัดการประเมินผู้เรียน
4. จัดทำสาระของหลักสูตร
5. ร่วมกับบุคคล ครอบครัว องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน
6. พัฒนาการกระบวนการเรียนการสอน ให้มีประสิทธิภาพ
7. การบริหารและการจัดการทั้งด้านวิชาการ การบริหารบุคคล งบประมาณ และการบริหารทั่วไป

สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547, หน้า 9) วิเคราะห์บทบาทของสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 สามารถกำหนดบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดังนี้

1. พัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (มาตรา 6)
2. จัดกระบวนการเรียนรู้กับผู้เรียน โดยมุ่งให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะต่อไปนี้ (มาตรา 7)

1) ปลุกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ ทรงเป็นประมุข

2) รู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิ หน้าที่ เสรีภาพ

3) เคารพกฎหมาย ความเสมอภาพ และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์

4) มีความภาคภูมิใจ ในความเป็นไทย

5) รู้จักรักษาส่วนประโยชน์ส่วนรวม และของประเทศชาติ

6) ส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิ

ปัญญาท้องถิ่นไทย

7) ส่งเสริมความรู้อันเป็นสากล

8) อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

9) มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง

10) มีความริเริ่มสร้างสรรค์

11) ใฝ่รู้และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

3. จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสิบสองปีอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บ

ค่าใช้จ่าย

4. จัดการศึกษาสำหรับบุคคลซึ่งมีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์สังคม การส่งเสริม และการเรียนรู้ หรือมีร่างกายพิการ หรือทุพพลภาพ หรือบุคคลซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้ หรือไม่มีผู้ดูแล หรือด้อยโอกาส

5. จัดสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการความช่วยเหลืออื่นๆ ทางการศึกษา สำหรับคนพิการ

6. จัดการศึกษาสำหรับบุคคลซึ่งมีความสามารถพิเศษ ด้วยรูปแบบที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงความสามารถของบุคคลนั้น (มาตรา 10)

7. เลือกจัดการศึกษารูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ในสามรูปแบบคือ การศึกษาในระบบ การศึกษา นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย หรือจะจัดตามสามระบบก็ได้ (มาตรา 15)

8. การจัดการศึกษาภาคบังคับจำนวน 9 ปี (มาตรา 17)

9. การจัดการศึกษาปฐมวัย (มาตรา 18)

10. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถ เรียนรู้และสามารถพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด

11. ส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ (มาตรา 22)

12. จัดการศึกษาเน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรมชบวนการเรียนรู้และ บูรณาการตามความเหมาะสมของระดับการศึกษาต่อไป (มาตรา 23)

1) ความรู้เรื่องเกี่ยวกับตนเองและความสัมพันธ์กับตนเองและสังคมได้แก่ ชุมชนครอบครัว ชาติ สังคมโลก รวมทั้งความรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ความเป็นมาของสังคมไทยและระบบการเมือง ในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2) ความรู้ทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์เรื่องการจัดการ การบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลยั่งยืน

3) ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปะวัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาไทย และการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญา

4) ความรู้และทักษะด้านคณิตศาสตร์ และด้านภาษา เน้นการใช้ภาษาอย่างถูกต้อง

5) ความรู้และทักษะการประกอบอาชีพ และการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข

13. จัดระบบการเรียนรู้ดำเนินการดังนี้ (มาตรา 24)

1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรม ให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

2) ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์การเรียนรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ปัญหา

3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

4) จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุล รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา

5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพสิ่งแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัย เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียน อาจเรียนไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอน และแหล่งวิทยาการต่างๆ

6) จัดการเรียนให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดา มารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

14. ประเมินผู้เรียน โดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน การสังเกตการณ์ พฤติกรรม การเรียน การร่วมกิจกรรม และการทดสอบ ควบคู่ไปในกระบวนการเรียนการสอนตามความเหมาะสมของแต่ละระดับและรูปแบบการศึกษา

15. จัดสรรโอกาสการเข้าศึกษาต่อด้วยวิธีการที่หลากหลายและนำผลประเมินผู้เรียนตามข้อ 14) มาประกอบการพิจารณา (มาตรา 26)

16. จัดทำสาระตามหลักสูตรตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรแกนกลาง ในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ (มาตรา 27 วรรค 2)
17. พัฒนาสาระของหลักสูตรที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความสมดุลทั้งด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดีงาม และการรับผิดชอบต่อสังคม (มาตรา 28)
18. ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนการพัฒนาระหว่างชุมชน (มาตรา 29)
19. พัฒนาระบบการเรียนการสอน ให้มีประสิทธิภาพ โดยส่งเสริมให้ผู้สอบสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา (มาตรา 30)
20. จัดให้ระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในอย่างต่อเนื่อง (มาตรา 48)
21. จัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน
22. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา เพื่อรองรับประกันคุณภาพภายนอก (มาตรา 48)
23. เตรียมรับการประเมินคุณภาพอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปี
24. ให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐาน ข้อมูลสถานศึกษา บุคลากร กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน สำหรับให้ข้อมูลแก่สำนักงานรองรับมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาตามคำร้องขอ
25. ปรับปรุงแก้ไขคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐาน ตามเกณฑ์หรือข้อเสนอแนะของสำนักงานรองรับมาตรฐานและประเมินคุณภาพ
26. ส่งเสริมครูให้มีคุณสมบัติที่จะรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ
27. ระดมทรัพยากรในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยนำประสบการณ์ ความรอบรู้ ความชำนาญ และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ประโยชน์ในการศึกษาและยกย่องเชิดชูผู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา (มาตรา 57)
28. สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล มีอำนาจในการปกครองดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุ ตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่นรวมทั้งการจัดหารายได้จากการบริการสถานศึกษาและเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์และภารกิจหลักของสถานศึกษา (มาตรา 59)

29. มีอำนาจในการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ตามที่กฎหมายในกฎกระทรวง (มาตรา39)

สรุป บทบาทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ พัฒนาคอนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้ง ร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต เรียนรู้ที่มุ่งเห็นคุณลักษณะที่สังคมในระดับท้องถิ่นระดับชาติและระดับสากลต้องการให้เกิดแก่ ผู้เรียน เพิ่มระยะเวลาในการบังคับ 9 ปี และรับผิดชอบการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ให้บริการ การศึกษาแก่คนไทยทุกคน ทั้งคนปกติ คนพิการ คนด้อยโอกาส ยากไร้ หรือผู้มีความสามารถ พิเศษให้สามารถปฏิบัติตนเต็มศักยภาพ ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดทำหลักสูตรเน้นความรู้คู่ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้และการบูรณาการประยุกต์ใช้ความรู้ประเมินผลผู้เรียนเพื่อพัฒนา คุณภาพ จัดการบริหารทั้งด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และการบริการทั่วไป ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาจากชุมชน ท้องถิ่นและแหล่งต่างๆ รั้งประกันคุณภาพทางการ ศึกษา โดยระบบการประเมินจากภายในและองค์กรภายนอก

4. ภาระหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นภาระงานที่กว้างและหลากหลายซึ่งนักการศึกษา ได้กำหนดภาระหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

ประเสริฐ เชนฐพันธ์ (2542, หน้า 88) ได้สรุปภาระหน้าที่ของการบริหารโรงเรียน ประกอบด้วย งานวิชาการ งานธุรการ งานบริหารสังคม งานกิจกรรมนักเรียน และงานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 33) ได้กำหนดภาระหน้าที่ของการบริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ออกเป็น 4 งานคือ 1) การบริหารวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล 4) การบริหารงานทั่วไป

สมิธ, และคนอื่นๆ (Smith, et al., 1971, p.170) ได้แบ่งการบริหารงานโรงเรียนไว้ 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจกรรมนักเรียน งานอาคารนอกสถานที่ และงานสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

คิมบรอก, และนั้เนอริ้ (Kimbrough, Nunnery, 1976, pp, 164-187) กล่าวถึงการ บริหารโรงเรียนออกเป็น 8 ประเภทคือ การจัดองค์กร การบริหารหลักสูตร และการสอน การ บริหารเงินโรงเรียน การบริหารธุรการและบริการ การบริหารบุคลากรและผู้ร่วมงานบริหาร กิจการนักเรียน งานบริหารอาคารและสถานที่ และเครื่องอำนวยความสะดวก และงานสร้าง ภาวะผู้นำในด้านความสัมพันธ์โรงเรียนกับชุมชน

สรุปได้ว่า ภาระหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 4 งาน คือ 1) การบริหารวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล 4) การบริหารงาน ทั่วไป

ภาวะผู้นำ

ในการบริหารกิจการใดๆ ก็ตามไม่ว่าจะเป็นการบริหารรัฐกิจ บริหารธุรกิจ และบริหารการศึกษา ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำองค์กรจะต้องมีภาระหน้าที่ที่จะต้องสร้างความร่วมมือร่วมใจกันเป็นอย่างดีในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

การบริหารการศึกษาก็เช่นเดียวกันกับการบริหารกิจการอื่นๆ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน คือให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข

ผู้บริหารในฐานะผู้นำสถานศึกษา จะต้องสร้างความร่วมมือในการทำงานให้เกิดขึ้นให้ได้ นั่นหมายถึง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ (leader) ผู้นำจะต้องมีความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำ (leadership) จะต้องสร้างขึ้นให้ได้

ในการศึกษาภาวะผู้นำ (leadership) นั้นจำต้องศึกษาผู้นำ และเรื่องราวต่างๆ ของผู้นำให้เข้าใจก่อน เพราะผู้นำกับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ถ้าหากผู้นำคนใดขาดภาวะผู้นำแล้ว ผู้นำคนนั้นก็จะมีผลเสียในการปฏิบัติงานในฐานะผู้นำ

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

พระธรรมปิฎก (2540, หน้า 18 -19) เห็นว่า ภาวะผู้นำ คือ ความเป็นผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติอันพึงมีของผู้นำ ได้แก่ สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งมาอย่างถูกต้องชอบธรรม

ประเวศ วะสี (2540, หน้า 53) เห็นว่า ภาวะผู้นำอาจมีได้ทั้งในผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าและ ผู้ที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งหัวหน้า ผู้นำตามธรรมชาติในกระบวนการชุมชน

ประสาน หอมพูล, และทิพวรรณ หอมพูล (2540, หน้า 83) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่ตนมีอยู่ในการชักนำหรือโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์กรหรือในกลุ่มคนในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ทวี วงศ์พูน (2542, หน้า 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

นงลักษณ์ สุทธิวิวัฒน์พันธ์ (2542, หน้า 16) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม เพื่อกำหนดเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้รับรู้ว่าจะไรคือความสำคัญ ให้ภาพเป็นความจริงขององค์กรแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดเน้นหมายอย่างชัดเจน ภายใต้สภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 9) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการบริหารตนเองและครองใจผู้อื่นได้ โดยสามารถใช้คนอื่นให้ทำบางอย่างตามเป้าหมายและแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเนได้

ชัยวัฒน์ ใจจิตร (2546, หน้า 10) สรุปความหมาย ภาวะผู้นำไว้ว่า พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการใช้อำนาจหน้าที่หรืออิทธิพลที่มีอยู่ต่อผู้ร่วมงาน ในสถานการณ์ต่างๆ โดยการจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจและใช้ความพยายามของตนในการปฏิบัติงาน โดยทุ่มเทกำลังความคิด กำลังความรู้ ความสามารถในการช่วยกันแก้ปัญหา เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

นิตย สัมมาพันธ์ (2546, หน้า 31) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบองค์กร ไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์

อาคม วัดไชยสง (2547, หน้า 3) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในรูปของกระบวนการ ความสามารถหรือกิจกรรม ซึ่งก่อให้เกิดอิทธิพลต่อบุคคลอื่น โดยที่บุคคลอื่นจะคล้อยตามหรือปฏิบัติตามผู้นำ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

จารุวรรณ หลักคำพันธ์ (2547, หน้า 12) ได้สรุปความหมายของ ภาวะผู้นำ ว่า การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กร ใช้ศิลปะในการจูงใจให้สมาชิกของกลุ่มร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อสมาชิกในกลุ่ม โดยเน้นที่ประสิทธิผลของงานและสมาชิกพึงพอใจในผลสัมฤทธิ์ของงานด้วย

ประสิทธิ์ เขียวศรี, ดิเรก วรรณเคียร, ประณีต ศรีศักดิ์, ณัฐชนันท์ จันทคุปต์, และจิตต์ประพันธ์ นาคสวัสดิ์ (2548, หน้า 15-16) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การปฏิบัติของผู้บริหารที่มีจุดเน้นหมายเพื่อนำให้ครูและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ตามจุดเน้นหมาย และโครงสร้างสาระการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544

เฮอร์เชย์, และบลันชาร์ด (Hersey, & Blanchard, 1982, p.83) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการสร้างอิทธิพล จูงใจคนหรือกลุ่ม เพื่อให้เกิดความพยายามร่วมกัน ดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

ยุกส์ (Yukl, 1989, p.2) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือกระบวนการใช้อิทธิพล กระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อรักษาภาพและวัฒนธรรมของกลุ่ม

ดาฟท์ (Daft, 1994, p.478) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถของคนที่ เป็นผู้ นำในการใช้ อิทธิพลหรือโน้มน้าวบุคคลอื่น เพื่อนำไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ

ซีเมอร์ส (Chemers, 1997, p.1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อสังคมกระบวนการหนึ่งที่มีบุคคล ๆ หนึ่งสามารถที่จะให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนบุคคลอื่นให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

จากความหมายที่กล่าวมา แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในรูปของกระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม ความสามารถในการกระตุ้นและทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและปฏิบัติตามอำนาจและอิทธิพลที่มีอยู่ต่อผู้ร่วมงาน ในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยการจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจและใช้ความพยายามของตนในการปฏิบัติงาน โดยทุ่มเทกำลังความคิดกำลังความรู้ ความสามารถในการช่วยกันแก้ปัญหา เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

สะอาด ราชเฉลิม (2541, หน้า 10) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า ในองค์การผู้บริหารหรือผู้นำจะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้นำนั้น การดำเนินกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงใดๆในสังคมเกิดจากการที่สมาชิกคนใดคนหนึ่งอิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่จูงใจให้สมาชิกภายในกลุ่มคล้อยตาม เพื่อปฏิบัติกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน พลังของกลุ่มจะทำงานสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำกลุ่มที่จะทำให้สมาชิกซึ่งเป็นผู้ตามในขณะนั้น เกิดความศรัทธายอมรับ และพร้อมที่จะร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่างๆให้สำเร็จได้

ทรงวิทย์ เขมเศรษฐ์ (2542, หน้า 35-36) ได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำว่าผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์การจะต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์การ เพราะเป็นบุคคลที่ตัดสินใจว่าควรทำอะไร และเป็นผู้สร้างสรรค์สิ่งต่างๆเป็นความจริงที่ว่าคนเพียงคนเดียวไม่สามารถเปลี่ยนโลกทั้งโลก หรือแม้แต่องค์การขนาดกลางได้ แต่ต้องอาศัยพลังความคิด ความกระตือรือร้นจากหลายคน ถ้าปราศจากผู้นำการริเริ่มสร้างสรรค์ก็ไม่มีเสียแล้วตั้งแต่แรก สิ่งต่างๆก็จะดำเนินไปอย่างไรทิศทาง ฉะนั้นเมื่อไม่มีผู้นำผลที่จะเกิดขึ้นก็เอาแน่นอนไม่ได้ เหตุผลที่ผู้นำสำคัญกว่าวัฒนธรรมขององค์การและเครื่องมือการจัดการ เพราะผู้นำเป็นผู้สร้างวัฒนธรรม วัฒนธรรมที่ดีขององค์การไม่สามารถเกิดขึ้น หรือหล่อหลอมตนเองได้ แต่ต้องอาศัยผู้นำสร้างขึ้น

วรภัทร์ ภูเจริญ (2542, หน้า 7) ได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำว่าในการบริหารองค์การ ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีหน้าที่บริหารงานตามภารกิจขององค์การ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่

กำหนด หน้าที่ในการบริหารงานจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลายอย่าง ขึ้นอยู่กับว่าอยู่บนพื้นฐาน การบริหารของศาสตร์ใด แต่ไม่ว่านักบริหารการศึกษา หรือนักบริหารธุรกิจ ศาสตร์การบริหาร ใดๆ ในโลกไม่ต่างกันเท่าไร ส่วนที่แตกต่างกันเป็นเรื่องของเทคนิคและประสบการณ์ การ บริหารการศึกษายากกว่า เพราะเห็นผลช้า กว่าจะ รู้ว่าการบริหารผิดพลาดเล็กก็เรียนจบไป นานแล้ว ส่วนทางธุรกิจนั้น ถ้าบริหารผิดพลาดจะเห็นผลเร็วมากและบทลงโทษรุนแรงกว่า

สมนึก พรเจริญ (2544, หน้า 19) ได้สรุปไว้ว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ (leadership) จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆขององค์การให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คือ ช่วยให้ บุคลากรขององค์การได้รับการประสานงานและแนะนำการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนด ช่วยรักษาสถานภาพขององค์การให้มีความมั่นคงโดยปรับเปลี่ยนหรือ ปรับตัวตามเงื่อนไข การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ช่วยประสานระหว่างฝ่ายต่างๆ ของ องค์การให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตภายในองค์การ โดยเฉพาะในช่วงที่องค์การอยู่ใน ระหว่างการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่างๆ และช่วยให้ บุคลากรในองค์การบรรลุถึงความต้องการต่างๆทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วน บุคคล โดยจะเป็นผู้ที่ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีและมีความเต็มใจที่จะร่วมมือ ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 8) กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำ ดังนี้ การ บริหารงานใดๆ จะเกิดประสิทธิผลได้ ผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำกระจายความรับผิดชอบอย่าง เป็นธรรม ไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตน ผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์จึงมีความจำเป็น ที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ โดยสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับ ทุกสภาพการณ์ได้ และใช้ความรู้ความสามารถของตนให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานอย่างมี ประสิทธิภาพด้วย

สินินทร จันทร์ผง (2546, หน้า 8) สรุปถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ ว่า ในการ บริหารต้องอาศัยผู้นำที่มีคุณภาพเป็นองค์ประกอบเพื่อจะได้ดำเนินการไปสู่ความสำเร็จ สถานศึกษาที่มีการบริหารที่ดีย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งอยู่ในฐานะผู้นำขององค์การ จะต้องมีความรู้ที่ดีที่จะทำให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการจัดการศึกษา จากฝ่ายต่างๆ ทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษาเพื่อให้ทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ

จากความสำคัญที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำ มีความสำคัญเพราะว่า การ บริหารงานใดๆ จะเกิดประสิทธิผลได้ ผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำกระจายความรับผิดชอบอย่าง เป็นธรรม ไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตน ในองค์การผู้บริหารหรือผู้นำจะนำพา องค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้นำนั้น การดำเนินกิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลงใดๆในสังคมเกิดจากการที่สมาชิกคนใดคนหนึ่งอิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่ จูงใจให้สมาชิกภายในกลุ่มคล้อยตาม เพื่อปฏิบัติกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน พลังของ

กลุ่มจะทำงานสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำกลุ่มที่จะทำให้สมาชิกซึ่งเป็นผู้ตามในขณะนั้น เกิดความศรัทธายอมรับ และพร้อมที่จะร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่างๆให้สำเร็จได้

3. ประเภทของภาวะผู้นำ

นักวิชาการได้แบ่งประเภทของผู้นำแตกต่างกันออกไป จะยกตัวอย่างพอสังเขป ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2546, หน้า 60) แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (autocratic leader) เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจหน้าที่ของตนเองในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมน้อย การปฏิบัติงานมีคำสั่งมาโดยเด็ดขาดไม่ฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic leader) เป็นผู้นำที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหาต่างๆ จะปรึกษาหารือร่วมกัน เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน จะมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

3. ผู้นำแบบตามสบาย (lessez - faire leader) เป็นผู้นำที่จะมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำอย่างไรก็ได้ตามสบายจะแยกตัวออกไปอยู่ห่างๆ

นพพงษ์ บุญจิตราศุล (2529, หน้า 97) ได้แบ่งประเภทของผู้นำออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. ผู้นำตามกฎหมาย (local leader) เป็นผู้นำที่มีอำนาจตามกฎหมาย เช่น ตำแหน่งต่างๆ ที่ตั้งขึ้นมาตามกฎหมาย ได้แก่ หัวหน้า งานต่างๆ ที่มีการกำหนดไว้ เป็นตำแหน่งขึ้นทางกฎหมายในหน่วยงานต่างๆ

2. ผู้นำตามบุคลิกภาพส่วนตัว (charismatic leader) ผู้นำประเภทนี้มีอำนาจติดตัวมาเพราะบุคลิกภาพดี การศึกษาสูง ฐานะและตระกูลดี พวกนี้ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจทางกฎหมายในการโน้มน้าวจิตใจคน

3. ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (symbolic leader) ผู้นำประเภทนี้เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มที่ทุกคนยอมรับและยกย่องเทิดทูนในตนเองเดียวกับพระมหากษัตริย์ ซึ่งเป็นผู้นำของประเทศ และผู้นำก็จะรักและยึดกลุ่มของตนเป็นหลักด้วย ผู้นำประเภทนี้จึงมีอำนาจบารมีมาก

เทพนม เมืองแมน, และ สวิง สุวรรณ (2540, หน้า 259) ได้สรุปประเภทของภาวะผู้นำดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบอัตตานิยม (autocratic leadership) ผู้นำจะยึดตนเองเป็นสำคัญ เขาจะเป็นผู้ตัดสินใจกำหนดเป้าหมาย และวิธีการทำงานด้วยตนเองแล้วจึงสั่งการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยตนเองจะทำการควบคุมบัญชาอย่างใกล้ชิด (close - up prevision) ไม่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น และมีอิสระในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเขาจะ

ไม่มีความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นจุดเน้นของผู้นำแบบนี้ก็คือ ตัวของเขาเองภายใต้ภาวะการณ์เป็นผู้นำแบบนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความไม่พอใจในผู้นำ และจะแสดงความก้าวร้าวตอบโต้ผู้นำหรือไม่ก็เฉยเมยเสียเลย หรือแสดงความก้าวร้าวเมื่อผู้นำไม่อยู่

2. ภาวะการณ์เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic leadership) ผู้นำจะมีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตรงข้ามกับแบบแรก เขาจะมีความไว้วางใจเชื่อใจผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถ ดังนั้นเขาจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม (participation) ในการตัดสินใจ กำหนดนโยบายรวมถึงกำหนดวิธีการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่โดยที่ตัวผู้นำเองก็มีส่วนอย่างเต็มที่ด้วยเช่นกัน ดังนั้นจุดเน้นของผู้นำแบบนี้จึงอยู่ที่ทั้งตัวผู้นำและผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายหรือเรียกว่ากลุ่มนั่นเอง ภายใต้ภาวะการณ์เป็นผู้นำแบบนี้ สมาชิกในกลุ่มจะมีความพึงพอใจสูง

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี (laissez - faire leader) ผู้นำจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เขาเป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ห่างๆ โดยไม่ค่อยมีบทบาทอะไรมากนักคล้ายกับคนนั่งชิวๆ ดังนั้นจึงเรียกผู้นำแบบนี้ว่า “ผู้นำแบบบุรุษไปรษณีย์เขามีหน้าที่ส่งผ่านข่าวสารเท่านั้น ดังได้กล่าวแล้วว่าผู้นำแบบนี้ไม่มีบทบาท ตรงกันข้ามบทบาทต่างๆ จะตกอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา จุดเน้นจึงอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ จะเห็นได้ว่าผู้นำแบบนี้ไม่ได้ทำการนำเลย ดังนั้นจึงอาจถือได้ว่าเป็นผู้นำจอมปลอม (pseudo leaders) ในภาวะการณ์เป็นผู้นำแบบนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจมากกว่าผู้นำแบบอัตตนิยม

ลิเคิร์ต (Likert, 1961, อ้างอิงมาจาก สมยศ นาวิกการ, 2543, หน้า 175 - 176) แบ่งผู้นำออกเป็น 4 ประเภทคือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการเต็มที่ (exploitative autocratic leader) เป็นผู้นำที่ตัดสินใจคนเดียวมาตรฐานและวิธีการปฏิบัติได้กำหนดไว้อย่างตายตัวโดยผู้นำ

2. ผู้นำแบบเผด็จการอย่างเมตตา (benevolent autocratic leader) เป็นผู้นำที่ยังสั่งการแต่เพียงผู้เดียวอยู่ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีอิสระอยู่บ้าง

3. ผู้นำแบบปรึกษาหารือ (consultative leader) เป็นผู้นำที่ปรึกษาหารืออภิปรายร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วจึงกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจสั่งการปฏิบัติโดยผู้นำ

4. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leader) เป็นผู้นำที่ตัดสินใจต่างๆ การแก้ไขปัญหิต่างๆ กระทำร่วมกันเป็นกลุ่ม

จากประเภทของผู้นำดังกล่าวสรุปได้ว่า ผู้นำแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ ผู้นำแบบอัตตนิยม ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบปล่อยเสรี

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

4.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เช และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard)

เฮอร์เช และบลันชาร์ด กล่าวว่าทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่าพฤติกรรมผู้นำ (leader behavior) นั้นคือ ผู้นำจะต้องแสดงแบบภาวะผู้นำ (leadership style) ให้สอดคล้องกับวุฒิภาวะของผู้ตาม (follower maturity) ทฤษฎีนี้แบ่งบุคคลออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

4.1.1 ผู้นำ (leader) จะมีแบบภาวะผู้นำ (leadership style จะใช้ตัวย่อว่า S₁ S₂ S₃ S₄) มีอยู่ 4 แบบ คือ

1) แบบสั่งการ (telling หรือ S₁) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่จะต้องบอกผู้ปฏิบัติงานว่าจะต้องทำอะไรและทำอะไรบอกรายละเอียดต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะมุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ

2) แบบการแนะนำ (selling หรือ S₂) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่จะแนะนำว่าจะปฏิบัติงานอย่างไร เพื่อให้ได้งานตามที่ผู้นำต้องการ ผู้นำจะมุ่งทั้งงานทั้งสัมพันธ์สูง

3) แบบการให้มีส่วนร่วม (participating หรือ S₃) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่จะทำงานร่วมกัน ขอความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็น ผู้นำจะมุ่งสัมพันธ์สูงมุ่งงานต่ำ

4) แบบการมอบอำนาจ (delegating หรือ S₄) พฤติกรรมของผู้นำแบบนี้จะมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดในการที่จะตัดสินใจต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะมุ่งสัมพันธ์และมุ่งงานต่ำ

4.1.2 ผู้ตาม (follower) จะมีวุฒิภาวะของผู้ตาม (follower maturity จะใช้ตัวย่อว่า M₁ M₂ M₃ M₄) มีอยู่ 4 แบบคือ

1) วุฒิภาวะต่ำ (low maturity หรือ M₁) เป็นลักษณะของผู้ตามที่ไม่มีความสามารถเพียงพอ ไม่เต็มใจในการทำงาน และไม่มั่นใจในการทำงาน

2) วุฒิภาวะปานกลาง (moderate maturity หรือ M₂) เป็นลักษณะของผู้ตามที่ไม่มีความสามารถเพียงพอ แต่เต็มใจในการทำงาน มีความรับผิดชอบมีความมั่นใจ แต่ขาดความชำนาญและมีแรงจูงใจ

3) วุฒิภาวะปานกลางถึงสูง (moderate to high maturity หรือ M₃) เป็นลักษณะของผู้ตามที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจในการทำงานตามที่ผู้นำต้องการ ความไม่เต็มใจของเขาอาจจะมาจากความไม่มั่นใจหรืออาจจะมาจากการขาดความมั่นคง

4) วุฒิภาวะสูง (high maturity หรือ M₄) เป็นลักษณะของผู้ตามที่มีความสามารถเพียงพอมีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบต่องานและมีแรงจูงใจในการทำงาน

4.2 ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนของโฮแมน (George C. Homans) เป็นนักสังคมวิทยา กล่าวว่าทฤษฎีการแลกเปลี่ยนจะมองจากพฤติกรรมของคนในสังคมกระทำในแง่ของการแลกเปลี่ยนทฤษฎีของโฮแมน มีดังนี้

พฤติกรรมของคนในสังคมประกอบไปด้วยหน่วย (elements) ที่สำคัญ 3 หน่วยคือ

1. กิจกรรม (activities) คือ การกระทำต่างๆ ของคนในสถานการณ์ที่กำหนด เพื่อมุ่งที่จะได้รับรางวัล

2. การปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน (interaction) คือ การกระทำที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อต้องการรางวัลและหลีกเลี่ยงการลงโทษจากบุคคลอื่น

3. ความรู้สึก (sentiments) คือ ความรู้สึกของบุคคลในกิจกรรมต่างๆ ที่กระทำระหว่างกันเช่น ความรู้สึกชอบ ความรู้สึกไม่ชอบ

จากหน่วยที่กล่าวทั้ง 3 นี้ การแลกเปลี่ยนจะมีตัวแปรอื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้องอีก ได้แก่

- คุณค่า (values) เป็นระดับคุณค่าของรางวัลที่ได้รับ
- บรรทัดฐาน (norms) เป็นความคิดเห็นพ้องต้องกันในเรื่องของความรู้สึก และการกระทำที่เหมาะสมร่วมกัน
- ปริมาณ (quantity) เป็นจำนวนหน่วยที่ทำกิจกรรมร่วมกัน
- ราคา (cost) เป็นการตีค่าหรือราคาที่ทำร่วมกันแล้วได้รับรางวัล หรือไม่ได้รับรางวัล หรือการลงโทษ อาจจะเป็นการเปลี่ยนรางวัลหนึ่งไปสู่อีกรางวัลหนึ่ง
- ทุน (investments) เป็นสิ่งที่บุคคลมีมาแต่เดิม ได้แก่ สติปัญญา ทักษะ ฐานะทางเศรษฐกิจ การศึกษา เพศ เชื้อชาติ เป็นต้น
- กำไร (profit) เป็นสิ่งที่ได้เพิ่มขึ้น
- การประเมิน (distributive justice) เป็นสิ่งที่บุคคลประเมินดูก่อนว่าจะได้กำไรหรือขาดทุนก่อนที่จะแสดงพฤติกรรมปฏิสัมพันธ์นั้น

5. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร

5.1 ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ

ผู้นำย่อมมีความสำคัญต่อองค์กรหรือหน่วยงานในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมการบริหารงาน เพื่อให้เป็นที่ยอมรับแก่สมาชิก การปฏิบัติของผู้นำในการบริหารงาน จะเป็นตัววัดประสิทธิภาพการบริหารงาน มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของพฤติกรรมผู้นำดังนี้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2538, หน้า 237) ได้ให้ความหมายพฤติกรรมผู้นำ (leadership behavior) หมายถึง การกระทำของผู้นำที่ชี้นำหรือประสานงานในการทำงานของสมาชิก ผู้นำอาจสั่งการ ให้ความเห็น ให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ หรือแสดงความสนใจและห่วงใยเกี่ยวกับสวัสดิภาพ และความเป็นอยู่ของสมาชิก

ดิน ปรัชญาพหุทธิ (2543, หน้า 618) ให้ความหมายพฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งพยายามที่จะใช้กำลังทางสมอง กำลังกาย และกำลังใจเพื่อจูงใจหรือคลอใจให้ผู้อื่นทำตามกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้เป็นไปตามความประสงค์ของตนเอง และเพื่อประโยชน์ส่วนรวม การจูงใจหรือคลอใจจะต้องไม่เป็นการบังคับ ตลอดจนได้รับความยินยอมจากผู้ตามด้วย

สมนึก พรเจริญ (2544, หน้า 20) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำหมายถึง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารการศึกษา โดยพฤติกรรมผู้นำแต่ละองค์การ หรือหน่วยงานจะมีลักษณะแตกต่างกันไป ตามบุคลิกภาพของผู้นำหรือสภาพแวดล้อมของสถานการณ์นั้นๆ

สมคิด บางโม (2545, หน้า 235) กล่าวว่าพฤติกรรมผู้นำหมายถึง พฤติกรรมของบุคคลขณะที่ทำการสั่งการต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง การปฏิบัติ การกระทำ หรือการดำเนินการของผู้นำที่มีต่อกลุ่ม หรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้หลักการบริหารงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และในการปฏิบัติตนในการบริหารของผู้นำนั้น จะต้องเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน หรือในระยะเวลาขณะที่ผู้นำกำลังดำเนินการบริหารงานอยู่ในสถานศึกษานั้นๆ ผู้บริหารจะต้องแสดงพฤติกรรมผู้นำในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ

5.2 ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร

ในการบริหารงานในสถานศึกษาหรือองค์การใดก็ตาม ผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมผู้นำในการบริหารงาน เพื่อนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในการบริหารงานนั้น จะต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ ทั้งในและนอกสถานศึกษา โดยที่ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาจะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จ หรือความอยู่รอดขององค์การ เพราะสถานศึกษาจะเป็นสิ่งสะท้อนการบริหารงานของผู้นำ มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำไว้ดังนี้

ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2540, หน้า 64) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำว่า ผู้นำหรือผู้บริหารมีความสำคัญและเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งของหน่วยงาน ที่จะทำให้องค์การนั้นประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับงานขององค์การ ที่ต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ ตัวผู้นำที่ต้องแสดงพฤติกรรมการบริหารงานในองค์การ

สมคิด บางโม (2545, หน้า 253) อ้างจาก สมยศ นาวิการ 2543, หน้า 226) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำว่า ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำว่าเป็นการปฏิบัติตนของผู้นำต่อกลุ่ม ที่มีอิทธิพลมากที่สุดและสมาชิกคนอื่นๆยอมรับโดยสมัครใจว่า บุคคลนั้นเป็นผู้นำของกลุ่มและสามารถนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้

เทียน ทองแก้ว (2545, หน้า 36) กล่าวว่าความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำ อยู่ที่ความสามารถของผู้นำที่ถือว่าเป็นบุคลากรหลักที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ได้ดีภายใต้ภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

ประภัสร์ จงสงวน (2546, หน้า 4) กล่าวถึง ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำว่า การแสดงพฤติกรรมผู้นำนั้น มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยพฤติกรรมที่แสดงออกจะต้องบ่งบอกถึงการที่ผู้นำมีความรู้ ความสามารถ มีความรับผิดชอบและทันต่อเหตุการณ์ในทุก ๆ ด้าน

สุทธิพันธ์ พรหมสุวรรณ (2546, หน้า 33) กล่าวว่า ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำอยู่ที่การที่ผู้นำหรือผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร กำหนดเป้าหมายคุณค่า ความเชื่อ กลยุทธ์ขององค์กรร่วมกัน ซึ่งจะเป็นแนวทางให้กับสมาชิกนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กรโดยรวม

ปรียาพันธ์ ปิยะอนันต์, และคนอื่น ๆ (2546, หน้า 13) กล่าวว่า ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำอยู่ที่แนวทางการบริหารงาน ที่ทำให้ผู้อื่นทำตามในสิ่งที่เราตั้งเป้าหมายให้สำเร็จอย่างเต็มใจ และร่วมมือเป็นอย่างดี ทั้งนี้ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมี 1) ความรู้ ความสามารถ ทำให้ตนเองมีความน่าเชื่อถือ และทำให้ทุกคนมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจ 2) ต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการและการวางแผนงานที่ดี 3) ต้องเข้าใจคน 4) การตัดสินใจ และการแก้ปัญหา

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำจะต้องใช้เทคนิค ทักษะ การบริหาร หลักการบริหารงาน ตลอดจนการปฏิบัติตนของผู้นำ ที่แสดงถึงความรู้ความสามารถหลายประการ ตามแนวทางการบริหารในการทำงานร่วมกับคนจำนวนมาก พฤติกรรมผู้นำจะเป็นเครื่องทำนายความอยู่รอดหรือความสำเร็จขององค์กรได้ ทั้งนี้โดยมีปัจจัยที่สำคัญต่อการแสดงพฤติกรรมผู้นำหลายประการเช่น บุคลากร กลยุทธ์ในการบริหารงาน สิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการแสดงพฤติกรรมผู้นำ ดังนั้น พฤติกรรมผู้นำเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพขององค์กร

5.3. ลักษณะพฤติกรรมผู้นำในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง

ในยุคปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน ผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารงาน ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน เพื่อให้เกิดความอยู่รอดขององค์กร เพราะเป็นการแสดงถึงความเจริญเติบโตขององค์กรและสามารถพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ยูคิ (Yuki) ได้กล่าวถึงลักษณะพฤติกรรมผู้นำที่มีการเปลี่ยนแปลงแล้ว มีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงลักษณะพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงดังนี้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2546, หน้า 29) กล่าวถึงลักษณะพฤติกรรมผู้นำในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้บริหารในยุคปัจจุบันหรือยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง จะต้องมียุทธศาสตร์

กว้างไกล ตลอดจนมีความรู้ ความสามารถและการบริหารจัดการที่ดี ผู้บริหารเป็นผู้นำและผู้บริหารในคน ๆ เดียวกัน และจะต้องเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง ในอันที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กิตติภักดิ์ ยິงปัญญาโชค (2546, หน้า 29) กล่าวว่า ผู้นำยุคปัจจุบันควรรู้จักและมีความสามารถในการเรียนรู้ด้านการบริหารเทคโนโลยี เพื่อให้ทันความออปรอดขององค์กร เพราะโลกปัจจุบันเต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

ณัฐพล ปัญญาโสภณ (2546, หน้า 59) กล่าวว่า ผู้นำยุคปัจจุบันจะต้องมีความเข้าใจผู้อื่นและยอมรับความแตกต่าง มีทัศนคติเชิงบวก ให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน สามารถพัฒนาตนเองให้เข้ากับผู้อื่นและสิ่งแวดล้อม ใจกว้าง เสียสละเพื่อพัฒนาผู้ร่วมงานให้ดีกว่าตนเอง เพื่อมาทำหน้าที่ผู้นำรุ่นใหม่ให้องค์กรการศึกษาและประเทศชาติเจริญยิ่งขึ้น ผู้นำในสถานศึกษาควรรู้จักผ่อนคลายความเครียดด้วยหลักปฏิบัติศาสนา เพื่อจะได้มีสมาธิและปัญญาในการทำงาน

ศิริพงศ์ พุทธิพันธ์ (2546, หน้า 5) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงจะต้องมุ่งสร้างองค์การคุณภาพนำไปสู่ความเป็นเลิศและดีที่สุดในทุก ๆ ขั้นตอนหรือกระบวนการในการทำงาน บริหารจัดการแนวใหม่ ด้วยหลักการบริหารคุณภาพโดยรวมทั้งองค์กร (TMQ) การบริหารคุณภาพมาตรฐานสากล (ISO) การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพเป็นหลัก (MBO) แนวทางการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (BSC)

สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ (2546, หน้า 33) ลักษณะพฤติกรรมผู้นำในยุคปัจจุบันควรกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร กำหนดเป้าหมาย คุณค่าและความเชื่อร่วมกัน และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะเป็แนวทางให้กับพนักงานระดับปฏิบัติ นำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่ง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรโดยรวม

สุมาณี ไพศาลเวชกรรม (2546, หน้า 72) กล่าวว่า ลักษณะพฤติกรรมผู้นำยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง ควรให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง มุ่งสร้างสิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาปรับเปลี่ยน มองการณ์ไกล ทำหลายสิ่งเดิม ๆ มุ่งทำในสิ่งถูกต้อง คำนึงถึงพื้นฐานความเป็นมนุษย์ คุณค่าและใส่ใจในเรื่องของอารมณ์ มีจริยธรรม มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีจุดยืนในการบริหารจัดการ คิดเป็น ทำเป็น ซื่อสัตย์ ไม่เล่นพรรคเล่นพวก มีความกล้าหาญ ที่จะปรับปรุงแก้ไขเพื่อประโยชน์ของสังคมและองค์กร

วินิตา ศุกระมูล (2546, หน้า 34) กล่าวว่า ผู้บริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้นำที่สามารถปรับองค์การให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ตลอดจนแก้ไข ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ คือวางแผนล่วงหน้า ก่อนเหตุการณ์ต่าง ๆ จะมาถึง เพราะฉะนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) จึงมีบทบาทมากในปัจจุบัน เพราะจะเป็นผู้นำองค์กรไปสู่ทิศทางใหม่ และส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กรหรือสถานศึกษา

อารี พันธุ์มณี (2546, หน้า 41) กล่าวว่าผู้นำในยุคปัจจุบันจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความคิดดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่นพร้อมที่จะรับฟัง ยอมรับ และใส่ใจผู้อื่น มีความฉลาดทางปัญญา อารมณ์และจิตใจทั้งตนเองและผู้อื่น ให้มีจิตใจร่วมกัน เป็นหนึ่งเดียว

สรุปได้ว่า ผู้นำในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง หรือผู้นำในยุคปัจจุบัน จะต้องมีความประพฤติกรรมการในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารเทคโนโลยีและนวัตกรรม เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มองอนาคตไกล และใช้กลยุทธ์ในการบริหารองค์การของตนให้ไปสู่เป้าหมาย และเกิดประสิทธิภาพแก่องค์การ ซึ่งลักษณะพฤติกรรมผู้นำในยุคปัจจุบันที่กล่าวมา จะมีความสอดคล้องกับพฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลงของยุค (Yukl) ที่ผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวคิดในการศึกษา พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร

6. ทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในการศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทางไดนั้นขึ้นอยู่กับจินตทัศน์ส่วนตัวของผู้ศึกษาว่าจะยึดถือรูปแบบ แนวคิดหรือทฤษฎีใด ทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบหนึ่งของภาวะผู้นำร่วมสมัยภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลง

6.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เบอร์น (Burns, 1978, p. 20, quoted in Copel&, Online 1997, unpage, Yukl, 1998, p. 324, Burns, 1978, p. 432, quoted in Leithwood, Janzi & Steinbach, 1999, p. 27) ได้ให้ความหมายว่า ทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้น ซึ่งพลังอำนาจถูกยกขึ้นโดยภาวะผู้นำนี้จะสามารถดำเนินการ ทำให้จุดประสงค์ที่วางไว้อย่างชัดเจนประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงได้ดังที่ตั้งใจ

แบส (Bass, 1985, p. 14, 17, 20) ได้ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ ผู้ที่กระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่คาดหวัง มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามที่ปรารถนา และใช้ความพยายามเพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตามให้เป็นลำดับขั้นของความต้องการที่สูงขึ้น ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

เดสเลอร์ (Dessler, 1998, p. 202) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติ และข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์การและต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติ และข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์การและต่อการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ

ลูเนนเบอร์ก, และ ออนสไตน์ (Lunenburg, & Onstein, 2000, pp. 150 - 151) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ตั้งความคาดหวังไว้

กริฟฟิน (Griffin, 1996, p. 524) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ดำเนินการเหนือความคาดหวังปกติ โดยการถ่ายโอนความรู้สึกต่อพันธกิจการกระตุ้นประสบการณ์การเรียนรู้ การลงใจให้ใช้วิธีใหม่ในการคิด

คุก, ฮันซาเกอร์, และคอฟเฟย์ (Cook, Hunsaker, & Coffey, 1997, p. 481) กล่าวถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leader) ว่าเป็นผู้นำซึ่งเติมพลังให้แก่บุคคลอื่น ด้วยวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรมีชีวิตและความสำคัญขึ้นมาใหม่ภายใต้การเปลี่ยนแปลง

ยูคิ (Yuki, 1998, p. 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์กร และเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์ (objectives)

รอสต์ (Rost, 1991, p. 213) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือความเกี่ยวข้องของผู้คนที่กระตือรือร้น การกำหนดเกี่ยวพันในความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลบนฐานของการชักชวนโน้มน้าว ตั้งใจมุ่งมั่นต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยแท้จริง

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1989, p. 224) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่ผลิต จินตทัศน์ ค่านิยมที่กว้างขวางซึ่งประกอบด้วย ความยุติธรรม ความเป็นเลิศ ประชาธิปไตย และการเท่าเทียมกัน และทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จสู่ความเป็นเลิศได้

เบนนิส, และนาโนส (Bennis, & Nanus, 1985, p. 227) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถของผู้นำ ที่จะปรับรูปและยกระดับแรงจูงใจและเป้าประสงค์ของผู้ตาม ให้บรรลุผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

จากการให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักทฤษฎีนักวิจัยและนักการศึกษาดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำและกระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้น โดยผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่คาดหวังไว้ สร้างความสัมพันธ์ต่อจุดประสงค์ขององค์กร โดยผู้นำให้ผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้น โดยผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่คาดหวังไว้ สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์กรโดยผู้นำให้ผู้ตามดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ขององค์กรและคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบหรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตาม ที่จะเพิ่มพลังอำนาจ และให้ความสนับสนุนช่วยเหลือแก่ผู้ตาม

6.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถศึกษาได้จากแนวคิดของนักทฤษฎี นักวิจัย และนักการศึกษาหลายท่าน ในที่นี้เริ่มต้นจากแนวคิดของเบอร์น (Burns, 1978, p. 20, quoted in Yukl, 1998, pp. 32 - 325, Leithwood, Janzi & Steinbach, 1999, p. 9) ในเรื่องของเส้นต่อเนื่องภาวะผู้นำที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีลักษณะที่แตกต่างกันอยู่คนละด้านของเส้นต่อเนื่องภาวะผู้นำ และจากพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงแนวคิดของเบสที่เบสได้กำหนดไว้แต่เดิมนั้นมี 3 ประการ คือ ความเสน่ห์ (charisma) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (individualized consideration) ต่อมาเบส, และอะโลลิโอ (Bass & Alolio, 1990, quoted in Yukl, 1998, p. 326) ได้เพิ่มพฤติกรรมของภาวะผู้นำอีก 1 ประการ คือ แรงจูงใจ เชิงตลใจ (inspiration motivation) พฤติกรรมทั้ง 4 ประการดังกล่าวอาจเรียกว่า The four I's (Hoy, & Miskel, 2001, p. 415) ซึ่งประกอบด้วย อิทธิพลทางความคิด (individualized influence) หรือความเสน่ห์ (charisma) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (individualized consideration) แรงจูงใจ เชิงตลใจ (inspiration motivation) มีรายละเอียดดังนี้

ฮอย,และมิสเกล (Hoy, & Miskel, 2001, p. 415) กล่าวว่าอิทธิพลทางความคิด (idealized influence) หรือ ความเสน่ห์ (charisma) คือ พฤติกรรมที่ปลุกเร้าอารมณ์ของผู้ตามให้เข้มแข็งและการบ่งชี้ด้วยผู้นำ ปัจจัยที่สนับสนุนความเสน่ห์ คือ ความจริงใจ ภาพปรากฏ ความถี่ ความเชื่อมั่น ความฉลาด ความกล้าหาญ ความคิด ความเมตตาซึ่งความเสน่ห์สามารถพัฒนาได้ อิทธิพลทางความคิดหรือความเสน่ห์เป็นความสามารถในการกำหนดหลักเกณฑ์การยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรง และการเปลี่ยนแปลงแบบธรรมดาที่เป็นพื้นฐานในวิถีการทำงานปกติของบุคคลและองค์การ ผู้นำที่มีพฤติกรรมอิทธิพลทางความคิดหรือความเสน่ห์จะได้รับความเลื่อมใส เคารพนับถือและเชื่อถือไว้วางใจ ผู้ตามจะแสดงตัวกับผู้นำและเลียนแบบผู้นำ โดยที่ผู้นำจะชี้นำพันธกิจใหม่ขององค์การและพยายามลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรง ทั้งนี้ความเชื่อถือไว้วางใจและความผูกพันต่อผู้นำมีส่วนทำให้กระแสการต่อต้านลดน้อยลง และผลลัพธ์ของอิทธิพลทางความคิดจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงออกมาในรูปแบบบทบาท (role models) พฤติกรรมที่เป็นส่วนขยายของอิทธิพลทางความคิดนั้นได้แก่ การที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงมาตรฐานในระดับสูงของความประพฤติทางด้านศีลธรรมและจริยธรรมร่วมดำเนินการในภาวะเสี่ยงกับผู้ตามเนื่องจากการตั้งเป้าประสงค์และทำให้สำเร็จตามเป้าประสงค์ การมุ่งคำนึงถึงความต้องการทั้งหมดของบุคคลอื่น และการใช้พลังงานที่จะขับเคลื่อนปัจเจกชนหรือกลุ่ม ให้ได้รับความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของส่วนรวม (Bass, & Alolio, 1994, quoted in Hoy, & Miskel, 2001, p. 415)

การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) คือพฤติกรรมที่เพิ่มความตระหนักในปัญหาและใช้อิทธิพลต่อผู้ตามให้มองปัญหาจากมุมมองใหม่หรือจินตทัศน์ใหม่ การกระตุ้นการใช้ปัญญาเกี่ยวข้องกับปัญหาการสร้างสรรค์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นผู้ตาม ให้คิดนวัตกรรมและสร้างสรรค์ โดยข้อสมมติฐานในรูปการตั้งคำถาม กำหนดกรอบปัญหาใหม่ ใช้วิธีการใหม่ในการแก้ปัญหา ผู้นำจะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และไม่วิพากษ์วิจารณ์ความผิดพลาดส่วนบุคคลผู้สหาย (Bass, & Alolio, 1994, quoted in Hoy & Miskel, 2001, p. 415) ผู้นำใจกว้างและเปิดรับความคิดของสมาชิกที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ผู้ตามสามารถกระตุ้นให้ผู้นำของเขาพิจารณาจินตทัศน์ และข้อสมมติฐานของพวกเขาที่ละคน (Alolio, 1994, quoted in Hoy & Miskel, 2001, p. 416) และทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กร สามารถถูกอภิปรายโต้แย้งเปลี่ยนแปลงได้เพื่อให้เกิดความชัดเจน (Alolio, 1999, quoted in Hoy, & Miskel, 2001, p. 416)

การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (individualized consideration) คือพฤติกรรมที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเอาใจใส่เป็นพิเศษต่อความต้องการของปัจเจกชนแต่ละคนที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ ความหมายของการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล คือ การกำหนดความต้องการและจุดแข็งของผู้อื่น ผู้นำช่วยผู้ตามและเพื่อนร่วมงานเพื่อพัฒนาไปสู่ศักยภาพที่สูงกว่าความสำเร็จและความรับผิดชอบสำหรับการพัฒนาบุคลากรสร้างโอกาสการเรียนรู้ใหม่ในบรรยากาศของการช่วยเหลือ การสำนึกและการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลในความต้องการและค่านิยมการใช้การติดต่อสื่อสารสองทาง โดยที่ผู้นำเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิผล และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล

แรงจูงใจเชิงตลใจ (inspiration motivation) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำเปลี่ยนความคาดหวังของสมาชิกของกลุ่ม เพื่อให้เชื่อว่าปัญหาขององค์กรสามารถแก้ไขได้แสดงบทบาทที่สำคัญในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่จะนำทางเป้าประสงค์ขององค์กรและวิธีปฏิบัติการมีการติดต่อวิสัยทัศน์ และสื่อสารความหมายให้ชัดเจน ทำให้เกิดจิตวิญญาณแห่งการเป็นทีม (team spirit) ความกระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดี ความผูกพันต่อเป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ร่วมและการเชื่อมต่อภายในกลุ่มงานและองค์กรซึ่งประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารวิสัยทัศน์ใช้สัญลักษณ์ที่จะเน้นย้ำความพยายามของผู้ตามและการเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสม

เลิร์วูด (leithwood) เป็นนักทฤษฎีและนักการศึกษาอีกผู้หนึ่งที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์กรประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเลิร์วูดนั้น ผสมรวมพฤติกรรมการแลกเปลี่ยน ได้แก่ การให้รางวัลเชิงสถานการณ์ (contingent reward) ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเบสไว้ด้วย เลิร์วูด แจนชิและเฟอร์นันเดซ ได้เสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 7 ประการดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (vision building)
2. มติเอกฉันท์ของเป้าประสงค์ของกลุ่ม (group goal consensus)

3. การเป็นแบบอย่าง (modeling)
4. การจัดเตรียมการช่วยเหลือส่วนบุคคล (providing individual support)
5. การจัดเตรียมการกระตุ้นการใช้ปัญญา (providing intellectual stimulation)
6. การคาดหวังพฤติกรรมปฏิบัติในระดับสูง (high performance expectations)
7. การให้รางวัลเชิงสถานการณ์ (contingent reward)

คุก, ฮันซาเกอร์ และคอฟเฟย์ (Cook, Hunsaker, & Coffey, 1997, pp. 484 - 485) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ เชิงพฤติกรรม สำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเปลี่ยนแปลงองค์การ 3 ประการ คือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์ โดยวิสัยทัศน์จะให้ทิศทางต่อสมาชิกขององค์การในวิธีที่สอดคล้องกับแบบของผู้นำ ปรารถนาและความยึดมั่น ความกดดันในสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรขององค์การ วิสัยทัศน์ที่ดีที่สุดอยู่บนพื้นฐานขององค์การและปกป้องถึงความสามารถที่คงทนขององค์การ ที่จะเปลี่ยนแปลงผู้นำและองค์การที่เหนือธรรมชาติ

2. การระดมความผูกพัน เป็นการยอมรับโดยบุคลากรที่จะทำให้วิสัยทัศน์ใหม่ๆ ที่วางไว้ให้บังเกิดผล ผู้นำแสดงและนำเสนอวิสัยทัศน์ต่อกลุ่มในทุกโอกาสใช้การกระตุ้นใจ โดยผ่านการติดต่อสื่อสารภายในและการโฆษณาประชาสัมพันธ์แทนการสั่งการด้วยคำสั่ง

3. การเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมอบทั้งระบบและระดับขบวนการแก้ปัญหาและกระบวนการตัดสินใจ มีการใช้วิธีการปฏิบัติใหม่กระจายทั่วทั้งองค์การ แทนที่จะจำกัดอยู่กับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงในองค์การ ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้บุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และมีความเชื่อมั่นที่จะพบกับความท้าทายระดับการรับรู้มาตรฐานและการตัดสินใจ

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

1. จัดเตรียมวิสัยทัศน์ เป็นกระบวนการที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในทัศนคติ และสมมติฐานของสมาชิกองค์การและความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ
2. จัดตั้งและกำหนดขอบเขตการติดต่อสื่อสาร โดยกำหนดให้เหมาะสมเพื่อที่จะปฏิบัติตามพันธกิจขององค์การให้สำเร็จลุล่วง
3. ติดต่อสื่อสารกลยุทธ์ เป็นการสร้างทางเลือกและนำทางแก่ผู้ตาม
4. เอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ลดแรงต้านทาน พัฒนาความช่วยเหลือ กระตุ้นใจ และสร้างความเชื่อถือ ความคาดหวังในเชิงบวกแก่ผู้ตาม

แมนนิง และแฮดดอค (Manning, & Haddock, 1989, p. 18) กล่าวถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ คือ บุคคล ผู้ซึ่งมีลักษณะดังนี้

1. ใช้การตั้งใจและจงใจ
2. การวางโครงการในอนาคต และติดต่อสื่อสารตลอดทั่วโลก
3. ได้รับความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญเหนือธรรมดา
4. มีความผูกพันสูงต่อความเป็นเลิศ ความซื่อสัตย์ และผลิตภาพ
5. เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

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

1. สามารถกำหนดชี้แจงในเรื่องความต้องการจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน
2. สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และรวบรวมความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น
3. ตลใจผู้ตามให้มุ่งถึงประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ของตนเอง
4. เปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วมวางไว้มากกว่าที่จะทำงานภายในบริบทเดิม

5. เป็นที่ปรึกษาหรือเป็นที่เลี้ยงให้แก่ผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบที่มากขึ้นในเรื่องการพัฒนาตนเองและผู้อื่น

ทั้งนี้ ผู้ตามจะกลายเป็นผู้นำ ผู้นำจะกลายเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (change agent) และในที่สุดจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์การได้

แฮร์ริส (Harris, 1990, p. 9, อ้างถึงในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544, หน้า 61) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

1. ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง
2. มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตามเหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาเมื่อไรก็ได้
3. เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงานขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ
4. ย้ายผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่อง ยอมรับ และเปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา
5. แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคล และมีความภาคภูมิใจ

สำหรับบริบทของโรงเรียนนั้น โลออนทอส (Liontos, 1992, unpage) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังต่อไปนี้

1. มีการเยี่ยมเยียนห้องเรียนแต่ละห้องทุกวัน ช่วยเหลือสนับสนุนกิจกรรมในห้องเรียนและกระตุ้นครูเพื่อที่จะเยี่ยมเยียนชั้นเรียนซึ่งกันและกัน
2. มีการประชุมปรึกษาหารือหรือคณะที่มงานทั้งหมดในโรงเรียน เกี่ยวกับเป้าประสงค์ของโรงเรียน ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ในต้นปีการศึกษา
3. มีการช่วยเหลือครูให้ทำงานอย่างชาญฉลาด โดยการกระตุ้นให้ค้นหาคำอธิบายที่แตกต่างจากเดิมเพื่อตรวจสอบสมมติฐาน นำปัญหาส่วนบุคคลของบุคลากรมาพิจารณาในกรอบจินตทัศน์โดยรวมของโรงเรียน หลีกเลี่ยงความผูกพันต่อคำตอบของปัญหาที่คิดไว้ก่อนหรือคำตอบเดิม สรุปอย่างชัดเจนในสาระสำคัญในการประชุม และการทำให้กลุ่มบุคลากรอยู่ร่วมกัน แต่มีใช้เป็นการบังคับจินตทัศน์ส่วนตัวของคุณครู
4. ใช้พลังร่วมของบุคลากร โดยการกำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรทุกคนและให้บุคลากรร่วมเป็นคณะกรรมการและคณะที่มงานต่างๆ รวมถึงคณะที่มงานในหน้าที่เกี่ยวกับการปกครองและสายการบังคับบัญชาของสถานศึกษา ที่มงานวิจัยเชิงปฏิบัติการ หรือที่มงานปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษา ซึ่งต้องใช้พลังร่วมดังกล่าวในการดำเนินการ
5. เขียนบันทึกส่วนตัวถึงครูเพื่อแสดงความรู้สึกถึงคุณค่าสำหรับความพยายามเป็นพิเศษของครูในการสร้างสรรค์ผลงานดีเด่นที่ปรากฏแก่สาธารณชน ทั้งผลงานส่วนบุคคล ผลงานของที่มงาน ผลงานของนักเรียน ซึ่งผลงานเหล่านั้นล้วนแล้วแต่เกื้อกูลสนับสนุนการพัฒนาโรงเรียน
6. สืบหาความต้องการและความจำเป็นของคณะที่มงานเป็นประจำ เต็มใจรับทัศนคติ และปรัชญาของครู ใช้การฟังอย่างมีประสิทธิภาพและแสดงให้เห็นให้ครูรู้ว่าผู้บริหารเอาใจใส่
7. ให้ครูทดลองแนวความคิดใหม่ ร่วมอภิปรายงานวิจัยกับคณะครูและการเสนอข้อคิดคำถาม
8. มีการจัดประชุมปฏิบัติการในโรงเรียน โดยผู้บริหารร่วมประชุมปฏิบัติการ และร่วมแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับคณะครู พร้อมทั้งตั้งใจให้ครูใช้ความสามารถพิเศษของตนร่วมกับครูท่านอื่น
9. ผู้บริหารต้องให้บุคลากรใหม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ครูมีความผูกพันต่อการร่วมงานและจุดประสงค์ของสถานศึกษา
10. มีความคาดหวังสูงสำหรับครูและนักเรียน โดยบอกครูให้รู้ว่าผู้บริหารต้องการให้เป็นครูที่ดีที่สุด

11. ใช้กลไกของระบบราชการที่จะสนับสนุนครูในเรื่องของเงินงบประมาณสำหรับแผนงาน โครงการ หรือการจัดเตรียมเวลาที่เพียงพอสำหรับการวางแผนอย่างร่วมมือกันของครูช่วยแก้ปัญหาเวลาที่จำกัดของครู ปัญหาธุรการของครูมากเกินไป

12. ให้ครูรู้ว่าต้องรับผิดชอบต่อนักเรียนทั้งหมด ไม่ใช่เพียงชั้นเรียนของตนเอง

วรรณดี ชูกาล (2540, หน้า 70 - 72) ใช้องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดของแบส, เบนนิส และนาอันส 5 องค์ประกอบดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และการปลุกฝังค่านิยม
2. การสร้างบารมี
3. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล
4. การกระตุ้นปัญญา
5. การสร้างแรงบันดาลใจ

จากแนวคิดที่ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องแสดงบทบาทที่สำคัญในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่จะนำทางเป้าประสงค์ขององค์การและวิธีปฏิบัติการ มีการติดต่อวิสัยทัศน์และสื่อสารความหมายให้ชัดเจนตามแนวคิดของแบส (Hoy, & Miskel, 2001, p. 415) การสร้างวิสัยทัศน์ (vision building) และมติเอกฉันท์ของเป้าประสงค์ของกลุ่ม (group goal consensus) ตามแนวคิดของเลิร์วูด, แจนซี, และเฟอร์นันเดซ (Leithwood, Janzi, & Alicia Fernandez, 1994, p.80) การสร้างวิสัยทัศน์ การระดมความผูกพันเพื่อนำเสนอวิสัยทัศน์ตามแนวคิดของคุณ, ฮันชาเกอร์ และคอฟเฟร์ (Cook, Hunsaker, & coffey, 1997, pp. 484 - 485) จัดเตรียมวิสัยทัศน์ จัดตั้งและกำหนดขอบเขตการติดต่อสื่อสารตามแนวความคิดของเดสเลอร์ (Dessler, 1998, pp. 202 -203) การวางโครงการในอนาคต และติดต่อสื่อสารตลอดทั่วโลก ตามแนวคิดของแมนนิง, และแฮดดอค (Manning, & Haddock, 1989, p. 18) สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และรวบรวมความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ตามแนวคิดของไลออนทอส (Liontos, 1992, unpage) องค์ประกอบการสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลุกฝังค่านิยมของวรรณดี ชูกาล (2544, หน้า 60) สามารถกล่าวได้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีพฤติกรรมการสร้างและการติดต่อสื่อสารวิสัยทัศน์ ซึ่งพฤติกรรมนี้ทำให้ผู้นำสามารถนำองค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ภายใต้บริบทแห่งการเปลี่ยนแปลง

เลก (Leigh, 2001, unpage) กล่าวว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีพฤติกรรมการทำงานที่กระตือรือร้นเพื่อพัฒนาและระลึกถึงผู้ตามในเชิงบวกมากกว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

เมื่อพิจารณาแนวคิดของนักทฤษฎีและนักวิจัยของไทยเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540, หน้า 64 - 66, 69) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ตามแนวความคิดของแบส, และอะโวลีโอ (Bass, & Avolio, 1990, p. 19) คือ ความเสน่ห์หา (charismatic) การคล้อยใจ

(inspiration) การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (individualized consideration) และการกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation)

อภิวรรณา แก้วเหล็ก (2542, หน้า 20, 48) ใช้องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 องค์ประกอบตามแนวคิดของแบส คือ ความสนใจ การดูแล การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล และการกระตุ้นการใช้ปัญญาเช่นกัน

จิราภรณ์ สุภิสงห์ (2543, ไม่ปรากฏเลขหน้า) ใช้องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ภาวะผู้นำเชิงปรัววรรต) 4 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำเชิงอุดมคติ ภาวะผู้นำเชิงสนใจให้เกิดแรงบันดาลใจ ภาวะผู้นำเชิงกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา ภาวะผู้นำเชิงใส่ใจเฉพาะรายบุคคล

จากแนวคิดการมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคลของแบส (Hoy, & Miskel, 2001, p. 415) การจัดเตรียมความช่วยเหลือส่วนบุคคล (providing individual support) ของเล็ทวูด, แจนซี, และเฟอร์นันเดซ (Leithwood, Janzi, & Alicia Fernandez, 1994, p. 80) แนวคิดการพัฒนาความช่วยเหลือผู้ตามของเดสเลอร์ (Dessler, 1998, pp. 202 - 203) แนวคิดการเป็นที่ปรึกษาหรือการเป็นพี่เลี้ยงแก่ผู้ตามเพื่อที่จะให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบที่มากขึ้นในเรื่องการพัฒนาตนเองและผู้อื่นของฮอยและมิสเกล (Hoy, & Miskel, 2001, p. 414) แนวคิดการมีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตามเหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาเมื่อไรก็ได้ของแฮร์ริส (Harris, 1990, p. 9, อ้างถึงในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544, หน้า 61) แนวคิดการใช้กลยุทธ์เขียนบันทึกส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียนถึงครูเพื่อแสดงความรู้สึกถึงคุณค่าสำหรับความพยายามเป็นพิเศษของครูในการสร้างสรรค์ผลงานดีเด่นที่ปรากฏแก่สาธารณชนของไลออนทอส (Liontos, 1992, unpage) การใช้องค์ประกอบการมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (inspiration) ของบันดิต แท่นพิทักษ์ (2540, หน้า 64 - 66, 69) องค์ประกอบการมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคลของอภิวรรณา แก้วเหล็ก (2542, หน้า 20 - 48) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงใส่ใจเฉพาะรายบุคคลของจิราภรณ์ สุภิสงห์ (2543, ไม่ปรากฏเลขหน้า) และองค์ประกอบการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลของวรรณดี ชูกาล (2540, หน้า 70 - 72) จะได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีพฤติกรรมการมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล และจากแนวคิดองค์ประกอบแรงจูงใจเชิงสนใจของแบส (Hoy, & Miskel, 2001, p. 41) แนวคิดการคาดหวังพฤติกรรมปฏิบัติในระดับสูง (high performance expectation) ของเล็ทวูด, แจนซี, และเฟอร์นันเดซ (Leithwood, Janzi, & Alicia Fernandez, 1994, p. 80) แนวคิดการระดมความผูกพันโดยการกระตุ้นจูงใจผู้ตามของคุณ, ฮันซาเกอร์, และคอฟเฟอร์ (Cook, Hunsaker, & Coffey, 1997, p. 484 - 485) แนวคิดการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยกระตุ้นจูงใจและสร้างความเชื่อถือ ความคาดหวังในเชิงบวกแก่ผู้ตามของเดสเลอร์ (Dessler, 1997, pp. 484 - 485) แนวคิดการใช้การดูแลและจูงใจของแมนนิ่ง, และแฮดดอค (Manning, & Haddock, 1992, p. 18) แนวคิดการดูแลผู้ตามให้มุ่งคำนึงถึงประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ของตนเอง ของฮอย, และมิสเกล (Hoy, & Miskel, 2001, p. 414) แนวคิดการใช้กลยุทธ์ความ

คาดหวังสูง สำหรับครูและนักเรียนของผู้บริหารของไลออนทอส (Liontos, 1992, unpage) การใช้องค์ประกอบการดลใจ (inspiration) องค์ประกอบการดลใจของอภิวรรณา แก้วเหล็ก (2542, หน้า 20, 48) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจงใจให้เกิดแรงบันดาลใจของจิราภรณ์ สุภิสงห์ (2543, ไม่ปรากฏเลขหน้า) และองค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจของวรรณดี ชูกาล (2540, หน้า 70 - 72) กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีพฤติกรรมการจงใจเชิงดลใจซึ่งเน้นการสร้าง ความมั่นใจให้เกิดแก่ผู้ตามให้มีความเชื่อในเหตุผลของการกระทำและสร้างความคาดหวังว่าจะทำได้สำเร็จ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

1. การสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์

1.1 ความหมายของการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์

มารศรี สุธานี (2540, หน้า 31) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง คุณสมบัติของ บุคลากรที่สามารถมองเห็นภาพในอนาคตขององค์การที่ต้องการจะให้เป็นไปอย่างชัดเจน โดย ภาพนั้นจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ มีความเป็นไปได้และสามารถมองเห็นวิธีการ ปฏิบัติที่จะนำองค์การให้บรรลุความต้องการนั้น

ประพันธ์ มาสุกยัต (2541, หน้า 7) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพใน อนาคต ที่ผู้บริหารต้องการจะเห็นองค์การนั้นๆ เป็นตัวอย่าง เช่น ต้องการผู้นำในธุรกิจพัฒนา อสังหาริมทรัพย์ของประเทศไทย วิสัยทัศน์เป็นการกำหนดทิศทางขององค์การโดยรวม องค์การ ที่ไม่มีวิสัยทัศน์ แสดงว่าองค์การนั้นๆ ไม่มีการกำหนดภาพในอนาคตไว้ องค์การจะเป็นอย่างไร ไม่มีใครบอกได้ทุกอย่างจะเป็นไปตามยถากรรม ไร้ทิศทาง

วรรณพร สุขอนันต์ (2541, หน้า 27) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง คุณสมบัติ ของผู้นำที่สามารถมองเห็นภาพในอนาคตของงานที่พึงปรารถนา โดยภาพนั้นมีความเป็นไปได้ มีเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน และสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะทำให้องค์การดำเนินไป ในทิศทางนั้นจนบรรลุวัตถุประสงค์

วีรวุฑ มาฉะศิริานนท์ (2541, หน้า 12) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ความมุ่ง หมายในสถานภาพที่เราจะประสงค์จะไปเป็นหรือจะไปอยู่สักวันหนึ่งในอนาคต

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 2) ให้ ความหมายของวิสัยทัศน์ว่าหมายถึง ศักยภาพของบุคคลในการหยั่งรู้สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยอาศัยข้อมูลข้อเท็จจริงหรือความรู้ และพลังแห่งจินตนาการ เป็นการสร้างภาพในอนาคต เพื่อกำหนดเป้าหมาย ทิศทางของการทำงาน

दन्य तेयनपुष्प (2543, หน้า 70) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพอนาคตหรือทิศทางในอนาคตที่ผู้บริหารระดับสูงหรือ CEO (Chief Executive Officer) ต้องการที่จะให้เป็นไป ซึ่งอาจจะกำหนดช่วงเวลาที่ยากเห็นภาพในอนาคตใน 3 ปี 5 ปี หรือมากกว่า

อภัย สมายใจ (2543, หน้า 22) ได้สรุปความหมายของวิสัยทัศน์ว่าหมายถึง การรู้จักสร้างภาพในอนาคตที่มีเอกลักษณ์ ที่ผู้นำและสมาชิกทุกคนร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่ในความเป็นจริงในปัจจุบัน เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กร และมีความเป็นไปได้ เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะทำในสิ่งที่ดีที่สุดให้กับองค์กรและสังคม

สรวิรัตน์ คลีแก้ว (2544, หน้า 18) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองอนาคตของหน่วยงานหรือองค์กรถึงทิศทางการทำงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่ตั้งไว้ ซึ่งการมองภาพในอนาคตนั้นจะต้องเป็นไปได้

มิตรชัย กอกพันธ์ (2545, หน้า 12) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพในอนาคตของหน่วยงานหรือองค์กร ที่ผู้บริหารต้องการที่จะให้เป็นพื้นฐานความเป็นไปได้ สอดคล้องกับเป้าหมายและภาระหน้าที่ของหน่วยงานหรือองค์กร

ฐิติพงศ์ คล้ายไยทอง (2549, หน้า 31) กล่าวว่า การสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์โดยใช้วิธีการต่างๆ ที่เหมาะสม ได้แก่ การกระตุ้นให้ครูเกิดวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นเป้าประสงค์ในอนาคต และให้ครูดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ที่วางไว้ การจูงใจให้ครูเกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อเป้าประสงค์ของโรงเรียน การช่วยอธิบายให้ครูเข้าใจความหมายอย่างชัดเจน เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาในรูปของการนำไปปฏิบัติให้บรรลุในเรื่องของการทำงาน และการจัดการเรียนการสอน และการติดต่อสื่อสารเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้แก่บุคลากรระดับต่างๆ ทั้งในและนอกโรงเรียน ได้แก่ ครู นักเรียน ชุมชน องค์กรต่างๆ ที่มีส่วนช่วยเหลือและสนับสนุนสถานศึกษา ตลอดจนหน่วยงานทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนครูอย่างสม่ำเสมอ และประเมินผลความก้าวหน้า ของครูในการดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ของสถานศึกษา การจัดเตรียมบุคลากรที่เหมาะสม สำหรับการดำเนินการให้บรรลุเป้าประสงค์ของโรงเรียนกับเป้าประสงค์ส่วนบุคคลของบุคลากรโดยมิติเอกฉันท์ของบุคลากรทั้งหมดในสถานศึกษา การสนับสนุนให้ครูทุกคนจัดวางเป้าประสงค์ของตนเองให้สอดคล้องสัมพันธ์กับเป้าประสงค์ของโรงเรียน

สุชน หล้าบ้านโพน (2548, หน้า 12) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพในอนาคตของหน่วยงานหรือองค์กรที่ผู้บริหารต้องการจะให้ เป็นบนพื้นฐานความเป็นไปได้ สอดคล้องกับเป้าหมายและภาระหน้าที่ของหน่วยงานหรือองค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต

ฮิคแมน, และซิลวา (Hickman, & Silva, 1984, p. 151) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ว่าหมายถึง การเดินทางโดยใช้สมองจากสิ่งที่รู้ไปยังสิ่งที่ไม่รู้ เป็นการสร้างสรรค์อนาคตจากข้อมูลในปัจจุบัน ความหวัง ความฝัน และโอกาสที่จะเป็นไปได้

บลูมเบิร์ก, และกรีนฟิลด์ (Blumberg, & Greenfield, 1986, pp.227-228) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ว่าหมายถึง ความสามารถในการมองเห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่อยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่ต้องการให้เป็นในอนาคตและสามารถกระทำกิจกรรมเพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่สภาพที่ต้องการในอนาคตได้สำเร็จ

เบียร์, และคนอื่นๆ (Beare, et al., 1989, p. 107) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ไว้ว่าหมายถึง ภาพขององค์การในอนาคตซึ่งได้มาจากปัญญา ความคิดมีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายและภาระหน้าที่ขององค์การ โดยภาพนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง น่าเชื่อถือ และดึงดูดใจให้ปฏิบัติตาม อันจะทำให้องค์การมีสภาพดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

สรุปได้ว่า การสร้าง และการสื่อสารวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ ถ่ายทอดและเชื่อมโยงวิสัยทัศน์นั้นแก่ครูโดยวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสมเพื่อให้ครูนำไปดำเนินการ ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ของสถานศึกษา

1.2 ความสำคัญของการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์

ทองใบ สุธาจารย์ (2542, หน้า 109-110) ได้กล่าวว่า ความก้าวหน้าของมนุษยชาติที่เกิดขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง เพราะว่า มนุษย์มีความหวังที่ยิ่งใหญ่ กล่าวคือ มนุษย์อาจจะไม่สนใจถึงความเป็นเหตุเป็นผลด้วยซ้ำไปว่าในโลกนี้ไม่มีอะไรที่เป็นไปไม่ได้ เพียงเพราะมนุษย์มีความคิดที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หากพิจารณาย้อนกลับไปสู่อดีต เราจะพบว่าสรรพสิ่งทั้งหลายเกิดขึ้นและพัฒนามาได้จนถึงปัจจุบัน ถ้าใช้ความคิดอย่างมีเหตุผล ช่วงใดช่วงหนึ่งในอดีตแล้วจะพบว่าพัฒนาการที่สำคัญในปัจจุบัน ไม่อาจจะอธิบายได้จากความเป็นเหตุเป็นผลในอดีต ฉะนั้น ความสำคัญของวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ควรพิจารณาดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องจะทำให้สามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถสูงเข้าไปร่วมทำงาน

วิสัยทัศน์จะเป็นสิ่งช่วยให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีความเต็มใจและเกิดความพร้อมที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรด้วยความสมัครใจ เพราะพวกเขาเห็นว่า เป็นสิ่งที่มีคุณค่าที่จะทำให้วิถีชีวิต ชุมชน และสังคมดีขึ้น ตลอดจนทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าขึ้น ด้วยเหตุนี้เราจึงเห็นว่าบุคคลนับล้านๆ คนเป็นอาสาสมัครเข้าร่วมรณรงค์เพื่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมหรือการรวมตัวกันทางการเมือง

2. การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องจะช่วยทำให้วิถีชีวิตบุคลากรมีคุณค่า

บุคคลเป็นผู้แสวงหางานที่มีความหมายต่อตนเอง เพราะว่าบุคคลากรที่มีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร จะเกิดความภูมิใจว่าพวกเขาเองไม่ใช่เป็นเพียงพนักงานคนหนึ่งขององค์กรเท่านั้น แต่พวกเขาที่มีความรู้สึกถึงความสำเร็จและความเจริญเติบโตขององค์กร เป็นผลผลิตหนึ่งที่เราเป็นส่วนคิดและผลักดันให้มันเกิดขึ้น

3. การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง จะช่วยสร้างมาตรฐานการทำงานชั้นเยี่ยมในองค์กร โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์จะมีความต้องการที่จะทำงานให้ดีเยี่ยม ต้องการที่จะได้รับความรู้สึกที่ดีกว่า พวกเขาเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า พวกเขาจึงต้องการสร้างความชัดเจนในเป้าหมายและต้องการทราบความก้าวหน้าในสิ่งที่ตนเองทำลงไป ด้วยเหตุนี้เราจะพบว่า วิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งที่จะทำให้ทุกคนในองค์กรเห็นศักยภาพของตนเองได้อย่างชัดเจน ทุกคนจะเข้าใจจุดยืนของตนเอง และเข้าใจว่าพวกตนจะก้าวไปในทิศทางใด

4. การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องประจวบเหมาะที่เชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันและอนาคตเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม

ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ย่อมทราบและเข้าใจความต้องการของนักลงทุน ผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้าและคู่ค้าด้วยดี บ่อยครั้งที่บุคคลกลุ่มต่างๆ มีความต้องการที่แตกต่างกันในเวลาเดียวกัน แต่ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ย่อมสามารถให้บริการแก่กลุ่มต่างๆ ได้ด้วยความสามารถที่ยอดเยี่ยม ฉะนั้น การเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันกับอนาคตเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาและสานต่อได้ด้วยความแนบเนียน

ซนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550, หน้า 23) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์เป็นกลยุทธ์อันดับแรกของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายหลักร่วมกัน มองเห็นแนวทางความเป็นไปได้ เพื่อการสร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นที่ดึงดูดใจ และมีความท้าทาย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทความสามารถเพื่อช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย หลังจากสร้างวิสัยทัศน์แล้ว ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจองค์กรเป็นอย่างดี เช่น วิธิดำเนินงาน การบริการ การตลาด คู่แข่ง และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ต้องมีความเข้าใจนวัตกรรมองค์กร เช่น ความเชื่อร่วมกัน และข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานที่ที่องค์กรตั้งอยู่ และตระหนักในความ ต้องการ และค่านิยมของบุคลากร

บาร์เกอร์ (Barker, 2002, p. 98) กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่จะก่อให้เกิดพลังแก่องค์กร พลังจะนำไปสู่การปฏิบัติ และการปฏิบัตินั้นจะนำไปสู่ความสำเร็จแก่องค์กร การมีวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม และมีความเชื่อถือ จะทำให้การทำหน้าที่ขององค์กรราบรื่น และเป็นไปในทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

1.3 ขอบข่ายของการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2540, หน้า 13-14) กล่าวว่า องค์กรประกอบที่เป็นพลังแห่งวิสัยทัศน์มี 4 ประการ คือ

1. วิสัยทัศน์กำหนดขึ้นโดยผู้นำ (leader initiated) วิสัยทัศน์นั้นมิได้กำหนดโดยกลุ่มคน แต่ถูกกำหนดโดยผู้นำ ซึ่งผู้นำที่ติดจะต้องรู้จักสนทนาและรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกแล้วนำมาพิจารณาว่า โลกปัจจุบันเป็นเช่นไร นำข้อมูลมาผนึกเข้าเป็นวิสัยทัศน์แล้วหาวิธีการที่จะมุ่งสู่จุดหมายปลายทางหรือวิสัยทัศน์นั้น

2. วิสัยทัศน์ของผู้นำจะต้องเสนอให้มีทีมงานร่วมรับรู้และทีมงานจะต้องเห็นชอบว่าจะสนับสนุน (shared and support) เพื่อสร้างชุมชนที่มีวิสัยทัศน์สำหรับองค์กรนั้น การทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมจะเป็นการสร้างข้อตกลงตามแนวทางที่กำหนด ซึ่งจะช่วยให้มีการตัดสินใจและร่วมแรงร่วมใจทำให้ภาพฝันเป็นจริงได้

3. วิสัยทัศน์ต้องครอบคลุมทุกเรื่องอย่างละเอียด (comprehensive and detailed) ไม่ชักว้างๆ ทัวไป ซึ่งจะไม่เกิดผลใดๆ การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การรู้ว่าทำอะไร เมื่อใด ทำไม และอะไร และจะต้องมีตำแหน่งสำหรับทุกคนเพื่อจะได้รู้ว่าตัวเองมีความสำคัญเพียงใดที่จะมุ่งสู่จุดหมายปลายทางนั้น ทุกคนจะต้องรู้ว่าตัวเองจะร่วมสร้างคุณประโยชน์และเข้าใจจริงๆ ได้อย่างไร

4. วิสัยทัศน์จะต้องสร้างสรรค์และมีแรงบันดาลใจ ทำทหาย และมีความเป็นไปได้ (positive and inspired) ทุกคนมีแรงบันดาลใจและมุ่งมั่นที่จะทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ เพื่อมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่กำหนดเป็นวิสัยทัศน์นั้น

ทองใบ สุตซารี (2543, หน้า 114-115) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ที่ดีมีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์จะต้องมีความเหมาะสมกับองค์กรและเป็นวิสัยทัศน์เพื่อองค์กรตลอดเวลา วิสัยทัศน์จะต้องเหมาะสมกับประวัติศาสตร์ วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร ขณะเดียวกันก็เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร สามารถที่จะให้ข้อมูลที่เพียงพอในการประเมินอนาคตขององค์กรได้อย่างดี ในทางกลับกัน ถ้าวิสัยทัศน์ดังกล่าวไม่เหมาะสมกับองค์กรแล้ว ย่อมถึงเวลาที่จะต้องปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ขององค์กรใหม่

2. วิสัยทัศน์จะต้องกำหนดมาตรฐานที่ดีเยี่ยม และสะท้อนให้เห็นลักษณะทางอุดมคติที่สูงส่งขององค์กร กล่าวคือ เป็นการแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคมได้สูงยิ่ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกที่มีเกียรติและศักดิ์ศรีสูงส่ง

3. วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ช่วยสร้างความชัดเจนในเป้าหมาย และทิศทางขององค์กร กล่าวคือ วิสัยทัศน์จะเป็นสิ่งจูงใจและสร้างความน่าเชื่อถือให้กับบุคลากรขององค์กรว่า องค์กรต้องการจะมุ่งไปทิศทางใด สิ่งที่กำลังก้าวเดินนั้นประจักษ์วิถีชีวิตที่มีคุณค่ายิ่งขององค์กร และช่วยชี้ให้เห็นว่าองค์กรจะต้องมีอนาคตที่สดใส

4. วิสัยทัศน์ช่วยให้เกิดพลังใจ และความผูกพัน ให้เกิดขึ้นกับบุคลากร กล่าวคือ วิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นการสนับสนุนของบุคลากรที่แผ่ขยายออกไปในขอบข่ายที่กว้างขึ้น ทั้งในระดับองค์กร ชุมชน และสังคม ถ้าผู้นำองค์กรให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง

5. วิสัยทัศน์ทำให้เกิดความสะดวกสบายในการสร้างความเข้าใจ กล่าวคือ วิสัยทัศน์จะช่วยให้กลไกทั้งระบบของการที่จะแปลงแผนกลยุทธ์ให้เป็นภาพของความเป็นจริงขององค์กร

6. วิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นความเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร กล่าวคือ วิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรกำลังดำเนินการเพื่ออะไร และต้องการที่จะดำเนินการให้สำเร็จในด้านใด

7. วิสัยทัศน์เป็นความใฝ่ฝันขององค์กร กล่าวคือ วิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นถึงความฝันขององค์กรที่ต้องการก้าวหน้า และนับว่าเป็นสิ่งที่เป็ประโยชน์ที่องค์กรจะได้ระดมความคิดและปรัชญาขององค์กร เพื่อให้สามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ได้อย่างมีคุณค่า

จิตติพงษ์ คล้ายโยทอง (2549, หน้า 31) กล่าวถึง ขอบข่ายของการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ว่าประกอบด้วย

1. สร้างความกระตือรือร้น โดยกระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยวิธีการใหม่ ภายใต้วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา
2. จัดให้ครูปฏิบัติงานด้วยกระบวนการที่สอดคล้องกับ เป้าประสงค์ของสถานศึกษาที่ได้ร่วมกันสร้างขึ้น
3. กระตุ้นให้ครูยอมรับในเป้าประสงค์โดยรวมของสถานศึกษา
4. อธิบายให้ครูเข้าใจความหมายของวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาและแนวทางในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน
5. สนับสนุนให้ครูได้ทบทวนและพัฒนาเป้าประสงค์ของตนเองให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของสถานศึกษา
6. ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาต่อครูและนักเรียน
7. อธิบายให้ครูเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่าง วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา วิสัยทัศน์ของชุมชนที่สนับสนุนสถานศึกษา และวิสัยทัศน์ของหน่วยงานทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง
8. ให้มีการปฏิบัติงานโดยมติเอกฉันท์ของบุคลากรทั้งหมด โดยมีการจัดลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์ของสถานศึกษา

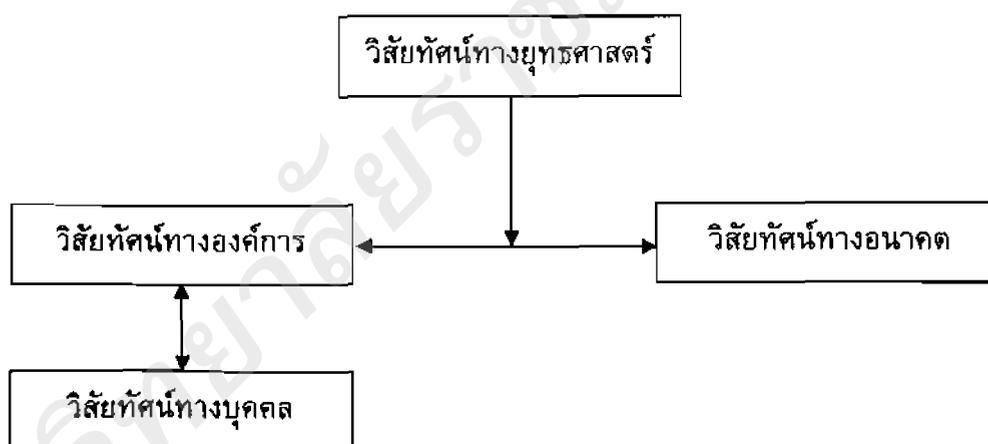
สุธน หล้าบ้านโพน (2548, หน้า 17-18) ได้ระบุองค์ประกอบ 4 ประการที่มีปฏิสัมพันธ์กันของวิสัยทัศน์ของผู้นำ องค์กรประกอบทั้ง 4 นี้ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์ทางองค์กร เป็นวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวกับภาพที่กว้างและสมบูรณ์ของระบบองค์กรในปัจจุบัน ซึ่งอยู่ในสิ่งแวดล้อม นั่นคือ วิสัยทัศน์ทางองค์กรเป็นการมององค์กรในปัจจุบันในภาพรวมมิได้มองเฉพาะองค์กรเท่านั้น แต่มองสิ่งแวดล้อมขององค์กร

2. วิสัยทัศน์ทางอนาคต เป็นการสร้างภาพขององค์การภายในสิ่งแวดล้อม จุดๆ หนึ่งหรือเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต นั่นคือ วิสัยทัศน์ทางอนาคตเป็นการสร้างภาพว่า องค์การในอนาคตจะเป็นอย่างไร

3. วิสัยทัศน์ทางบุคคล เป็นวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการกำหนดตำแหน่งของบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเชื่อมโยงระหว่างผู้นำกับองค์การ เป็นความสามารถของผู้นำที่จะระบุ ชี้บ่ง เคลื่อนย้าย ประสานทักษะและทรัพยากรต่างๆ

4. วิสัยทัศน์ทางยุทธศาสตร์ เป็นวิสัยทัศน์ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ให้ไปสู่การปฏิบัติ นั่นคือ วิสัยทัศน์ทางยุทธศาสตร์เป็นการเชื่อมโยงสิ่งที่เป็นจริงในปัจจุบัน ความเป็นไปได้ในอนาคต ในวิถีทางที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งเหมาะสมกับองค์การและผู้นำ จึงเห็นได้ว่าวิสัยทัศน์ทางยุทธศาสตร์ก็คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ดังกล่าวข้างต้น สามารถเขียนเป็นภาพได้ดังนี้



ภาพ 2 องค์ประกอบของวิสัยทัศน์

ที่มา : สุชน หล้าบ้านโพน (2548, หน้า 17-18)

2. การเป็นแบบอย่าง

2.1 ความหมายของการเป็นแบบอย่าง

จูดีฟงศ์ คล้ายโยทอง (2549, หน้า 32) กล่าวว่า การเป็นแบบอย่าง หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารในเรื่องการนำโดยการกระทำ การแสดงความมีพลัง และความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน การแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมใหม่ๆ การออกแบบและเป็นแบบอย่างในการใช้เทคนิคการแก้ปัญหา

การเป็นแบบอย่าง หรือสัญลักษณ์ของการประสบผลสำเร็จ การเปิดโอกาสให้บุคลากรของโรงเรียนได้ปฏิบัติตามแบบอย่าง ทำให้ครู นักเรียน มีความไว้วางใจ เลื่อมใสศรัทธา ให้ความนับถือต่อผู้บริหาร

แคทลียา ศรีใส (2548, หน้า 29) กล่าวว่า การเป็นแบบอย่าง หมายถึง ปฏิบัติการของผู้ตามที่มีต่อผู้นำด้วยการแสดงตนเป็นพวกด้วยการเรียนแบบหรือเอาอย่าง ยอมรับในเป้าหมายของภารกิจ ผู้นำจะได้รับการยกย่อง มีอำนาจ บารมี มีมาตรฐานในการทำงาน ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับผู้ตาม

ไพศาล แส নয়ศบุญเรือง (2549, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของการเป็นแบบอย่างว่าหมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหาร หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ครูและบุคลากรมีการยอมรับโดยอาศัยวิสัยทัศน์ร่วม เน้นในสิ่งที่สำคัญต่อบรรยากาศในโรงเรียน ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างเป็นที่ยกย่องนับถือ ศรัทธาและไว้วางใจ

ชนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของการเป็นแบบอย่างว่าหมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นการบริหารงานในโรงเรียน เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้ร่วมงานมีความศรัทธาและนับถือยินดี ที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะในด้านความเชื่อมั่นในตนเอง กำหนดแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง และแก้ปัญหาขัดแย้งภายในจิตใจ เป็นแบบอย่างที่ดีจนผู้ร่วมงานยึดถือเอาเป็นแบบอย่างบริหารงานเป็นที่ประทับใจ กำหนดเป้าหมายการทำงานชัดเจน และมีมาตรฐานการทำงานสูง

ภิรมย์ ถินถาวร (2550, หน้า 31) กล่าวว่า การเป็นแบบอย่าง หมายถึง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ มีความชัดเจนในการทำงาน กล้าเสี่ยงต่อสิ่งที่จะดำเนินการใหม่ ๆ โดยมีลักษณะเป็นมิตร จริงใจ มีคุณธรรม นำทีมงานปฏิบัติงานต่างๆ ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้ร่วมงานศรัทธา เลื่อมใส ภักดี ผู้ร่วมงานอยากร่วมงานด้วยความอยากปฏิบัติ ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของตนเองและนำคุณค่าของตนเองไปปฏิบัติตามที่ผู้บริหารสถานศึกษาตั้งความคาดหวังไว้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551) กล่าวว่า การเป็นแบบอย่าง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมีการยอมรับ เชื่อมมั่นศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจ และในความสามารถของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจโดยผู้นำจะมีการประพาดิณเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น มีคุณธรรม และจริยธรรม เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค

มยุรี ทรัพย์บุญ (2551) กล่าวว่า การเป็นแบบอย่าง หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ

ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้เกิดผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรมสูง หลีกเลี้ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

เบส (Bass, 1985, p. 31) กล่าวว่า การเป็นแบบอย่าง หมายถึง พรสวรรค์ การเป็นแบบอย่างเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการเปลี่ยนสภาพ เป็นความสามารถที่จะทำให้ผู้อื่นอยากที่จะยอมรับและเป็นผู้ตาม มีบุคลิกที่คนเห็นแล้วอยากยกย่องนับถือ มีความสามารถในการชักนำ และมีพลังที่จะกระตุ้นอารมณ์ให้คนอื่นมีความคล้อยตาม มีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยปลูกเร้าอารมณ์ผู้ตามให้เอาแบบอย่าง ผู้นำประเภทนี้สามารถเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยทำหน้าที่เป็นโค้ช เป็นครู หรือเป็นที่เลี้ยง

เบส, และอโวลิโอ (Bass, & Avolio, 1990, p. 19) ให้ความหมายของการเป็นแบบอย่างว่าหมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกและสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกสนับสนุน รักใคร่ เลื่อมใส ไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ ซึ่งทำให้ผู้นำสามารถโน้มน้าวใจ ชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำดังกล่าวได้แก่ การมีความมั่นใจในตนเองสูง สนับสนุนการทำงานของผู้ตาม กระตุ้นจูงใจสร้างความมั่นใจแก่ลูกน้อง เป็นผู้ที่มีมองการณ์ไกล สามารถวางเป้าหมายเพื่ออนาคตที่ดี เป็นผู้กล้าเสี่ยง มีความคิดริเริ่ม รวมทั้งเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่า การเป็นแบบอย่าง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านการกระทำ แนวคิด ตลอดจนคุณลักษณะที่ทำให้ครู นักเรียน บุคลากรมีความไว้วางใจ เลื่อมใส ศรัทธา และให้ความเคารพนับถือ

2.2 ความสำคัญของการเป็นแบบอย่าง

เบส (Bass, 1985, p. 35) กล่าวว่า การสร้างแบบอย่าง สามารถมองเห็น ปฏิบัติได้ตอบของผู้ตาม ซึ่งได้แก่การที่ผู้ตามรักใคร่ ยกย่อง นิยม ชมชอบให้ความไว้วางใจ เลื่อมใส ศรัทธา ให้ความเคารพเกรงกลัว

2.3 ขอบข่ายของการเป็นแบบอย่าง

ฐิติพงศ์ คล้ายไยทอง (2549, หน้า 32) กล่าวถึง ขอบข่ายของการเป็นแบบอย่าง ว่าประกอบด้วย

1. สร้างความเชื่อถือศรัทธาให้เกิดขึ้นกับครู และนักเรียน
2. ยอมรับการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ ภายใต้กรอบความคิดใหม่
3. มีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงาน
4. กำหนดรูปแบบวิธีการแก้ปัญหา ที่ครูสามารถนำไปปรับใช้ในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน และนักเรียน
5. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม
6. เป็นผู้นำในด้าน “การกระทำ” มากกว่าที่จะนำโดย “การบอก”

ภิรมย์ ถินถาวร (2550, หน้า 31) กล่าวว่า การเป็นแบบอย่างมีลักษณะ ดังนี้

1. สร้างจินตภาพในอนาคตได้ดีกว่าปัจจุบันและลูกน้องยอมรับจินตภาพนั้น
 2. กล้าเสี่ยงต่อสถานภาพ ตำแหน่งหรือเงินทอง ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ของลูกน้องมากกว่าประโยชน์ส่วนตน
 3. ใช้กลวิธีใหม่ เพื่อให้บรรลุจินตภาพที่ยึดร่วมกัน
 4. สามารถประเมินสถานภาพได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ไวต่อความต้องการและค่านิยมของลูกน้อง และไวต่อสภาพแวดล้อมจนสามารถสร้างจินตภาพ เป็นแนวทางที่สอดคล้องถูกกาลเทศะและน่าประทับใจ
 5. ทำให้ลูกน้องเกิดความไม่พอใจในสภาพปัจจุบัน แม้ว่าในขณะนั้นจะไม่มีวิกฤตการณ์ โดยสร้างจินตภาพในอนาคตที่ดีกว่าเก่า กำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา
 6. ทำให้ลูกน้องมั่นใจในกลยุทธ์ ว่าสามารถทำให้พวกตนบรรลุจุดมุ่งหมายได้ ทำให้ลูกน้องทำงานหนักขึ้นจนประสบความสำเร็จ
 7. ใช้อำนาจส่วนตน คือ ยำนาจเชี่ยวชาญเพื่อทำให้ผู้ตามทำงานได้สำเร็จ
- ใช้วิธีการใหม่ในการเปลี่ยนแปลง ใช้อำนาจอ้างอิงเพื่อลูกน้องเรียนแบบความคิดตน

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา

3.1 ความหมายของการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ฐิติพงศ์ คล้ายไยทอง (2549, หน้า 32) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการทำให้ครูเกิดมุมมองใหม่ๆ และใช้วิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมาจัดการเรียนการสอน ปฏิบัติงานและแก้ปัญหา สร้างความท้าทายให้ครูมีความอยากรู้อยากซักถาม พิสูจน์ ตรวจสอบค่านิยมและความเชื่อพื้นฐานต่างๆ ทราบแนวความคิดใหม่ผู้บริหารเองก็เป็นประจักษ์แห่งทรัพยากร สำหรับแนวความคิดใหม่ในการพัฒนาวิชาชีพของครู โดยกระตุ้นให้ครูได้คิดเพื่อพัฒนางานที่ส่งถึงนักเรียน การสนับสนุนครูให้พัฒนาตนเองจากการ

พัฒนาวิชาชีพให้ก้าวหน้า สนับสนุนครูให้ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายประเด็นความคิดใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ร่วมกัน และเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

อัญชัญ เต็มกระโทก (2547, หน้า 11) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีและแสดงออกถึงกระบวนการบริหาร เพื่อให้ผู้ตามเห็นจะได้ตื่นตัว มีการเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหาก็ดี ทำให้เกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจ สามารถใช้ดุลยพินิจในการมองปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ตลอดจนการแก้ไขอย่างมีเหตุผล

แคทลียา ศรีใส (2548, หน้า 31) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามให้สงสัยวิธีการทำงานแบบเดิม ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้ประเมินค่านิยม ความเชื่อและความคาดหวังของตนและของผู้นำและขององค์กร นอกจากนั้นผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้คิดเองพัฒนาตนเองในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

ไพศาล แสนยศบุญเรือง (2549, หน้า 7) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหาร ทำให้ผู้ร่วมงานได้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา เปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ คิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

ชนิษฐา อุโนวิเศษ (2550, หน้า 28) กล่าวว่า การกระตุ้นปัญญา หมายถึง การทำให้ผู้ตื่นตัวและเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหา และวิธีการแก้ไข เกิดความคิดจินตนาการ ความเชื่อและค่านิยมมากกว่าที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในทันทีทันใด การกระตุ้นปัญญานั้นทำให้ผู้ตามเกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจและสามารถใช้ดุลยพินิจในการมองปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ตลอดจนวิธีการแก้ไขปัญหาโดยผู้ตามจะเกิดความคิดก่อนลงมือปฏิบัติ

ภิรมย์ ถิ่นถาวร (2550, หน้า 7) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญาหมายถึง การที่ผู้บริหารนำพาหรือผลักดันให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาและส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงาน ผลักดันให้ผู้ร่วมงานพยายามหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่า ผู้ร่วมงานได้รับการชื่นชมเมื่อประสบความสำเร็จในการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนางาน ผู้ร่วมงานทราบแนวคิด หลักในการพัฒนาโรงเรียนที่จะนำสู่คุณภาพ

มยุรี ทรัพย์บุญ (2551) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ ๆ โดยภาวะในการกระตุ้นทางปัญญานั้น จะเป็น

พฤติกรรมของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม มองปัญหาเป็นโอกาส และจะให้การสนับสนุนหากต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ให้กับองค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเองเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานที่ตนมีความรู้ความชำนาญ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นมองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน กระตุ้นให้มีความคิดริเริ่มสร้างหรือผู้ตาม

สถาบันฝึกอบรม มาสเตอร์ลี (2551) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม มองปัญหาเป็นโอกาส และจะให้การสนับสนุนหากต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ให้กับองค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเองเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานที่ตนมีความรู้ความชำนาญ

อุดม พุ่งเกียรติไพบุสย์ (2551) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม มองปัญหาเป็นโอกาส และจะให้การสนับสนุนหากต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ให้กับองค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเองเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานที่ตนมีความรู้ความชำนาญ

สรุปได้ว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการทำให้ครูเกิดมุมมองใหม่ ๆ และเลือกใช้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำมาจัดการเรียนการสอน ปฏิบัติงาน และแก้ปัญหา สร้างความท้าทายให้ครูอยากมีความรู้ อยากซักถาม พิสูจน์ ตรวจสอบค่านิยมและความเชื่อพื้นฐานต่าง ๆ กับแนวคิดใหม่

3.2 ความสำคัญของการกระตุ้นการใช้ปัญญา

เบส (Bass, 1985, p. 99) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นการคิดค้นกลวิธี และมีส่วนร่วมในการแสดงออกถึงปัญญาในเรื่องตนเองและผู้ตาม โดยการวิเคราะห์ วางแผน การนำไปปฏิบัติ การแปลผล การประเมินผลงาน การปฏิบัติเช่นนี้แสดงให้เห็นบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในระดับที่สามารถมองเข้าใจเกิดมโนทัศน์และพูดให้ผู้ร่วมงานทราบถึงภาวะคุกคามที่องค์กรกำลังเผชิญ บอกจุดแข็งจุดอ่อนและเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่ได้รับ

3.3 ขอบข่ายของการกระตุ้นการใช้ปัญญา

จูติพงษ์ คล้ายโยทอง (2549, หน้า 32) กล่าวถึง ขอบข่ายของการกระตุ้นการใช้ปัญญา ว่าประกอบด้วย

1. สนับสนุนให้ครูได้พัฒนางานโดยใช้กระบวนการวิจัย
2. ให้คำแนะนำหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครู ตามแนวความคิดใหม่
3. กระตุ้นให้ครูคิดเกี่ยวกับสิ่งที่กำลังปฏิบัติเพื่อนักเรียน
4. สนับสนุนให้ครูปรับปรุงเป้าประสงค์ของตนเองให้สอดคล้องกับการ

ปฏิรูปการเรียนรู้ตามมาตรฐานวิชาชีพครู

5. สนับสนุนให้ครูประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง และนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงงาน

6. กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายเกี่ยวกับประเด็นความคิดใหม่ๆ ที่นำไปสู่ทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

7. สนับสนุนส่งเสริมให้คณะครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษา

อัญชัญ เต็มกระโทก (2547, หน้า 11-12) กล่าวถึงชนิดของการกระตุ้นปัญญา ประกอบด้วย

1. การกระตุ้นปัญญาโดยใช้หลักเหตุผล โดยผู้นำจะเน้นการจูงใจด้านความสำเร็จ เน้นโครงสร้างงานที่เป็นการตัดสินใจของผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย ซึ่งจะเน้นหนักที่ความรวดเร็วและประสิทธิผลในการแก้ปัญหา

2. การเน้นที่การอยู่รอดโดยผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับความมั่นคง ความเชื่อถือ และการสร้างทีมงาน อาศัยกระบวนการที่ไม่เป็นทางการและมีความเชื่อว่าสติปัญญาสามารถเกิดขึ้นจากการที่มนุษย์มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ดังนั้น เขาจะเป็นผู้ที่ตัดสินใจ โดยการผสมผสานต้องการข้อมูลจำนวนมากและแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่างๆ หลายวิธี

3. การใช้ประสบการณ์ ผู้นำแบบนี้จะแก้ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์แก้ปัญหาแบบขั้นตอนและใช้ข้อมูลจำนวนมากเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดของการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัยและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์กร

แคทลียา ศรีใส (2548, หน้า 30-31) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง เป็นวิธีการที่ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงยั่วยุผู้ตามให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในการคิด ส่งเสริมการแก้ปัญหาในลักษณะ ป้องกันไว้ก่อนมากกว่าจะตามไปแก้ปัญหา การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหา โดยใช้ความคิด ความเชื่อ จินตนาการ และ คำนิยาม ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดความรอบคอบ ความเข้าใจ มองเห็นปัญหา และรู้สึกว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสิ่งท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะร่วมกันแก้ไขปัญหา ซึ่งแนวทางการกระตุ้นการใช้ปัญญามี 3 วิธี ได้แก่

1. การใช้หลักเหตุและผล โดยผู้นำจะเน้นหนักโครงสร้างงานที่เป็นทางการ มีระบบการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน เน้นความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยในการตัดสินใจ
2. การเน้นที่การอยู่รอด โดยผู้นำจะคำนึงถึงความมั่นคง ปลอดภัย ความไว้วางใจและการสร้างทีมในองค์กร มีการแก้ปัญหาที่ใช้ข้อมูลจำนวนมากและวิธีการหลายทาง เน้นในกระบวนการแก้ปัญหาแบบหลายขั้นตอน เพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดในการปรับปรุงความมั่นคงความปลอดภัยและการดำรงอยู่ขององค์กร
3. การมุ่งเน้นการเป็นเลิศ โดยผู้นำจะให้ความสำคัญของการปรับตัว การเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะเกิดกับองค์กร มีการยืดหยุ่นในการตัดสินใจ

เบส (Bass, 1985, pp. 100-112) ได้ชี้แนะวิธีที่ผู้นำใช้วิธีกระตุ้นปัญญา ดังต่อไปนี้

1. การกระตุ้นปัญญาโดยใช้หลักของเหตุผล โดยผู้นำจะเน้นเรื่องการจูงใจ ด้านความสำเร็จผู้นำ เน้นหนักที่โครงสร้างงานที่เป็นทางการ การตัดสินใจของผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยจะเน้นหนักที่ความสำเร็จและประสิทธิผลในการแก้ปัญหาเป็นสำคัญ การเน้นที่การอยู่รอด โดยผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับการเพิ่มความมั่นคง ความเชื่อถือและการสร้างทีมงาน เขาอาศัยกระบวนการที่ไม่เป็นทางการและเชื่อว่าสติปัญญาความสามารถเกิดขึ้นจากการที่มนุษย์มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ดังนั้นเขาจะเป็นผู้ตัดสินใจโดยการผสมผสานต้องการข้อมูลมากและแก้ปัญหาได้หลายวิธี
2. การใช้ประสบการณ์ ผู้นำแบบนี้จะแก้ปัญหาโดยใช้ข้อมูลจากประสบการณ์การแก้ปัญหาแบบเป็นขั้นตอนและใช้ข้อมูลเป็นจำนวนมาก เพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดของการปรับปรุงความมั่นคง ปลอดภัยและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์กร
3. การมุ่งเน้นการเป็นเลิศ ผู้นำจะเน้นที่การเจริญงอกงาม การปรับตัว การเรียนรู้ ความหลากหลายและความคิดสร้างสรรค์ รูปแบบการตัดสินใจของเขาจะยืดหยุ่น ผู้นำ

เช่นนี้จะใช้ข้อมูลน้อยในการตัดสินใจ แต่จะรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องและค้นหาวิธีใหม่ในการแก้ปัญหาถ้าจำเป็น นอกจากนี้จะพบลักษณะของการกล้าเสี่ยงและการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ในผู้นำเช่นนี้ด้วย

4. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล

4.1 ความหมายของการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล

จูติพงษ์ คล้ายโยทอง (2549, หน้า 32) กล่าวว่า การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สนใจครูแต่ละคน ให้ความสนใจต่อความเป็นอยู่ของครู ผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงพัฒนาส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาความสามารถเป็นรายบุคคล ยกกระดับคุณภาพของครูให้สูงขึ้น ทำหน้าที่จัดเตรียมทรัพยากรที่จะสนับสนุนช่วยเหลืออย่างใกล้ชิดในการพัฒนาวิชาชีพของครูแต่ละคน การนำความคิดของครูแต่ละคนไปสู่ระดับการพิจารณา เพื่อนำกรอบความคิดนั้นไปใช้ในการปฏิบัติงานตามภารกิจของสถานศึกษาต่อไป การสนับสนุนครูให้มีความพยายามในการปฏิบัติงานโดยวิธีการใหม่ๆ ตามความสนใจของครู การปฏิบัติของครูต่อครูแต่ละคนอย่างเท่าเทียมกัน ทำให้ครูเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการสนับสนุนช่วยเหลือสถานศึกษา ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางศีลธรรมแก่ครู

แคทลียา ศรีใส (2548, หน้า 32) กล่าวว่า การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำสนใจในผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตาม ตามความต้องการ ความสนใจ ความสามารถ ตลอดจนผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งสอนแนะและให้ข้อมูลย้อนกลับ สนับสนุนให้ผู้ตามพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ไพศาล แสนยศบุญเรือง (2549, หน้า 7) กล่าวว่า การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหาร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ดูแลผู้ตามในลักษณะเป็นโค้ชและเป็นพี่ปรึกษา เน้นการประสานงานที่ดี ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน สร้างกำลังใจที่ดีในโรงเรียน ตลอดทั้งเป็นตัวเชื่อม นักเรียน ผู้ปกครอง และครูเข้าด้วยกัน

ภิรมย์ ถิ่นถาวร (2550, หน้า 33) กล่าวว่า การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับนับถือและให้ความสำคัญของผู้ร่วมงาน ดูแลเอาใจใส่ตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคนตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล แสดงความชื่นชมในความสามารถของผู้ร่วมงานส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองได้พัฒนาตนเอง ให้คำปรึกษาและหาแนวทางผู้ร่วมงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นที่เลี้ยงเพื่อฝึกฝนด้านการบริหารจัดการให้ข้อมูลข่าวสารการให้ความรู้ต่างๆ มอบหมายงานพิเศษให้ผู้ร่วมงาน การสนทนอย่างเป็นกันเอง สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและจริงใจต่อกันในการปฏิบัติงาน

มยุรี ทรัพย์บุญ (2551) กล่าวว่า การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและเป็นพี่เลี้ยงของผู้ตามแต่ละคน ซึ่งภาวะในการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลนั้นผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยง และที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของคนสู่ระดับที่สูงขึ้น สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ส่งเสริมการเรียนรู้และความมั่นใจให้แก่ผู้ตาม เพื่อให้ทำงานได้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับของวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551) กล่าวว่า การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดตามสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม

สถาบันฝึกอบรม มาสเตอร์ลี (2551) กล่าวว่า การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หมายถึง เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ให้ความสำคัญในการใส่ใจถึงความต้องการความสำเร็จและโอกาสก้าวหน้าของผู้ตามเป็นรายบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลบางคนอาจต้องดูแลใกล้ชิด ในขณะที่บางคนมีความรับผิดชอบสูงอยู่แล้ว จะให้อิสระในการทำงาน เป็นต้น โดยที่ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยง และที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของคนสู่ระดับที่สูงขึ้น สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ส่งเสริมการเรียนรู้และความมั่นใจให้แก่ผู้ตามเพื่อให้ทำงานได้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

อุตม พึ่งเกียรติไพบูลย์ (2551) กล่าวว่า การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หมายถึง เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ให้ความสำคัญในการใส่ใจถึงความต้องการความสำเร็จและโอกาสก้าวหน้าของผู้ตามเป็นรายบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล บางคนอาจต้องดูแลใกล้ชิด ในขณะที่บางคนมีความรับผิดชอบสูงอยู่แล้ว จะให้อิสระในการทำงาน เป็นต้น โดยที่ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยง และที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของคนสู่ระดับที่สูงขึ้น สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ส่งเสริมการเรียนรู้และความมั่นใจให้แก่ผู้ตามเพื่อให้ทำงานได้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

แบส (Bass, 1985, p. 82) ให้ความหมายของการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลว่าหมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและลูกน้อง นั่นคือให้ผู้บังคับบัญชาจะคำนึงถึงความแตกต่างแต่ละบุคคลของลูกน้องเพราะแต่ละคนมีความแตกต่างกันรวมทั้งความสามารถที่แตกต่างกัน ผู้บังคับบัญชาจะตอบสนองความต้องการของลูกน้องโดยการมอบหมายให้ตามความสามารถแต่ละบุคคล ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน ให้ความสนใจในความต้อการ ให้ความเจริญก้าวหน้าของลูกน้องทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจและผลผลิตเพิ่มขึ้น ผู้บังคับบัญชาจะให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่ลูกน้องที่มีปัญหาปฏิบัติต่อลูกน้องเหมือนอยู่ในสถานะเดียวกัน เป็นผู้ที่ให้คำแนะนำช่วยเหลือ สนับสนุนและส่งเสริมให้ลูกน้องมีการพัฒนาตนเอง

สรุปได้ว่า การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สนใจครูแต่ละคน ให้ความสนใจต่อความเป็นอยู่ของครู โดยผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นที่เลี้ียง ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาความสามารถเป็นรายบุคคล ตลอดจนยกระดับคุณภาพของครูให้สูงขึ้น

4.2 ความสำคัญของการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล

แบส (Bass, 1985, p. 81) กล่าวว่า การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลนี้ จะให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้แก่ผู้ตาม ช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำอีกทั้งยังเป็นการสื่อความหมายแบบสองทาง ซึ่งจะช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้นและสามารถช่วยลดปัญหาความคลุมเครือในบทบาทของผู้ตามด้วย

ยุกส์ (Yuki, 1989, p. 352) กล่าวว่า การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ไม่ใช่เพียงการยอมรับความต้องการของผู้ตามเท่านั้น แต่ยังช่วยปลุกเร้า กระตุ้น สนับสนุนและยกระดับความต้องการเหล่านั้นให้สูงขึ้น ผู้นำยังมีความพยายามที่พัฒนาประสบการณ์ของผู้ตามให้ไปไกลกว่าเดิม เช่น มอบหมายงานที่ท้าทายให้ เพิ่มความรับผิดชอบ ช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่ผู้ตามจะทำ นอกเหนือจากที่คาดหวังเพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ

แบส, และอโวลิโอ (Bass, & Avolio, 1994, p. 27). กล่าวว่า ในการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำต้องระลึกอยู่เสมอว่าผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน ทั้งในการปฏิบัติงานทั่วๆ ไป ตลอดจนมีความแตกต่างกันในความต้องการด้านความสัมพันธ์ และความต้องการด้านความสำเร็จ ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนไม่จำเป็นต้องได้รับการเสริมแรงหรือจูงใจด้วยสิ่งเดียวกัน ดังนั้น การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างมีเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ

4.3 ขอบข่ายของการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล

จิตติพงษ์ คล้ายไยทอง (2549, หน้า 32) กล่าวถึง ขอบข่ายของการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ว่าประกอบด้วย

1. จัดเตรียมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนและช่วยเหลือการพัฒนาวิชาชีพของครู
2. นำความคิดของครู แต่ละคนไปพิจารณา เพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติของสถานศึกษา เมื่อครูได้ปฏิบัติงานตามกรอบความคิดนั้นอย่างได้ผลมาแล้ว
3. สนับสนุนให้ครูแต่ละคนพยายามปฏิบัติงานใหม่ อีกครั้งอย่างตั้งใจ
4. สนับสนุนทางด้านจิตใจ โดยการทำให้ครูแต่ละคน รู้สึกถึงคุณค่าของงานสร้างสรรค์ของตนที่มีต่อสถานศึกษา

แคทลียา ศรีใส (2548, หน้า 31-32) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล เป็นลักษณะที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และส่งผลถึงความพอใจของผู้ตามในการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลนั้น ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะสนใจผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาผู้ตาม ซึ่งต้องการจะพัฒนาตนเอง ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตามตามความต้องการ ความสนใจ และความสามารถผู้นำอาจชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี ซึ่งให้เห็นจุดอ่อนของการทำงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนนี้จะให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้แก่ผู้ตาม จะช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำ เป็นการสื่อความหมายแบบสองทางซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถช่วยลดปัญหาความเรื้อรังในบทบาทของผู้ตามในการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงแสดงให้เห็นว่าตนสนใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความเสมอภาคแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ยกกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา นั่นคือ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไม่เพียงจะบอกได้ว่าความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาคืออะไร แต่ยังยกกระดับความต้องการให้มีระดับสูงขึ้นด้วย และพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลมี 3 ลักษณะ ได้แก่

1. การคำนึงถึงการพัฒนา โดยการประเมินการปฏิบัติงานปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคตที่ต้องรับผิดชอบมากกว่า มอบหมายงานตามความสามารถ ให้ความช่วยเหลือเพิ่มเติมความสามารถในการปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่าง และการสนับสนุนให้ผู้ตามได้รับการอบรม พัฒนาความรู้ความสามารถ

- 1.1 พฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา ประกอบด้วย การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การสังเกตอย่างใกล้ชิด การบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และการส่งเสริมให้ผู้ตามได้รับการศึกษาอบรมเพิ่มเติม

- 1.2 การมอบหมายงาน เป็นการให้โอกาสทำงานที่ท้าทายและให้ผู้ตามได้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น และยังเป็นวิธีการพัฒนา ยกกระดับความสามารถและศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น

2. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล โดย

- 2.1 ส่งเสริมการพบปะอย่างเป็นกันเอง โดยมีการนิเทศแบบเดินดูรอบๆ มีการติดต่อกันแบบ 2 ทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ผู้ตามได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ยอมรับในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน

2.2 การที่ผู้ตามแต่ละคนได้รับหรือให้ข้อมูลข่าวสารตามที่ต้องการด้วยตนเองจะทำให้ผู้ตามมีโอกาสซักถามให้เข้าใจมากขึ้น และเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสนใจของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม

2.3 ให้ความสนใจในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน จะทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกว่าตนมีคุณค่า ได้รับการยอมรับจากผู้นำ ทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด

2.4 ให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล ผู้นำให้ความช่วยเหลือ รับฟังปัญหา ทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน แสดงความเห็นใจ เข้าใจในความรู้สึกของผู้ตาม ให้คำแนะนำ และค้นหาทางเลือกที่ดีกว่าให้แก่ผู้ตาม

3. การเป็นพี่เลี้ยง เป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ โดยการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่ เพื่อพัฒนาผู้ตามให้สามารถดูแลตนเอง สามารถจัดการกับงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยกระบวนการสอน แนะนำ และให้ความรู้

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

1. เน้นการพัฒนาโดยการประเมินการปฏิบัติงานในปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคต เมื่อมีความรับผิดชอบมากขึ้น การปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างและมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล ให้ความช่วยเหลือเพื่อเพิ่มความสามารถและเสริมแรงจูงใจให้มากยิ่งขึ้นตามความต้องการขององค์การ เป็นแบบอย่างที่ดีให้ลูกน้องเรียนแบบ มีความเห็นอกเห็นใจในความสนใจ มีความเอื้ออาทร เป็นผู้ให้คำปรึกษา สังเกต และบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของลูกน้องและสนับสนุนให้ลูกน้องได้รับการฝึกอบรมทางด้านเทคนิค

2. การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยมีการติดต่อกันอย่างคุ้นเคยกับลูกน้องในระดับตัวต่อตัวหรือการใช้โทรศัพท์มากกว่าการใช้บันทึกข้อความ มีการนิเทศงานแบบเดินดูรอบ ๆ ส่งเสริมให้มีการติดต่อกันระหว่างบุคคลแบบสองทางทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ได้รับข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจ ลูกน้องมีโอกาสได้ซักถามและผู้บังคับบัญชาได้เห็นปฏิบัติการของลูกน้อง แจ้งให้ลูกน้องทราบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นว่าเป็นเพราะอะไร ทำไม เอาใจใส่ในความแตกต่างของลูกน้องโดยจะต้องค้นหาว่าอะไรเป็นสิ่งจูงใจว่าลูกน้องแต่ละคนและทำอย่างไรจึงจะได้ประโยชน์สูงสุดกับลูกน้อง เป็นผู้ให้คำปรึกษารายบุคคลกับลูกน้องเมื่อเกิดปัญหา

3. การเป็นพี่เลี้ยง คือการที่ผู้บริหารอาวุโสช่วยเหลือ โดยการให้คำปรึกษารายบุคคลแก่ผู้บริหารใหม่ พี่เลี้ยงจะต้องให้ความรู้ประสบการณ์และตำแหน่งของตนเอง เพื่อช่วยพัฒนาลูกน้อง พี่เลี้ยงจะมีลักษณะเหมือนพ่อและบางครั้งจะเป็นแบบอย่าง เป็นผู้ให้คำปรึกษา ผู้แนะนำ ผู้ฝึกและครู

5. การจูงใจเชิงคลใจ

5.1 ความหมายของการจูงใจเชิงคลใจ

จูดีฟงส์ คล้ายโยทอง (2549, หน้า 32) กล่าวว่า การจูงใจเชิงคลใจ หมายถึง พฤติกรรมการสร้างความมั่นใจ ความเชื่อ ความคาดหวังแก่ครูว่าจะทำงานได้สำเร็จ การสร้างความคิดหวังที่สูงให้ครูเป็นมืออาชีพ และเป็นนักนวัตกรรมที่มีประสิทธิผลที่สามารถนำนวัตกรรมมาปรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การโน้มน้าวจิตใจให้ครูเปลี่ยนแปลงความสนใจในการกระทำ เพื่อพัฒนาตนเองไปสู่การทำประโยชน์เพื่อโรงเรียนโดยการใช้วิธีการพูดที่โน้มน้าวจิตใจในการทำงานรวมทั้งหาวิธีการกระตุ้นจูงใจครูให้ได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ และต้องการมิตรสัมพันธ์

แคทลียา ศรีใส (2548, หน้า 10) กล่าวว่า การจูงใจเชิงคลใจ หมายถึง วิธีการที่ผู้นำจุดประกายความคิดที่ทำให้ผู้ตามคิดที่จะช่วยทำงานให้สำเร็จ โดยใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น รวมทั้งทำงานโดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งทำโดยการให้แรงหนุนทางอารมณ์ คือ การสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม สร้างความเข้าใจว่าสิ่งที่ทำนั้นมีคุณค่า สร้างความคาดหวังว่าจะทำให้สำเร็จ

ไพศาล แสนยศบุญเรือง (2549, หน้า 7) กล่าวว่า การจูงใจเชิงคลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหาร ทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา เน้นทักษะมนุษยสัมพันธ์ จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม อุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มุ่งสู่ความเป็นเลิศและวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง

ชนิษฐา อุ๋นวิเศษ (2550, หน้า 11) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นการบริหารงานในโรงเรียน เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจ ให้ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน อุทิศตนเพื่อทำงาน เห็นความสำคัญที่จะช่วยพัฒนาส่วนรวม และสังคม เป็นผลให้เกิดความพยายามในการทำงานมากขึ้น โดยผู้บริหารโรงเรียนใช้คำพูด สัญลักษณ์ หรือจินตนาการ ชักชวน ให้เข้าใจความหมายและมีความรู้สึกที่เห็นว่าภารกิจที่จะต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ

ภิรมย์ ถินถาวร (2550, หน้า 7) กล่าวว่า การจูงใจเชิงคลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสร้างความจริงใจและให้ความจริงใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค ใช้วาจาในการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ ปลูกใจให้เห็นคุณค่าของการพัฒนางาน ชื่นชมความสำเร็จและวางแนวทางงานแห่งการทำหาย ส่งเสริมการกล้าคิดกล้าปฏิบัติในการปฏิบัติงานในแนวทางที่จะทำให้เกิดการพัฒนางาน

มยุรี ทรัพย์บุญ (2551) กล่าวว่า การจูงใจเชิงคลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและทำทนายในเรื่องของงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงานให้มี

ชีวิตชีวา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพทั้งงดงามของอนาคต ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และความความตั้งใจต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ซึ่งภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจนั้น ผู้นำจะแสดงออกด้วยการเป็นแม่แบบที่เข้มแข็งให้ผู้ตามได้เห็นตาม เกิดการรับรู้ในพฤติกรรมของผู้นำ ทำให้เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมผู้นำขึ้น นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีพฤติกรรมปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรม และศีลธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ทำให้ได้รับความศรัทธา ความไว้วางใจ การยอมรับนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตามพร้อมได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย แต่ก็ยังไม่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ แม้ว่าผู้ตามจะเกิดความชื่นชมและศรัทธาแล้วก็ตาม เพราะยังไม่เกิดแรงจูงใจที่สูงพอที่จะเปลี่ยนความยึดติดผลประโยชน์ของตนไปเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมซึ่งค่อนข้างมีลักษณะเป็นนามธรรม ดังนั้น ผู้นำจะต้องแสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผู้ตามด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ ให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อนำไปสู่เป้าหมายแทน การทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นผู้ที่ส่งเสริมหัวใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่า เป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

รัตติกर्ณี จงวิศาล (2551) กล่าวว่า การจูงใจเชิงคลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม มีแรงจูงใจภายในหรือมีแรงบันดาลใจทำงานเพื่องานด้วยความเพลิดเพลิน ด้วยใจรัก ด้วยความรู้สึกที่เห็นคุณค่าของงาน หรือเห็นว่า งานนั้นมีความท้าทาย ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจและมีการกระตุ้นผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญในการ

สถาบันฝึกรบ มาสเตอร์ลี (2551) กล่าวว่า การจูงใจเชิงคลใจ หมายถึง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงออกด้วยการเป็นแม่แบบที่เข้มแข็งให้ผู้ตามได้เห็นตาม เกิดการรับรู้ในพฤติกรรมของผู้นำ ทำให้เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมผู้นำขึ้น นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีพฤติกรรมปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรม และศีลธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ทำให้ได้รับความศรัทธา ความไว้วางใจ การยอมรับ นับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตามพร้อมได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย แต่ก็ยังไม่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ แม้ว่าผู้ตามจะเกิดความชื่นชมและศรัทธาแล้วก็ตาม เพราะยังไม่เกิดแรงจูงใจที่สูงพอที่จะเปลี่ยนความยึดติดผลประโยชน์ของตนไปเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมซึ่งค่อนข้างมีลักษณะเป็นนามธรรม ดังนั้น ผู้นำจะต้องแสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผู้ตามด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ ให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อ

วิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อนำไปสู่เป้าหมายแทน การทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นผู้ที่ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่า เป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

อุดม พุ่งเกียรติไพบุลย์ (2551) กล่าวว่า การจูงใจเชิงคลใจ หมายถึง ลอกเลียนแบบพฤติกรรมผู้นำขึ้น นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีพฤติกรรมปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรม และศีลธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ทำให้ได้รับความศรัทธา ความไว้วางใจ การยอมรับ นับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตามพร้อมได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย แต่ก็ยังไม่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ แม้ว่าผู้ตามจะเกิดความชื่นชมและศรัทธาแล้วก็ตาม เพราะยังไม่เกิดแรงจูงใจที่สูงพอที่จะเปลี่ยนความยึดติดผลประโยชน์ของตนไปเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมซึ่งค่อนข้างมีลักษณะเป็นนามธรรม ดังนั้น ผู้นำจะต้องแสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผู้ตามด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ ให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อนำไปสู่เป้าหมายแทน การทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นผู้ที่ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่า เป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

แบส (Bass, 1985, p. 85) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้คำพูด ใช้พฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานเพื่อปลุกจิตสำนึกให้ผู้ร่วมงานมีแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานพร้อมกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุ่มเทอุทิศตน ดำเนินงานที่มอบหมายไปสู่ความสำเร็จด้วยความภาคภูมิใจ มั่นใจ

สรุปได้ว่า การจูงใจเชิงคลใจ หมายถึง พฤติกรรมการสร้างความมั่นใจ ความเชื่อ ความคาดหวังแก่ครูว่าจะทำงานได้สำเร็จ และสร้างความคาดหวังที่สูง ให้ครูเป็นมืออาชีพ และเป็นนวัตกรรม

5.2 ความสำคัญของการจูงใจเชิงคลใจ

ภิรมย์ ถินถาวร (2550, หน้า 34) ได้กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการสร้างบารมี เพราะผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจโดยกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนักและเข้าใจเป้าหมายและเห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมั่นว่าจะปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้

5.3 ขอบข่ายของการจูงใจเชิงคลใจ

ฐิติพงศ์ คล้ายไภยทอง (2549, หน้า 32) กล่าวถึง ขอบข่ายของการจูงใจเชิงคลใจ ว่าประกอบด้วย

1. มีความคาดหวังสูงที่จะให้ครูทุกคนเป็นบุคลากรวิชาชีพ
2. คาดหวังที่จะให้ครูทุกคนมีความผูกพันในการพัฒนาวิชาชีพให้เจริญก้าวหน้าต่อไป
3. คาดหวังต่อครูทุกคนให้เป็นนักนวัตกรรมที่มีประสิทธิผล
4. มีความคาดหวังสูงต่อนักเรียน
5. สนับสนุนครูทุกคนให้ประเมินความก้าวหน้า ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าประสงค์ของสถานศึกษา

ภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ถูกบังคับจากแรงกดดันภายนอก (enforced change) การเปลี่ยนแปลงโดยกะทันหัน (expedient change) การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (essential change) ซึ่งประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน (planned change) และการเปลี่ยนแปลงแบบไม่ได้วางแผน (unplanned change) (Lipham, Rankin, & Hoeh, 1985, quoted in Razik, & Swanson, 2001, p. 317) จะก่อให้เกิดการต้านทานการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร ซึ่งองค์กรจะจัดการกับการเปลี่ยนแปลงโดยกำหนดบทบาทเชิงกลยุทธ์และความสามารถหลัก (core competencies) ของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในวิธีการประสานทักษะการผลิต บริหาร การบูรณาการกระแสเทคโนโลยี (Dessler, 1998, p. 200) และลดกระแสการต้านทานการเปลี่ยนแปลงให้ลดลง

ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เป็นความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงซึ่งเดสเลอร์ (Dessler, 1998, pp. 202 - 203) ได้กล่าวไว้ในคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จคือ 1) เป็นผู้ที่ต้องจัดเตรียมวิสัยทัศน์ 2) เป็นผู้จัดตั้งและกำหนดขอบเขตการติดต่อสื่อสาร 3) เป็นผู้ติดต่อสื่อสารเชิงกลยุทธ์ 4) เป็นผู้มีชัยชนะเหนือการต้านทานการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะภาวะผู้นำของผู้ที่จัดเตรียมวิสัยทัศน์ ได้ถูกเชื่อมโยงเข้ากับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ที่งานของภาวะผู้นำ คือ การคิดอุปมาหรือกลวิธีที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและมีการกระทำประจักษ์เป็น "ผู้ควบคุมการเปลี่ยนแปลง" (change aster) (Razik, & Swanson, 2001, p. 317) และงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นงานจัดกระบวนการการเปลี่ยนแปลง (manage transition process) (Yuki, 1998, p. 336)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีศักยภาพที่จะสร้างความผูกพัน และพัฒนาทีมงานให้มีวิสัยทัศน์ และพันธกิจร่วม (Sosik, 1997, quote in Hoyt, 2000, unpage) เพื่อพัฒนาสถานศึกษาในสภาวะการณแห่งการเปลี่ยนแปลงที่สถานศึกษากำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบันให้ดำเนินไปสู่เป้าประสงค์ที่ได้วางไว้ รูปแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความเหมาะสมในการตอบสนองต่อความท้าทายในการปรับปรุงโครงสร้างของสถานศึกษาภายใต้บริบทของความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (Hoyt, 2000, unpage) หรืออาจกล่าวโดยสรุปว่า ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แบส (Bass, 1985, p. 86) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำได้ดังต่อไปนี้

1. การเน้นการปฏิบัติ ประกอบด้วยพฤติกรรมดังนี้

1.1 กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองโครงการใหม่ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ

1.2 ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครทำงาน การได้อาสาทำงานเป็นโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถและความรับผิดชอบ เมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง

1.3 การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน

1.4 สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยและเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในหน่วยงาน

1.5 ใช้ระบบบันทึกสั้นๆ แทนที่รายงานหรือบันทึกแบบยาว

2. การสร้างความเชื่อมั่น ความเชื่อมั่นเป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ของความเข้มแข็งทางอารมณ์ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเผชิญกับความเครียด ความยุ่งยากหรือการเสี่ยงอันตรายต่อการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การเชื่อมั่นในตัวผู้นำ เชื่อมั่นที่งานตลอดจนการเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง

3. การสร้างความเชื่อมั่นที่เป็นจุดมุ่งหมายของอุดมการณ์

4. การใช้ pygmalion effect คือ การแสดงพฤติกรรมที่แสดงถึงความคาดหวังของผู้นำการที่ผู้นำคาดหวังผู้ตามในด้านดี ทำให้ผู้ตามพยายามปฏิบัติตามความคาดหวังของผู้นำและพยายามทำให้ผู้ตามนั้นใจว่าการที่ผู้นำเชื่อว่าคนทำงานได้ดีนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง บุคคลที่ถูกทำให้เชื่อว่าคนทำงานดี จะทำงานได้ดีกว่าผู้ที่ไม่มีความคาดหวังหรือถูกคาดหวังว่าจะทำงานได้ไม่ดี ซึ่งสามารถอธิบายพฤติกรรมต่างๆ ได้ดังนี้

4.1 พฤติกรรมที่ไม่ใช่คำพูด ประกอบด้วยท่าทีของผู้นำระหว่างติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การยิ้ม การใช้น้ำเสียงที่อบอุ่น การพยักหน้าเป็นการยืนยันคำพูด

4.2 การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นโอกาสส่งเสริมการเรียนรู้และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

4.3 การใช้เวลาปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชานอกเวลาตลอดจนการให้คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

4.4 การให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ปริยา รอดปรีชา (2540, บทคัดย่อ) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำและความสามารถในการบริหารภาควิชาของหัวหน้าภาควิชา สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรม ผู้นำของหัวหน้าภาควิชาแบบมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ อยู่ในระดับสูง ทั้งสองแบบ หัวหน้าภาควิชาที่มีคุณลักษณะทางชีวสังคมแตกต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน สำหรับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานพบว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีประสบการณ์แตกต่างกันมีพฤติกรรมแบบ มุ่งงานที่แตกต่างกัน พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการบริหารภาควิชาของหัวหน้าหมวดวิชาด้านการวางแผน ด้านการจัดรูปงาน ด้านการนำ และด้านการประเมินผล

สุทิน ฉิ่งทองคำ (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชา โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 โดยศึกษาเกี่ยวกับ 1) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน 2) ระดับความพึงพอใจของหัวหน้าหมวดวิชา และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจของหัวหน้าหมวดวิชา ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 1 มีพฤติกรรมผู้นำด้านเน้นสัมพันธ์และเน้นงานในระดับปานกลาง 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชาอยู่ในระดับมาก และ 3) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กมล ศิริสูง (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารบริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ อยู่ในระดับปานกลาง 2) พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ อยู่ในระดับปานกลาง 3) ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน พฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทุกด้านและทุกรายข้อที่ระดับนัยสำคัญ .01 และ 4) พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทุกด้านและทุกรายข้อที่ระดับนัยสำคัญ .01

จารุณี กาญจนโสน (2545, บทคัดย่อ) ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานครการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ และความคาดหวังของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยจำแนกตามเพศ

ประสบการณ์ในการสอน และขนาดโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างคือครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2544 จาก 42 โรงเรียน จำนวน 451 คน ซึ่งเลือกโดยวิธีสุ่มแบบหลายขั้นตอน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามไปยัง กลุ่มตัวอย่างจำนวน 451 คน แต่ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 412 คน (คิดเป็นร้อยละ 91.35) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ ตามแบบ LBDQ ของ Halpin ในการวิเคราะห์ข้อมูลนั้นผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการทดสอบค่าเอฟ ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ตามการรับรู้ของครู 3 อันดับแรก ได้แก่ การให้ความสำคัญเรื่องการทำงานให้ทันตามกำหนดเวลา การส่งเสริมการปฏิบัติตามระเบียบในการทำงาน และการแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงความมุ่งหวังของหน่วยงานที่มีต่อผู้ร่วมงาน ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ตามการรับรู้ของครูใน 3 อันดับแรก ได้แก่ การไม่ยอมรับความคิดใหม่ ๆ การปฏิเสธที่จะอธิบายถึงการปฏิบัติงานของตนเอง และการหลีกเลี่ยงการคบหาสมาคมกับผู้ร่วมงาน 2) พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ตามความคาดหวังของครูใน 3 อันดับแรก ได้แก่ การส่งเสริมการปฏิบัติตามระเบียบในการทำงาน การแสดงออกถึงทัศนคติให้ผู้ร่วมงานเข้าใจอย่างชัดเจน และการให้ความสำคัญเรื่องการทำงานให้ทันตามกำหนดเวลา ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ตามความคาดหวังของครูใน 3 อันดับแรก ได้แก่ การทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกสบายใจในขณะสนทนา การแสดงความเป็นมิตรและไม่ถือตัว และการยอมรับฟังความเห็นของผู้ร่วมงาน 3) ในการเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามการรับรู้และความคาดหวัง เป็นรายข้อ พบว่า ครูมีการรับรู้และความคาดหวังแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เกือบทุกข้อ ยกเว้น การดำหนิการทำงานที่บกพร่อง การมอบหมายงานเฉพาะเรื่องให้ผู้ร่วมงาน การให้ทำงานโดยขาดการวางแผนล่วงหน้า และการหลีกเลี่ยงการคบหาสมาคมกับผู้ร่วมงาน เท่านั้นที่ครูมีการรับรู้และความคาดหวังไม่แตกต่างกัน และ 4) ในการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครู พบว่า ครูที่สอนในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันมีการรับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านกิจสัมพันธ์ และพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านมิตรสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนครูที่มีเพศต่างกัน และครูที่มีประสบการณ์ในการสอนแตกต่างกันมีการรับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านกิจสัมพันธ์ และพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านมิตรสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารตามความคาดหวังของครู พบว่า ครูที่มีเพศ ต่างกัน ครูที่มีประสบการณ์ในการสอนแตกต่างกัน และครูที่สอนในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความคาดหวังต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านกิจสัมพันธ์ และพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านมิตรสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

จรรवरณ ชูณหวารานนท์ (2545, บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาลโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติการวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ

ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาลโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ โดยศึกษาใน 5 องค์ประกอบ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างบารมี การกระตุ้นปัญญา การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ รวมทั้งให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาล ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารการพยาบาลโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ จำนวน 52 คน เครื่องมือการวิจัย ได้แก่แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ จรัสศรี ไกรนที (2539) ผู้วิจัยนำมาใช้ทดลองกับกลุ่มตัวอย่างในโรงพยาบาลปทุมธานีที่มีคุณสมบัติเหมือนกัน หาค่าความเชื่อมั่นโดยหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.98 และค่าความเชื่อมั่นในกลุ่มตัวอย่างจริงเท่ากับ 0.95 เครื่องมือการวิจัยแบบสัมภาษณ์การให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาลที่ผู้วิจัยที่สร้างขึ้น โดยผ่านอาจารย์ที่ปรึกษา สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที่แบบสองกลุ่มเป็นอิสระจากกันผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาล โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย = 3.98 ,S.D. = 0.65) จำแนกเป็นรายด้านพบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลสูงที่สุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 (S.D. = 0.65) รองลงมาคือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์และการกระตุ้นปัญญามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 (S.D. = 0.64 และ 0.66 ตามลำดับ) ส่วนด้านที่ต่ำที่สุด คือการสร้างบารมี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 (S.D. = 0.68) ผลการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ระดับการศึกษาประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และการอบรมทางการบริหารกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าไม่แตกต่างกันทั้งรายด้านและโดยรวม ผลการศึกษาเชิงคุณภาพว่า ผู้บริหารการพยาบาลให้ความหมายภาวะผู้นำการไปสู่องค์การการเรียนรู้ ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนา คือด้านเวลา ด้านปัญหาครอบครัวและ ด้านทุนทรัพย์ และความต้องการสนับสนุนจากองค์กร คือการสนับสนุนด้านเวลา ด้านทุนทรัพย์และด้านการวางแผนความก้าวหน้าในงาน

ชรัตน์ จินขาวขำ (2547, บทคัดย่อ) การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามเพศ และประเภทของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 315 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีค่าความเชื่อมั่น 0.93 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวและทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการของสตีเวนสัน - กูลส์ผลการวิจัย พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ

ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกระตุ้นใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างบารมี และด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลเป็นลำดับสุดท้ายผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมจำแนกตามเพศ และ ประเภทสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจำแนกตามเพศ ไม่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามประเภทของสถานศึกษาด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ส่วนด้านการสร้างบารมี แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จิตพงษ์ คล้ายโยทอง (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารใน 5 ด้าน คือ การสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ การเป็นแบบอย่าง การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และการจูงใจเชิง دلใจ พบว่าอยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้านเช่นกัน โดยผู้บริหารมีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำในด้านการจูงใจเชิง دلใจสูงสุด รองลงมาได้แก่ การเป็นแบบอย่าง และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีต่ำสุดคือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน 2) ครู อาจารย์ และผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 มีความคิดเห็นต่อระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อจำแนกตามสถานภาพด้านเพศ อายุวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ประเภทของสถานศึกษา ทำเลที่ตั้งของสถานศึกษา ครูอาจารย์ และผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

รัตนา พันธุ์วิไล (2547, บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนสถานศึกษาคาทอลิก สังฆมณฑลอุบลราชธานีการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนสถานศึกษาคาทอลิก สังฆมณฑลอุบลราชธานี และเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนสถานศึกษาคาทอลิก สังฆมณฑลอุบลราชธานี จำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์การปฏิบัติงานและขนาดสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก จำนวน 63 คน และครูผู้สอน จำนวน 152 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 215 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก สังฆมณฑลอุบลราชธานีแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 70 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้ง

ฉบับเท่ากับ .96 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า t และการทดสอบค่า F เมื่อพบความแตกต่างทดสอบรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe' ผลการวิจัยพบว่า 1. ผู้บริหารและครูผู้สอนสถานศึกษาคาทอลิก มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาคาทอลิก สังฆมณฑลอุบลราชธานี โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 2. ผู้บริหารและครูผู้สอนสถานศึกษาคาทอลิก ที่มีตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก สังฆมณฑลอุบลราชธานี โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 3. ผู้บริหารและครูผู้สอนสถานศึกษาคาทอลิก ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก สังฆมณฑลอุบลราชธานี โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 4. ผู้บริหารและครูผู้สอนสถานศึกษาคาทอลิก สังฆมณฑลอุบลราชธานี โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

สุรรัตน์ อ่องสกุล (2547, บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยและความสำคัญ ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการโรงพยาบาลศูนย์ภาคใต้การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนามีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย และการรับรู้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาได้รับการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย โดยวิธีจับฉลากแบบไม่แทนที่เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยจำนวน 90 ราย และพยาบาลประจำการ จำนวน 322 ราย ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลศูนย์เขตภาคใต้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเรื่องการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการรับรู้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยการดัดแปลงจากแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass, 1994, p.65) ผ่านการทดสอบหาความเที่ยงโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟา ครอนบาค มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.97 เก็บข้อมูลโดยวิธีส่งทางไปรษณีย์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ ร้อยละ หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบค่าที อิสระ (independent t-test) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยและความสำคัญตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ อยู่ในระดับสูง ผลการทดสอบเปรียบเทียบระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการรับรู้ความสำคัญทางสถิติทางสถิติที่ระดับ $p = .000$ และ $p = .01$ ตามลำดับ และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับการรับรู้ภาวะผู้นำและการรับรู้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p = .001$ และ $p = .05$ ตามลำดับ

ประยูทธ ชูสอน (2548, บทคัดย่อ) ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบผลสำเร็จจำแนกตามขนาดของ

โรงเรียนและประสบการณ์ และ 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นชนิดสัดส่วน (proportional stratified sampling) รวมทั้งหมด 323 คน เครื่องมือการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามภาวะผู้นำรวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพ และแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน การทดสอบค่าที่วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows version 11.5 และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) ใช้โปรแกรม LISREL version 8.30 ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย และรายด้านเรียงตามลำดับคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยเฉพาะรายข้อที่ค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และเน้นด้านคุณธรรม ศีลธรรมประกอบการตัดสินใจ สำหรับรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ใช้แผนเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารและเปลี่ยนกรอบแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ (reframing) ผลการเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำ พบว่าค่าเฉลี่ยระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และระหว่างประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้บริหารต่างช่วงเวลา ก็มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเฉพาะระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์บริหาร 11ปี/มากกว่า กับ 3-5 ปี 2) แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนโดยจัดลำดับความสำคัญในประเด็นต่างๆ พบว่า ประเด็นการพัฒนาสู่มืออาชีพที่มีความสำคัญในลำดับสูง 3 รายการ คือการกำหนดนโยบายและแผนงานที่เหมาะสม การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และมุ่งพัฒนาผู้ร่วมงานให้ทำงานเต็มศักยภาพ สำหรับรายการที่มีลำดับความสำคัญในระดับน้อย 3 รายการคือ การรายงานผลการพัฒนาคุณภาพได้อย่างเป็นระบบ สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ และให้ความสำคัญทั้งสุขภาพจิตและสุขภาพกายตามลำดับ สำหรับแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและปฏิบัติให้ได้ผลสำเร็จ แบ่งได้ 3 กลุ่มคือ 1) การกำหนดนโยบาย และแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติโดยร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินงานและร่วมประเมินผล การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยยึดหลักธรรมาภิบาล เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม เน้นกระจายอำนาจและบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์แสวงหานวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดทั้งมีความรอบรู้ในกฎระเบียบ สามารถเชื่อมโยงกับภาระงานได้ 2) เน้นสร้างบรรยากาศองค์การ สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พัฒนาและใช้นวัตกรรมทางการบริหารอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบโดยอาศัยกระบวนการวิจัยควบคู่ไป ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ พัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียนใช้กระบวนการบริหารคุณภาพให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและมาตรฐานคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม เสริมสร้างค่านิยมพัฒนาที่งานทักษะการ

สื่อสาร การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการบริหารข้อมูลและรายงานผล เป็นผู้นำในการพัฒนา รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง เรียนรู้อยู่เสมอ สามารถใช้ประโยชน์จากสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม มองโลกในแง่ดี ริเริ่มสร้างสรรค์ เน้นการอยู่ร่วมกันแบบสันติสุขดำเนินการเชิงบูรณาการในโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ และบูรณาการตามมาตรฐานคุณภาพ ทั้งด้านครู นักเรียน และผู้บริหาร

สุประวีณ์ สุนย์ตะคุ (2548, บทคัดย่อ) ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 พบว่าพฤติกรรมของผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาภาพรวม มีการปฏิบัติในระดับมาก และพฤติกรรมของผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

จากการศึกษางานวิจัยภายในประเทศเกี่ยวกับภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า ผู้นำในองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ มีแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันไปและมีแบบของภาวะผู้นำที่ผสมผสานกันมิได้มีแบบภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งโดยเฉพาะ ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละองค์กรหรือหน่วยงานมีลักษณะงาน และบุคลากรและวัฒนธรรมขององค์กรที่แตกต่างกันการใช้แบบของผู้นำจึงแตกต่างกันไป

2. งานวิจัยในต่างประเทศ

แอส (Ash, 1997, p. 692) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในแง่การปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผู้วิจัยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 กลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบวัดภาวะผู้นำ (MLQ - multifactor leadership questionnaire) และการสัมภาษณ์ตัวแทนของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้จัดให้กลุ่มตัวอย่างมีการแลกเปลี่ยนความรู้และแง่คิดต่างๆ กระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ให้มีการผสมผสานความรู้และสร้างรูปแบบขึ้น ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบผลการวิจัยที่มีลักษณะเฉพาะดังนี้ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้โดยการสนับสนุน ก่อให้เกิดความร่วมมือและนำศักยภาพของของทีมงานมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีทำทนายให้ทีมมีการตั้งคำถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5) มีการแบ่งปันความรู้และมีการซึบซับความรู้ และข้อมูลต่างๆ เพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวม และวิธีการปฏิบัติ รวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ 7) ผู้นำมีการส่งเสริมให้สมาชิกทีมมีโอกาสเรียนรู้การเป็นผู้นำด้วยตนเอง จากการวิจัยแสดงให้เห็นว่าองค์กรต่างๆ ควรที่จะมีการสอนผู้บริหารเกี่ยวกับบทบาทในการส่งเสริมองค์กรของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้มีการคิดอย่างเป็นระบบรูปแบบการปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรที่จะสร้าง

บรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงาน ความรู้และระบบข้อมูลนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

สแตฟฟอร์ด (Stafford, 1991, unpage) พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีอิทธิพลอย่างสูงต่อความจงรักภักดี (loyalty) และความผูกพันโดยรวม (overall commitment)

เอเวอเรตต์ (Everett, 1991, unpage) วิจัยเกี่ยวกับความผูกพันในเชิงทัศนคติของครูในมิติของภาระหน้าที่ของโรงเรียน ของครูและภาวะผู้นำของผู้บริหารต่อโรงเรียน และต่อการสอน ในฐานะอาชีพ พบว่า ผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความผูกพันของครูต่อโรงเรียน และต่อการสอน ซึ่งสนับสนุนข้อสังเกตที่ว่า ภาวะผู้นำเป็นตัวแปรที่ใช้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การ และ ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กับปัจจัยด้านครูและโรงเรียนอย่างแท้จริง ในการทำนายความผูกพัน และสนับสนุนแนวคิดเชิงสถานการณ์ของประสิทธิผลของภาวะผู้นำ

ไควเวต (Kivett, 1990, unpage) พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเกี่ยวข้องกับ ความพยายามพิเศษของผู้ใต้บังคับบัญชา ประสิทธิภาพขององค์การและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

เลิร์วูด, แจนซี, และเฟอ์นันเดซ (Leithwood, Janzi, & Alicia Fern&ez, 1994, p. 77 - 98) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในออนตาริโอ ประเทศแคนาดา พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียนสัมพันธ์กับความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครู

บาร์คเคอร์ (Barker, 2002, unpage) ได้วิจัยเกี่ยวกับจินตทัศน์ของครูในการเป็นผู้นำทีมในโรงเรียน พบว่า ครูมีความผูกพันที่เข้มแข็งต่อโรงเรียน ต่อนักเรียนและต่อบทบาทที่เป็นผลจากความเปลี่ยนแปลง

เมนซีส์ (Menzies, 1995, unpage) วิจัยเกี่ยวกับความผูกพันของครูในวิทยาลัย ศิลปะประยุกต์และเทคโนโลยี ในเมืองออนตาริโอ ประเทศแคนาดา พบว่า ความผูกพันของครู ประกอบด้วย ความผูกพันต่อการสอน (commitment to teaching) ความผูกพันต่อการเรียนของนักเรียน (commitment to student learning) ความผูกพันต่อนักเรียน (commitment to student) ความผูกพันต่อวิชาชีพ (professional commitment) ความผูกพันต่องานพิเศษ (extra work commitment) และความผูกพันต่อองค์กร (organizational commitment) และ ครูมีความผูกพันทางบวกต่อแรงจูงใจภายในและความเชื่อมั่นในศักยภาพ (capacity beliefs) คือ มีความเชื่อในความสามารถของตน

โคห์, วิลเลียม, และลือกัง (Koh, William & Lok Kiang 1990, unpage) ได้วิจัยเพื่อทดสอบความเหมาะสมของทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยเน้นย้ำบน 3 มิติ คือ ความเสน่ห์ของผู้นำ (leader charisma) การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (individualized consideration) และการกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation)

คอมส์ (Combs, 1995, unpage) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความผูกพันของครูต่อการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา ในรัฐอินเดียนา ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครู ได้แก่ การดำเนินการพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนทางการเงิน โดยผ่านการเตรียมการสำหรับอนาคต ในเรื่องทรัพยากร เวลาและเงิน รูปแบบที่สนับสนุนการสร้างผู้บริหาร เสรีภาพต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงของบุคคล โอกาสสำหรับครูที่จะวางแผนด้วยกัน และสนทนาก่อนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และ ความสำคัญของความสัมพันธ์ในสถานศึกษาเชิงบวก ในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีความหมาย มีผลต่อความเชื่อและการปฏิบัติของครู การสร้างความผูกพันของครูต่อการเปลี่ยนโครงสร้าง (restructuring) เป็นกระบวนการพัฒนา ซึ่งสามารถจะปรับเปลี่ยนในช่วงเวลาระหว่างการปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีทักษะที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง เทียบเท่ากับศักยภาพของนวัตกรรมเอง

ฮอกเกต (Hoggatt, 1990, unpage) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบ 3 ประการที่เป็นลักษณะของผู้นำเปลี่ยนสภาพ คือสร้างวิสัยทัศน์ ได้รับความผูกพัน และการปรับปรุงด้วยตัวเอง เชิงสถาบัน พบว่า การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญผู้บริหารแต่ละคนจะได้รับรูปแบบของความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ และผู้บริหารจะปรับปรุงองค์การหรือรักษาองค์การไว้

กิลซิงเกอร์ (Gilsinger, 1998, unpage) กล่าวว่า ลักษณะของภาวะผู้นำของ ผู้บริหารและความผูกพันของครูมีความสัมพันธ์อย่างสูงต่อทั้งบรรยากาศของโรงเรียนและการ ขาดงานของครู โดยพฤติกรรมของครูที่ไม่มีความผูกพัน (disengaged teacher behavior) จะมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับอัตราการขาดงานของครู

ยู (Yu, 2000, unpage) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและ ความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครูฮ่องกง พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร สัมพันธ์กับความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครูฮ่องกง

คาดีสชัค (Kadyschuk, 1997, unpage) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันของครู โรงเรียนรัฐบาลในเมืองซัสกัตเชวาน ประเทศแคนาดา พบว่า ความผูกพันของครูมี 3 มิติคือ ความผูกพันต่อองค์การ (organizational commitment) ความผูกพันต่อวิชาชีพ (professional commitment) และความผูกพันต่อสมาคมวิชาชีพครู (union commitment)

ฮัตตัน (Hatton, 1996, unpage) พบว่า ความผูกพันของครูมีความสัมพันธ์ต่อ ความสำเร็จของนักเรียนในระดับสูง

แซดเลอร์ (Sadler, 1997, unpage) พบว่า ความผูกพันของครูต่อกระบวนการ สร้างเป้าประสงค์เป็นสิ่งที่จำเป็นที่นำไปปฏิบัติให้บรรลุผลต่อนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียน

เคนดริค (Kendrick, 1996, unpage) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพจูงใจให้ ผู้นำและผู้ตามยกระดับของความผูกพันและการกระทำ โดยการรวมเป็นหนึ่งเดียว ไปสู่ เป้าประสงค์ภายในอันสูงส่ง โดยที่ทั้งผู้นำและผู้ตามซึ่งได้ถูกจูงใจและคล้อยใจในระดับนี้ สามารถ ปฏิบัติได้เหนือกว่าความคาดหวังปกติ

จากงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่ผู้วิจัยได้ทบทวนในเบื้องต้นทั้ง งานวิจัยของต่างประเทศและงานของประเทศไทยพบว่าใช้แนวความคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยน สภาพของแบส และองค์ประกอบที่ใช้มีอยู่ 4 ประการ คือ ความค้นหา การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และการคล้อยใจ ที่ใช้องค์ประกอบของแบสโดยตรงตั้งเช่น งานวิจัยของบัณฑิต แพ้นพิทักษ์ อภิวรรณ แก้วเล็ก หรือของจิราภรณ์ สุภิสงห์ ที่มีกรอบ ความคิดเพิ่มจากของแบส คืองานวิจัยของวรรณดี ชูกาล ซึ่งเพิ่มคุณลักษณะความมีวิสัยทัศน์ มาเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ อย่างไรก็ตามงานวิจัยของจิราภรณ์ สุภิสงห์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 8 มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยรวม อยู่ในระดับมาก

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวกับความผูกพันของครูนั้น ในต่างประเทศได้มีศึกษาความ ผูกพันของครูมิติต่างๆ เช่น ความผูกพันต่อการสอน ความผูกพันต่อการเรียนของนักเรียน ความ ผูกพันต่อนักเรียน ความผูกพันต่อวิชาชีพ ความผูกพันต่องานพิเศษ ความผูกพันต่อองค์กรและ ความผูกพันต่อความเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ในประเด็นของความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครู มีผู้ศึกษาไว้ในต่างประเทศ ได้แก่ เลธวูด, แจนซี และเฟอร์นันเดซ (Leithwood, Janzi, & Alicia Fernandez, 1994, pp. 77 - 78) ยู (Yu, 2000, unpage) และคอมส์ (Combs, 1995, unpage) ส่วนงานวิจัยที่เกี่ยวกับความผูกพันในประเทศไทยนั้น ส่วนใหญ่จะวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อ องค์กรที่ไม่ใช่องค์กรทางการศึกษา จะมีงานวิจัยเกี่ยวกับองค์กรทางการศึกษาบ้าง เช่น งานวิจัยของวรรณดี ชูกาล หรือ บุญเจือ จุฑาพรรณนาชาติ และยังไม่ปรากฏว่ามีผู้ใดศึกษาวิจัย ในเรื่องความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครูในประเทศไทย

ในส่วนของงานวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับ ความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครูมีผู้ศึกษาวิจัยไว้ในต่างประเทศคือ เลธวูด, แจนซี และ เฟอร์นันเดซ (Leithwood, Janzi, & Alicia Fernandez, 1994, pp. 77 - 98) ยู (Yu, 2000, unpage) และยังไม่พบหลักฐานที่แสดงว่ามีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยน สภาพของผู้บริหารกับความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงในประเทศไทย จะมีก็แต่ การศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับความผูกพันต่อองค์กรเช่น งานวิจัย ของวรรณดี ชูกาล

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จาก การศึกษาแนวคิดของนักทฤษฎี นัยวิจัย และนักการศึกษา หลายๆ ท่าน ทั้งการศึกษาจาก เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เริ่มจากแนวคิดของเบิร์น (Burns, 1978, p. 20, quoted in

Yukl, 1998, p. 324, Leithwood, Janzi, & Alicia Fernandez, 1999, p. 9) ในเรื่องของ เส้น ต่อเนื่องภาวะผู้นำ ที่พบว่าภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีลักษณะที่แตกต่างและอยู่คนละด้านของเส้นต่อเนื่องภาวะผู้นำ ผู้วิจัยเลือกศึกษาด้านที่เป็นภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และนำองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของ แบส มาเป็นพื้นฐานในการ พิจารณารวมทั้งคุณลักษณะด้านวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กรอบแนวคิดการใช้ องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของนักวิจัยของไทยเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและ สภาพแวดล้อมของไทยโดยเฉพาะการใช้ข้อค้นพบจากงานวิจัยของจิรวรรณ สุภิสงห์ ที่พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเขตการศึกษา 8 มีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพโดยรวมในระดับ มาก เพื่อเป็นฐานในการศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาสิงห์บุรีแนวคิดคิดทั้งหมดเหล่านี้ได้แก่แนวคิดของ แบส (Bass, 1985, pp. 14 - 32, Bass, 1985, quoted in Hoy, & Miskel, 2001, p. 415) แบส,และอะโวลิโอ (Bass, & Avolio, 1990, quoted in Yukl, 1998, p. 326) เลธวูด, แจนซี, และเฟอร์นันเดซ (Leithwood, Janzi, & Alicia Fernandez, 1994, p. 80) คูก, ฮันซาเกอร์, และคอฟเฟย์ (Cook, Hunsaker, & Coffey, 1997, pp. 484 - 485) เดสเลอร์ (Dessler 1998, pp. 202 - 203) แมนนิง,และแฮดดอค (Manning, & Haddock, 1992, p. 18) ฮอย,และมิสเกล (Hoy, & Miskel, 2001, p. 414) แฮร์ริส (Harris, 1990, p. 9, อ้างถึงในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544, หน้า 61) ไลออนทอส (Liontos, 1992, unpage) วรณดี ชูกาล (2540, หน้า 70 - 72) บุญเจือ จุฑาพรธนาชาติ (ออนไลน์ 2544, ไม่ปรากฏเลขหน้า) บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540, หน้า 64 - 66, 69) อภิวารณา แก้วเหล็ก (2542, หน้า 20, 48) จิราภรณ์ สุภิสงห์ (2543, ไม่ปรากฏเลขหน้า) ซึ่งสามารถสรุป เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียนได้ 5 ประการ คือ การสร้าง และการสื่อสารวิสัยทัศน์ การเป็นแบบอย่าง การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมุ่งความสัมพันธ์เป็น รายบุคคล และการตั้งใจเชิงคลอใจ

ส่วนตัวแปรด้านความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครูนั้น ผู้วิจัยใช้แนวคิดเรื่อง ความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครูของเลธวูด เป็นฐานผนวกแนวคิดในเรื่องความผูกพันต่อ องค์การ เรื่องวิสัยทัศน์ของครู ของนักทฤษฎี นักวิจัยและนักการศึกษาอีกหลายท่าน ทั้งของไทย และต่างประเทศ ซึ่งแนวคิดทั้งหมดที่ได้นำมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดของความผูกพันต่อ การเปลี่ยนแปลงของครู ได้แก่แนวคิดของนิวตัน,และทาร์แรนท์ (Newton, & Tarrant, 1992, p. 318) สตอลลิงส์ (Stallings, 1989, pp. 3 - 4, quoted in Fullan, & Hargreaves, 1992, pp. 2 - 3) พอร์เตอร์, และคนอื่นๆ (Porter, et al. 1974, อ้างถึงในสิทธิโชค วรานุสันติกุล 2540, หน้า 37) ซีเลพ (Celep, 2001, unpage) เมนเดซ - มอร์ส (Mendez - Morse, 1993, unpage) คอบมส์ (Combs, 1995, unpage) เมนซีส์ (Menzies, 1995, unpage) แซดเลอร์ (Sadler, 1997, unpage) คัชแมน (Kushman 1999, quoted in Leithwood, Janzi & Steinbach, 1999, p. 136, Kushman, 1992, quoted in Yu, 2000, unpage) เลธวูด, แจนซี และสแตนบาช (Leithwood,

Janzi & Steinbach 1999, p. 136, 147) ยู (Yu, 2000, unpage) วรณดี ชูกาล (2540, หน้า 70 - 72) บัญชา นิมประเสริฐ (2542, หน้า 7) อังคณา โกสิยส์สวัสดิ์ (2534, หน้า 25) และบุญเจือ จุฬาพรรณนาชาติ (2544, ไม่ปรากฏเลขหน้า) จึงได้องค์ประกอบของความผูกพันต่อความเปลี่ยนแปลงของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา 4 ประการ คือ ความเชื่อมั่นในศักยภาพที่มีประสิทธิผล ความเชื่อมั่นในบริบทของโรงเรียน การยอมรับเป้าประสงค์ในการเปลี่ยนแปลง และความมีวิสัยทัศน์

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียนกับความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครูนั้นผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดจากเลธวูด, แจนซี, และเฟอร์นันเดซ (Leithwood, Jantzi, & Alicia Fernandez, 1994, p. 80) เลธวูดแจนซี, และสแตนบาช (Leithwood, Jantzi, & Steinbach, 1999, p.136,147) และ ยู (Yu, 2000, unpage) ที่ได้ศึกษาวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครู และใช้ข้อค้นพบของวรณดี ชูกาล ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพยาบาล เป็นฐานคิด เนื่องจากยังไม่มีงานวิจัยในประเทศไทยที่ศึกษาในเรื่องความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารกับความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง

จากแนวคิด ทฤษฎี และผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดเพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี และตั้งสมมติฐานในเบื้องต้นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในความคิดเห็นระหว่าง ครู และผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี แตกต่างกัน