

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารจากแนวทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยนำเสนอการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหาร
 - 1.1 ความหมายของผู้บริหาร
 - 1.2 ความสำคัญของผู้บริหาร
 - 1.3 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
 - 2.1 ความหมายของผู้นำ
 - 2.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 2.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
 - 2.4 ประเภทและคุณลักษณะความเป็นผู้นำ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 3.1 ทฤษฎีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ
 - 3.2 ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์
 - 3.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์
 - 3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี
 - 3.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. ประสิทธิภาพของสถานศึกษา
 - 4.1 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพของสถานศึกษา
 - 4.2 ความหมายของประสิทธิภาพ
 - 4.3 องค์ประกอบและคุณลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ
 - 4.4 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของสถานศึกษา
 - 4.5 การประเมินประสิทธิภาพของสถานศึกษา
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหาร

ผู้บริหารหรือผู้นำเป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ในการบริหาร เป็นผู้ริเริ่ม ตัดสินใจ สั่งการ ประสานงาน สนับสนุนให้บุคลากรของตนใช้ความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ ผู้นำจึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะผลักดันให้งานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ความหมายของผู้บริหาร

มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของผู้บริหาร ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 : 8) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารว่า ผู้บริหาร คือ ผู้ดำเนินการจัดการในหน้าที่ได้รับมอบหมายจากบรรดาผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของสำเร็จตามวัตถุประสงค์และความมุ่งหมาย

รุ่ง แก้วแดง (2545 : 1) สรุปว่า ผู้บริหาร คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร โดยเฉพาะในองค์กรของเอกชนเห็นได้ชัดว่า ความอยู่รอดขององค์กรขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ

เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2549 : 7- 8) ได้กล่าวว่า ผู้บริหาร (Executive) หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในองค์กรต่าง ๆ เพื่อควบคุมดูแลความรับผิดชอบให้กิจการงานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์โดยอาศัยผู้อื่น ส่วนผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ

วิรัตน์ สายสุต (2549 : 14) ได้สรุปว่า ผู้บริหาร คือ ผู้ให้บริการและดำเนินกิจการในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ □

พิศสวาท ศรีเสน (2551 : 45) ได้สรุปว่า ผู้บริหารคือ บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาไม่ว่าสถานศึกษาของรัฐหรือเอกชน เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้บริหาร คือ บุคลากรวิชาชีพ ที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาหรือการ ดำเนินงานขององค์กร เพื่อความอยู่รอดและจัดการในหน้าที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร

ความสำคัญของผู้บริหาร

โดยทั่วไปผู้บริหารมีความสำคัญมากที่สุดในการบริหารองค์กร เพราะผู้บริหารเป็นผู้นำที่กำหนดนโยบาย กำหนดจุดมุ่งหมาย วางแผน และกำหนดเป้าหมายตลอดจนวิธีการดำเนินงานเปรียบเสมือนเข็มทิศนำทางเพื่อให้การบริหารองค์กรบรรลุผลและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของนโยบายรัฐ และจะต้องรับผิดชอบในการดำเนินงานกิจการต่าง ๆ ที่มีส่วนรับผิดชอบ

นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์ (2546 : 39-40) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นผู้ทำให้งานได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรหลายฝ่ายจึงจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีทักษะในการบริหารบุคคล มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรู้ความสามารถในงานที่มอบหมาย

วิรัตน์ สายสุด (2549 : 15) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีงามแก่ครูและศิษย์ต้องระมัดระวังตนอยู่เสมอ ไม่ลุ่มหลงในอภายมุข ต้องบริหารโรงเรียนให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยเป็นไปตามความต้องการของผู้เรียนและชุมชน

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความสำคัญยิ่งต่อสถานศึกษาในการบริหาร ควบคุมทิศทางการบริหารงาน ให้สัมฤทธิ์ผลตามนโยบาย แนวทาง และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ในอนาคต

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทต่อสถานศึกษาทุกแห่งเพราะต้องจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ดังมีผู้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารไว้ดังนี้

เคนเซวิช (Knezevich, 1984 : 16-18) กล่าวถึงบทบาทสำคัญในการบริหารงานของผู้บริหารการศึกษาไว้ 17 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direction Setter) ผู้บริหารจะต้องช่วยให้บรรดาเป้าหมายได้ จึงจำเป็นจะต้องมีความสามารถในการชี้แจง ทำความเข้าใจ เขียนวัตถุประสงค์ของหน่วยงานจะต้องมีความรู้และทักษะในระบบการจัดสรรงบประมาณ และบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) บทบาทนี้จะต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ของการตัดสินใจและมีความสามารถในการวางแผน
5. บทบาทเป็นผู้จัดการองค์การ (Organizer) ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบขยายงานและกำหนดโครงสร้างและองค์การขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมขององค์การด้วย
6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change Manager) ผู้นำจะต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร เปลี่ยนอะไรและควรจะเปลี่ยนในสถานการณ์ใด

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความเข้าใจรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีในเทศงานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบการรายงานที่ดีจึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้วยการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่างๆ เพื่อการติดต่อสื่อสารและควรจะสามารถในการประชาสัมพันธ์

9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรองไกล่เกลี่ยจัดการกับความขัดแย้งและปัญหาความขัดแย้ง

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่จำเป็นต้องลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างกว่าความขัดแย้ง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหา และแก้ปัญหา

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ ความเจริญและพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเทคนิคของการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงาน และการปฏิบัติงานของบุคคล

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเงิน และงบประมาณ ความสามารถในการบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา ตลอดจนหาการสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appaiser) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relater) ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสื่อความหมาย รู้จักสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจในการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการบริหารต่างๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) เป็นบทบาทที่จำเป็นอย่างยิ่งของผู้บริหาร ซึ่งจำเป็นต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่างๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารควรมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้ คือ มีหน้าที่ต่อตนเอง หน้าที่ต่อองค์กร หน้าที่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและหน้าที่ต่อหน่วยงานอื่น รวมทั้งต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ เกี่ยวกับงานทุกงานในสถานศึกษา และเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง ในทางที่เหมาะสม

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

การบริหารเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และผู้นำเป็นสิ่งสำคัญในการทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชา และรับผิดชอบต่อการงานทั้งหมดขององค์กร เพราะองค์กรใด ๆ จะเจริญก้าวหน้ามากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับผู้นำ และผู้นำก็มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรด้วยเช่นกัน ยิ่งสภาพการณ์ของโลกในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรอบด้าน เช่น สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม จึงทำให้ทุกองค์กรยังต้องการผู้นำที่จะที่มีความสามารถในการนำพาองค์กรให้ดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ เฉพาะนั้นผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการงานในด้านต่าง ๆ มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ ดังนี้

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 :19) ได้ให้ความหมายของผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้า ผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะนำผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้ โดยใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันในอันที่จะบรรลุเป้าหมาย และความสามารถที่จะชักจูงผู้อื่นให้ความร่วมมือร่วมใจกับตนดำเนินการไปสู่จุดหมาย

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 2) ได้ให้ความหมายของผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่มที่สามารถที่จะจูงใจชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549 : 7) ได้กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่อง ให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ บุคคลที่เป็นผู้นำและมีความเป็นผู้นำ จึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

วิเชียร วิทยอุดม (2549 : 3) ได้กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ยอมรับหรือยกย่องให้เป็นหัวหน้าของสมาชิกในกลุ่ม เนื่องจากลักษณะใดลักษณะหนึ่ง อันเกิดจากบุคลิกหรือลักษณะของเขาในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ซึ่งยอมรับในตัวของเขา เช่น เป็นคนกล้า มีความรู้ความสามารถ มีสติปัญญาฉลาดหลักแหลมกว่าคนอื่นแต่ตรงกันข้ามอาจจะไม่มีลักษณะของความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำก็ได้

ฮาลปิน (Halpin, 1998 อ้างถึงใน เบญจวรรณ ชัยยืน, 2553 : 27) ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือ

1. บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. บุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่น
3. บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวก ให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ
4. บุคคลที่ได้รับคัดเลือกจากผู้นำให้เป็นผู้นำ
5. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงาน

เทนเนนบอม (Tennenbaum, 1973 อ้างถึงใน เบญจวรรณ ชัยยืน, 2553 : 27) ได้กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลใดบุคคลหนึ่งในหลายบุคคลที่มีอำนาจ อิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติการหรือพฤติกรรมของคนอื่น

เทอร์รี่ (Terry, 2001 อ้างถึงใน เบญจวรรณ ชัยยืน, 2553 : 27) ได้กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้มีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบหน่วยงานต่าง ๆ โดยได้รับการเลือกและได้รับการยอมรับ ยกย่องให้เป็นหัวหน้างาน เป็นผู้ตัดสินใจ เป็นผู้ใช้อำนาจในการปกครองบังคับบัญชา และเป็นบุคคลที่มีศิลปะในการจูงใจสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานให้ปฏิบัติตามคำสั่งของตนได้หรือชักนำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ในหน่วยงานอยู่ด้วยนั่นเอง

ความหมายของภาวะผู้นำ

ในการบริหารงานภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารองค์กรที่ต้องนำเอาไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารในฐานะผู้นำ จะต้องนำพาองค์กรฝ่าฟันอุปสรรคและปัญหาในทุกด้าน สร้างความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยผู้บริหารที่ดีจะต้องมีพฤติกรรมในลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

บังอร ศรีสุทธิกุล (2544 : 12) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้นำในฐานะของผู้บริหารที่ใช้อิทธิพลและความสัมพันธ์ของพลังอำนาจที่มีในตนแสดงบทบาทต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ผู้นำที่ดีต้องมีภาวะผู้นำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการวางเป้าหมายในอนาคต มีนโยบายและแผนงานที่เด่นชัด มีความเด็ดขาด มีวินัยในตนเอง มีความรอบรู้ในหลักวิชาและเต็มใจที่จะเผชิญกับความเสี่ยง ต้อง

มีไหวพริบกระตุ้นให้ผู้อื่นปฏิบัติตามสู่จุดหมายร่วมกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรโดยผ่านกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการตัดสินใจที่ชาญฉลาด คอยควบคุมการตรวจสอบการปฏิบัติงานในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้

พระธรรมปิฎก (2546 : 4) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า คือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งงาม

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2546 : 126) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การทำให้งานหรือสิ่งต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงโดยผ่านคนอื่นเพื่อจุดประสงค์ที่ต้องทำให้งานสัมฤทธิ์ผล ผู้นำที่สามารถนำเฉพาะสิ่งที่ต้องการด้วยการสนับสนุนของทีมงาน ซึ่งถูกชักจูงใจให้ดำเนินการตามภาวะผู้นำ จึงเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและคลอบคลำให้เอกบุคคลหรือทีม เพื่อให้สามารถทำในสิ่งที่ดีที่สุด และเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2547 : 7) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน สามารถกระตุ้นจูงใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือ ขอมรับ และทำให้เกิดความพยายามและความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548 : 31) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดหมายร่วมกัน หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : 3) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้รับรู้ว่าจะอะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความจริงขององค์กรแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

ชัยยนต์ เสรีเรืองยุทธ (2548 : 8) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การใช้ความสามารถ ทักษะในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยใช้หลักการกระบวนการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร

สมพร จำปานิล (2549 : 13) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำใช้ศิลปะความสามารถ อิทธิพลและวิธีการที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานของผู้ตามเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกลุ่ม โดยผู้นำใช้วิธีการจูงใจให้บุคลากรหรือกลุ่มซึ่งเป็นผู้ตามร่วมกัน ใช้กระบวนการสื่อความหมาย เพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินการ

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2549 : 7) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจ

และให้ความร่วมมือ ผู้ที่มีความสามารถใช้ศิลปะในการจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ

จินดา วงศ์อำมาตย์ (2550 : 12) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของผู้บริหารที่จะสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรในองค์กร เกิดแรงกระตุ้นที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ชนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550 : 18) กล่าวว่า กระบวนการที่บุคคลใช้วิธีการนำ เพื่อนำกลุ่มให้บรรลุตามเป้าหมายร่วมกันขององค์กร โดยมุ่งอิทธิพล แรงจูงใจ วิสัยทัศน์ ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สัมฤทธิ์ผลในทุกสถานการณ์

ธวัช บุญยณิ (2550 : 1) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการดลบันดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่าง ตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้

ดำรง แสงใส (2551 : 15) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลในการสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธา ความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้น ในระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการอันเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรนั่นเอง

เซอร์จิโอวานนีและมัวร์ (Sergiovanni and Moore, 1989 อ้างถึงในยุพา เสนาะพิณ, 2545 : 11) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการเกลี้ยกล่อมจูงใจของผู้นำที่จะให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์ของผู้นำหรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม

แบส (Bass, 1985 อ้างถึงใน จิตพิงศ์ คล้ายไยทอง, 2547 : 18-19) ได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำตามที่มีผู้ให้ไว้และจำแนกความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 11 กลุ่ม คือ

1. ภาวะผู้นำในฐานะเน้นกระบวนการของกลุ่ม (Group Process) ภาวะผู้นำเป็นผลของการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและกิจกรรมของกลุ่ม
2. ภาวะผู้นำในฐานะบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำเป็นการผสมผสานคุณลักษณะที่ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ
3. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตามภาวะผู้นำเป็นการใช้อำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อมหรือมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่มที่จะทำให้สมาชิกของกลุ่มทำตามที่ต้องการ
4. ภาวะผู้นำที่เป็นการใช้อิทธิพล เป็นการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่มมีความสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปตามความสมัครใจมิใช่การข่มขู่
5. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพฤติกรรม ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมสั่งการกิจกรรมของกลุ่ม

6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ (Persuasion) ภาวะผู้นำเป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อม จูงใจหรือคลุ้ใจสมาชิกของกลุ่มให้ร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการจูงใจให้บุคคลอื่นทำตาม มิใช่การบังคับขู่เข็ญหรือใช้อำนาจ

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ของอำนาจ (Power Relation) ภาวะผู้นำเป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำยอมใช้อำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติ

8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมายตามแนวคิดนี้ ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือสำคัญ และจำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามด้วยตนเอง

9. ภาวะผู้นำเป็นผลปฏิสัมพันธ์ ภาวะผู้นำเป็นผลของการกระทำของกลุ่มซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามด้วยตนเอง

10. ภาวะผู้นำที่เป็นความแตกต่างของบทบาท โดยบทบาทของผู้นำจะแตกต่างจากบทบาทของผู้ตาม ซึ่งบทบาทของภาวะผู้นำเป็นการประสานสัมพันธ์บทบาทต่าง ๆ ในกลุ่มและควบคุมชี้นำกิจกรรมของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

11. ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมระหว่างบุคคล ผู้นำทำหน้าที่ในการกำหนดขอบข่ายและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กำหนดช่องทางและเครือข่ายของการติดต่อสื่อสารตลอดจนกระบวนการของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำเป็นผลของการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม โดยผู้นำให้ความสำคัญบุคคลมากกว่างาน

ออร์เวย์ ทิด (Ordway Tead, 1970; อ้างถึงใน นุชา สระสม, 2552 : 13) อธิบายว่า ภาวะผู้นำคือการกระทำที่มีอิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย หรือศิลปะแห่งการกระทำของบุคคลเพื่อให้ได้รับสิ่งที่ต้องการและทำให้ผู้อื่นชอบ

จากความหมายที่กล่าว สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานอย่างมีศิลปะ โดยใช้กลยุทธ์ของบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นเพื่อโน้มน้าวใจกระตุ้นให้บุคคลอื่นในการปฏิบัติงานด้วยความยินดีและให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานนั้น ๆ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์กร ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถดำเนินการต่าง ๆ จนเสร็จสิ้นภารกิจตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กร ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำย่อมนำพาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

สราญรัตน์ จันทะมล (2548 : 15) ได้วิเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำใน 3 ประเด็น คือ

1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องประสบผลสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานว่าจะดีหรือไม่ดี

3. คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคน ไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำ แม้มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงใด ก็ไม่อาจเติบโตก้าวหน้าได้ จะเห็นได้ชัดว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ความอยู่รอด ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

พิมพอร์ สดเอี่ยม (2548 : 116) วิเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียนเป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณภาพของโรงเรียนที่ดำเนินการ โดยผ่านเครือข่ายบุคคลและตามบทบาทหน้าที่ขององค์กร ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการริเริ่มโครงสร้าง กระบวนทัศน์ใหม่และภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับคนอื่น เพื่อสร้างความสมบูรณ์ให้กับส่วนรวม มีการร่วมคิดและร่วมรับผิดชอบ เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่พยายามใช้เหตุผล เพื่อให้ผู้ตามยินยอมทำตามผลของการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นผลจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ

ณัฐนรี ศรีทอง (2551 : 83-84) ได้กล่าวไว้ว่า ผลที่เกิดจากภาวะผู้นำต่อการทำงานของผู้นำและเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน การมีกระบวนการในการทำงานด้วยความราบรื่น กล่าวคือ ผู้นำ ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานมีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจกันทำกิจกรรมอย่างเต็มความสามารถ และมีความยืดหยุ่นต่อปัจจัยภายนอก โดยมีความสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกภายนอกหน่วยงาน

ราชิกและสแวนสัน (Razik and Swanson, 2001 อ้างถึงใน แสงเดือน กมลมาลย์, 2552 : 19) ได้กล่าวว่างานของภาวะผู้นำ คือ การคิดอุบายวิธีที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและผู้นำจะทำเหมือนกับผู้ควบคุมการเปลี่ยนแปลง

ไรท์และโน (Wright and Noe, 1995; อ้างถึงใน สุขามนตร์ เข้มเจริญกิจ, 2553 : 14) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร เพราะจะเพิ่มความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว งานของภาวะผู้นำจึงไม่ใช่เป็นการดำเนินงานตามกรอบหรืองานประจำ แต่จะเป็นการดำเนินงานให้เกิดผลที่สร้างสรรค์ต่อองค์กร ใช้แนวคิดหรือทฤษฎีใหม่เพื่อพัฒนาองค์กรภายใต้สถานการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร โดยผู้นำจะต้องนำพาบุคลากรในองค์กรให้พร้อมในการดำเนินงาน ภายใต้บริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ประเภทและคุณลักษณะความเป็นผู้นำ

ในการจำแนกประเภทและคุณลักษณะของความเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับเกณฑ์การจำแนกซึ่งนักวิชาการหลายๆ สาขา มีความคิดเห็นแตกต่างกันออกไป โดยที่แต่ละสาขาก็มีแนวคิดในการจำแนกแตกต่างกัน เช่น นักวิชาการทางจิตวิทยาสังคมเชื่อว่า กลุ่มเป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดลักษณะของผู้นำ ส่วนนักสังคมวิทยาเชื่อว่าผู้นำขึ้นอยู่กับสภาวะการณ์ของสังคม มีนักวิชาการศึกษาหลายท่านได้จำแนกประเภทและคุณลักษณะความเป็นผู้นำไว้ดังนี้

เชอเมอร์ฮอร์นและคณะ (Schermerhorn and other, 2005; อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2546 : 158-159) จำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ

1. ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ (Formal Leadership) เกิดจากการที่บุคคลใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ที่เป็นทางการในองค์กร บุคคลที่ดำรงตำแหน่งบริหารมีโอกาสและความรับผิดชอบที่จะใช้ภาวะผู้นำอย่างเป็นทางการภายใต้ความสัมพันธ์กับผู้ตาม ผู้บริหารบางคนมีความเข้าใจดีต่ออำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการกับผู้ตาม ผู้บริหารเหล่านี้จะเป็นผู้นำที่ดี

2. ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (Informal Leadership) เกิดจากการที่บุคคลไม่มีอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ สามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกแต่งตั้งให้เป็นผู้นำอย่างเป็นทางการ พวกเขาสามารถกลายเป็นผู้นำ เพราะความสามารถพิเศษหรือทักษะเฉพาะด้านที่บุคคลอื่นจำเป็นต้องใช้ หรือมีลักษณะพิเศษส่วนบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น

เบทแมนและสเนลล์ (Bateman and Snell, 2004; อ้างถึงใน ธวัช บุญขมณี, 2550 : 5-6) กล่าวว่า หากจำแนกภาวะผู้นำ โดยพิจารณาจากพฤติกรรม อาจแบ่งได้ 2 แบบ คือ

1. ภาวะผู้นำเชิงติดตามดูแล (Supervisory Leadership) เป็นภาวะผู้นำแบบชี้แนะสนับสนุน และให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแก่สมาชิกแบบวันต่อวัน

2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นภาวะผู้นำแบบให้เป้าหมายและแนวทางแก่องค์กร และทำงานร่วมกับบุคคลอื่น เพื่อเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์องค์กรไปสู่อนาคตที่ดีกว่า

เคท เดวิส (Keit Davis, 1972 อ้างถึงใน ชัยวุฒิ จุฑาพันธุ์สวัสดิ์, 2545 : 13-14) ได้เสนอคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพจะต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. มีความเฉลียวฉลาด สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาและมีความรู้ประสบการณ์เหนือผู้อื่น
2. มีวุฒิภาวะทางสังคม มีความเชื่อมั่นในตนเอง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น โดยตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

3. มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มุ่งมั่นและความเพียรพยายามกระทำการใดๆ ให้สำเร็จไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค

4. มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความเป็นกันเอง และมีทักษะในการติดต่อสื่อสาร เป็นผู้ที่มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดี

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การจำแนกประเภทของภาวะผู้นำสามารถจำแนกได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับเกณฑ์จำแนกนั้น ๆ และคุณลักษณะผู้นำที่ดี คือ ผู้ที่มีความฉลาดรอบรู้ มีวุฒิภาวะทางสังคมมีความมุ่งมั่นเพียรพยายาม ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และมีมนุษยสัมพันธ์ดี มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารที่จะเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ทฤษฎีภาวะผู้นำ เริ่มมีความชัดเจนมากขึ้น โดยการศึกษาตามแนวคิด ความเชื่อและทฤษฎีในแต่ละช่วง แบบของภาวะผู้นำมีหลายแบบแตกต่างกันตามแนวคิดของนักทฤษฎีแต่ละยุค การศึกษาภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับในระยะแรกให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผู้นำ ต่อมาสนใจพฤติกรรมผู้นำและผู้นำตามสถานการณ์และต่อมาเกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมขึ้นมากมายและทุกคนก็ต้องการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นจนมีนักทฤษฎีให้ความสนใจศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสามารถสรุปการศึกษาภาวะผู้นำของนักทฤษฎีตามลำดับ คือ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Trait Approach)
2. ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Approach)
3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach)

จากการนำเสนอแนวคิดวิวัฒนาการทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยนำเสนอโดยเรียงลำดับจากทฤษฎีแบบคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Trait Approach) ทฤษฎีแบบพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Approach) และทฤษฎีแบบผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach) มีรายละเอียด ดังนี้

ทฤษฎีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Trait Approach)

ในยุคแรกการศึกษาภาวะผู้นำให้ความสำคัญกับลักษณะการเป็นผู้นำตามทฤษฎีแนวคิดแบบคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Trait Approach) เป็นการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับลักษณะผู้นำทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพและจิตใจของผู้นำโดยมีข้อสังเกตว่าคนที่เป็ผู้นำนั้นจะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวในการศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบนี้จึงเน้นที่จะค้นหา “คุณลักษณะของบุคคลที่ยิ่งใหญ่” เพื่อสร้างเป็นตัวแบบไว้ให้บุคคลที่ปรารถนาจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ใช้เป็นแนวทางในการศึกษาคุณสมบัติหรือลักษณะเฉพาะที่เชื่อว่าจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ได้แก่ ลักษณะของร่างกาย เช่น ส่วนสูง น้ำหนัก พละกำลังและท่าทาง ลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่น ความคิดริเริ่ม การเก็บตัว และการเปิดตัว ทักษะความสามารถ เช่น ความฉลาด ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และปัจจัยทางสังคม เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเข้าสังคม และฐานะทางสังคม

เดวิส (Davis, 1879 อ้างถึงใน อัลสุริยา กรรณสูตร, 2552 : 26) ได้สรุปลักษณะที่สำคัญ 4 ประการซึ่งจำเป็นสำหรับภาวะการเป็นผู้นำ ที่มีประสิทธิผลในของเขาไว้ในหนังสือ Human Relation at Work คือ

1. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) หมายถึงความหลักแหลมในการวิเคราะห์ปัญหาหรือวิเคราะห์สัมพันธภาพที่ยากซับซ้อนระหว่างบุคคล รวมถึงความสามารถในการรับรู้ติดต่อสื่อสาร และจูงใจบุคคลอื่นด้วย ผู้นำมีแนวโน้มที่จะฉลาดกว่าผู้อื่นโดยเฉลี่ย แต่ระดับความเฉลียวฉลาดที่ต่างกันก็ไม่จำเป็นต้องมากนัก

2. การบรรลุวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Social Maturity) ผู้นำมักสนใจในเรื่องต่างๆ ไปอย่างกว้างขวางและมีความมั่นคงในอารมณ์อย่างไม่หวั่นไหว เขาต้องทนต่อภาวะกับข้องใจได้สูง ไม่มีทัศนคติเป็นปฏิกิริยาต่อสังคม มีความเชื่อมั่นในตนเอง

3. มีการจูงใจภายในและมีแรงขับทางด้านความสำเร็จ (Inner Motivation and Achievement Drives) ผู้นำโดยทั่วไปมักมีแรงขับทางการจูงใจโดยมุ่งสู่ความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นไปเป็นลำดับเขามักจะตอบสนองแรงจูงใจภายในโดยมุ่งทำงานที่ได้รางวัลประเภทความพอใจในสิ่งซึ่งจับต้องไม่ได้มากกว่าที่จะได้มาซึ่งรางวัลอันเป็นสิ่งภายนอกที่จับต้องได้

ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Approach)

ในระหว่างช่วงปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยส่วนใหญ่หันเหการศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นด้านคุณลักษณะ ไปสู่ภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการ หรือกิจกรรมของผู้นำที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน ซึ่งเรียกว่าการศึกษาเชิงพฤติกรรม โดยมีการพิจารณาว่าพฤติกรรมใดบ้างที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้นั้น เมื่อนำไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แล้วบรรลุผลได้เช่นกัน เป็นหลักการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่ถือเป็นกลุ่มริเริ่มบุกเบิก ได้แก่ การศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (The Ohio state studies) การศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan studies) และทฤษฎีภาวะผู้นำของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) และทฤษฎีภาวะผู้นำที่อาร์ชี (TRC Leadership Theory) ทั้งนี้จะได้เสนอผลการศึกษาภาวะผู้นำต่าง ๆ ดังนี้

1. การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (The Ohio state studies)

จากผลการวิจัยของคณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (The Ohio state studies) ได้สรุปผลการวิจัยออกมาโดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์, 2550 : 164 - 165) ดังนี้

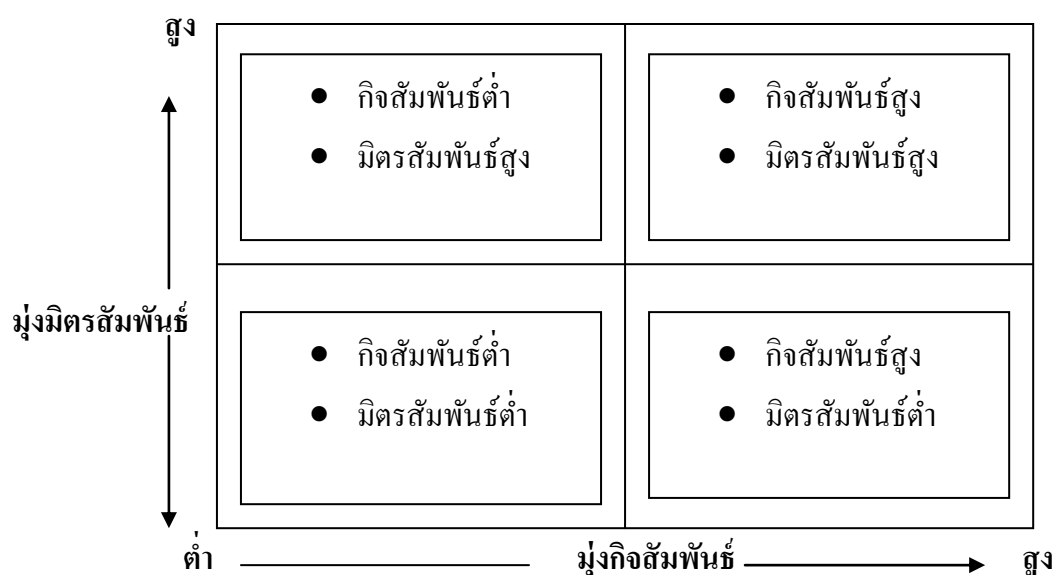
- 1.1 ผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ (initiating structure) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตามโดยมุ่งที่ความสำเร็จขององค์การ ในเรื่องเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างของงานและองค์การ การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีสื่อสาร การกำหนดกระบวนการและวิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งเป็น

พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานนี้ผู้ตามมีโอกาสดำเนินการหรือเสนอเงื่อนไขการทำงานได้น้อยมาก

1.2 ผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ต่อผู้ตาม ในแง่ให้การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชม และรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ การรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ การแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของผู้ตาม

จากพฤติกรรมของผู้นำทั้งสองด้านดังกล่าว เมื่อนำมาผสมผสานกันทำให้ได้แบบของผู้นำ (Leadership style) ขึ้น 4 แบบ ดังภาพที่ 2.1

ภาพที่ 2.1 แสดงแบบของผู้นำตามการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต



ที่มา : DuBrin, 1998 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550 : 165)

2. การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan studies)

ในขณะที่กำลังมีการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (The Ohio state studies) อยู่ นั้นปรากฏว่าเป็นเวลาเดียวกันที่คณะวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan studies) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเช่นกัน และได้สรุปผลการวิจัย โดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิต กับพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนงาน (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550 : 166-167) รายละเอียดต่อไปนี้

2.1 ผู้นำที่มุ่งผลผลิต (production – centered leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการที่นำไปสู่การผลิต โดยการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การจัดแบ่งงาน การอธิบายขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน และการให้নিเทศพนักงาน

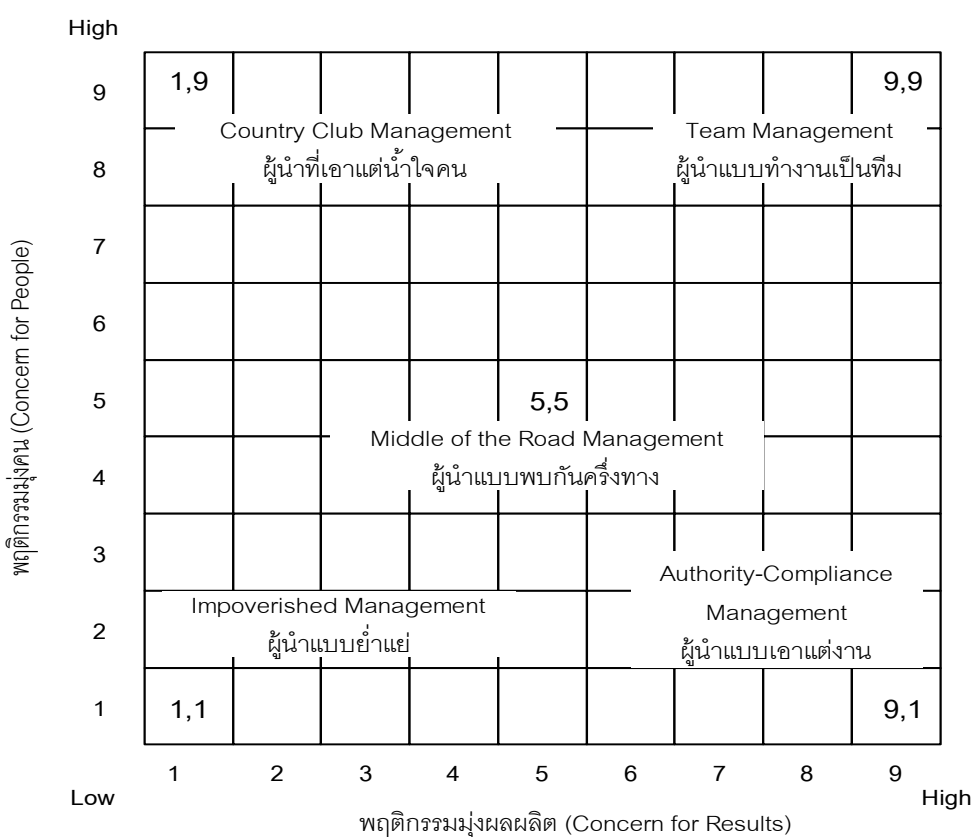
2.2 ผู้นำที่มุ่งคนงาน (employee – centered leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อพนักงาน ด้วยการกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน ให้โอกาสในการตัดสินใจร่วมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ทั้งนี้พฤติกรรมของผู้นำจะแสดงออกถึงการไว้วางใจ การเคารพซึ่งกันและกัน และใช้การจูงใจผู้ตามเพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาสูง

พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิตและมุ่งคนงาน จึงมีความคล้ายคลึงกับพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์ และมุ่งมิตรสัมพันธ์ที่กล่าวมาแล้วตามลำดับ สิ่งที่เป็นข้อแตกต่างกันก็คือ แนวคิดตามการศึกษาที่มิชิแกน ระบุว่า ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมเป็นเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง ระหว่างพฤติกรรมที่มุ่งผลผลิตหรือพฤติกรรมที่มุ่งคนงาน จึงเป็นแนวคิดเชิงมิติเดียว ส่วนแนวคิดของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท เป็นแนวคิดแบบสองมิติ โดยถือว่าผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมทั้งมิติมุ่งกิจสัมพันธ์ และมุ่งมิตรสัมพันธ์ เกิดเป็นผู้นำ 4 แบบดังกล่าวมาแล้ว

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 181 – 183) ได้กล่าวถึง เบลคและมูตัน (Blake and Mouton) แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส ซึ่งได้เสนอทฤษฎี ผู้นำแบบสองมิติ ซึ่งเรียกว่า ตารางแบบภาวะผู้นำก่อนหน้านี้ เรียกว่าตารางการบริหาร ทฤษฎีนี้พัฒนามาจากผลงานการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท และมหาวิทยาลัยมิชิแกน โดยได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำทั้งด้านที่มุ่งผลผลิตและด้านมุ่งคน ให้แต่ละด้านแบ่งเป็น 9 ระดับ นำมาประกอบกันเพื่อจัดทำเป็นตารางตาราง ที่มีด้านแนวนอนแทนพฤติกรรมที่มุ่งผลผลิต และด้านแนวตั้งแทนพฤติกรรมที่มุ่งคน จึงเกิดเป็นตารางที่เกิดจากการแทนพฤติกรรมทั้งสองที่แทนแบบภาวะผู้นำขึ้นได้ 81 ช่อง แต่ที่เป็นแบบพฤติกรรมของผู้นำที่สำคัญซึ่งจะกล่าวในที่นี้จำนวนเพียง 5 แบบ ดังภาพที่ 2.2

ภาพที่ 2.2 แสดงตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid)



ที่มา : DuBrin, 1995 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550 : 182)

3.1 ผู้นำแบบเอาแต่งาน หรือแบบ 9.1 (Authority – Compliance) เป็นผู้นำเน้นหนักที่ความสำคัญของงานแต่ละให้ให้ความสำคัญของการปฏิบัติงานน้อยมากโดยมองคนว่าเป็นเพียงเครื่องมืออย่างหนึ่งในการทำงานให้สำเร็จถือว่าการสื่อสารกับลูกน้องเป็นเรื่องที่ไม่เป็นเรื่อง ยกเว้นกรณีที่ต้องอาศัยให้ปฏิบัติงานเท่านั้น เป็นผู้นำที่ผลักดันทุกอย่างให้เกิดผล คนอื่นจึงเป็นเพียงเครื่องมือไปสู่จุดหมายปลายทาง พฤติกรรมของผู้นำแบบ 9.1 ที่เห็นบ่อยก็คือ การควบคุมใช้อำนาจและบีบบังคับกดดันให้คนทำงานหนักไปสู่เป้าหมายที่คนต้องการ

3.2 ผู้นำที่เอาแต่น้ำใจ หรือแบบ 1.9 (Country Club) เป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญต่องานแต่จะให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง ไม่เน้นความสำคัญของงานมากนัก แต่พยายามทำให้ลูกน้องเกิดความพึงพอใจและมีความรู้สึกที่ดี จะพยายามเอาใจใส่ดูแลให้ความต้องการด้านส่วนตัวและด้านสังคมของลูกน้องบรรลุผล พยายามสร้างบรรยากาศเชิงบวกขึ้นในการทำงานด้วยวิธีตกลง

รวมชมอยู่กับสหาย ๆ พยายามหลีกเลี่ยงการเกิดความขัดแย้ง และเต็มใจให้ความช่วยเหลือเอื้อประโยชน์แก่ลูกน้องอย่างเต็มที่

3.3 ผู้นำแบบขี้แพ้ หรือแบบ 1.1 (Impoverished) เป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญทั้งด้านงานและคน ชอบแสดงตัวว่าเป็นผู้นำแต่ไม่มีพฤติกรรมแสดงออกให้เห็นถึงการเป็นผู้นำ ขาดความรับผิดชอบละทิ้งงานเลียงปัญหา เลียงพบปะคน แสดงความเฉยเมย ไม่ยอมผูกพันหรือรับปากใด ๆ ถอนตัวจากกิจกรรมต่าง ๆ อยู่แบบคนไร้อารมณ์ (บุคลิกแบบ 1.1 นั้นปัจจุบันถือว่าขาดคุณสมบัติที่เรียกว่า ผู้นำ ตามนิยามคำว่า ภาวะผู้นำสมัยใหม่)

3.4 ผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง หรือแบบ 5.5 (Middle of the Road) ผู้นำจะมีลักษณะประนีประนอม มีเป้าหมายของงานในระดับปานกลางไม่สูงนัก เช่นเดียวกับด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก็อยู่ปานกลาง เป็นผู้พยายามหาจุดสมดุลระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับการทำให้งานสำเร็จเกิดความพอใจทั้งสองด้าน แต่อยู่ในลักษณะได้ทั้งสองด้านเท่านั้น พฤติกรรมของผู้นำแบบ 5.5 ก็คือ ชอบการประนีประนอมไม่ชอบความขัดแย้ง แก้ปัญหาแบบใช้ไม้นวม บางครั้งก็ยอมเสียคำพูดเพื่อให้งานคืบหน้าหรือแก้ความขัดแย้งได้ ข้อมูลชุดในการแก้ปัญหาจึงมีลักษณะแบบเฉพาะกิจไม่ถาวร

3.5 ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม หรือแบบ 9.9 (Team Management) เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นความสำคัญทั้งด้านงานและด้านสังคม โดยส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานและการสร้างวิธีการทำงานแบบทีมในองค์กร พยายามให้ความสนใจดูแลทุกข์สุขตอบสนองต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความรักผูกพันต่องาน วิธีที่บ่งชี้ลักษณะผู้นำแบบ 9.9 ได้แก่ กระตุ้นการมีส่วนร่วมปฏิบัติกรอย่างมุ่งมั่น จัดลำดับความสำคัญชัดเจนเปิดใจกว้าง มีความเปิดเผย มองทะลุประโปร้งและสนุกกับงาน ผู้นำแบบ 9.9 นี้ถือว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด บางทีเรียกผู้นำแบบนี้ว่า “High – high leader”

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำที่อาร์ชี (TRC Leadership Theory)

ยูก์ (Yukl, 1997 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550 : 37-38) ผู้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำ TRC ซึ่งมาจาก Task-Relations-Change) เป็นพฤติกรรมผู้นำของแต่ละด้าน ซึ่งเขาเชื่อว่าจำเป็นและสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำในยุคที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างในปัจจุบัน ได้แก่

1. พฤติกรรมที่มุ่งงาน (Task-oriented Behavior) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการทำงานให้สำเร็จ การใช้ทรัพยากรและบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ การรักษาความมั่นคงและความน่าเชื่อถือในการดำเนินกิจการ การปรับปรุงคุณภาพและเพิ่มผลผลิต โดยมีพฤติกรรมหลักของผู้นำที่ใช้ได้แก่ การกำหนดความชัดเจนของบทบาท การวางแผนการจัดการองค์กรเพื่อปฏิบัติงานและการติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน รวมถึงพฤติกรรมที่เรียกมุ่งกิจสัมพันธ์ (imitating structure) ซึ่งเคยกล่าวไว้ก่อนหน้านี้แล้ว แต่ไม่ได้ให้คำนิยามที่ขยายความให้กว้างมากขึ้นกว่าเดิม

2. พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relations-orientation Behavior) เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการปรับปรุงความสัมพันธ์และช่วยเหลือผู้อื่น โดยการเน้นความร่วมมือและการทำงานแบบทีมงาน การเพิ่มความพึงพอใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น การสร้างความรู้สึกร่วมในเอกลักษณ์ขององค์กร กิจกรรมที่เป็นพฤติกรรมหลักของผู้นำ ได้แก่ การให้การสนับสนุน การปรับปรุงพัฒนา การให้การยอมรับ การให้คำปรึกษาและการช่วยเหลือคลายความขัดแย้ง เป็นต้น กิจกรรมกลุ่มนี้มีความคล้ายคลึงกับด้านพฤติกรรมที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (consideration) ที่เคยกล่าวมาแล้วก่อนหน้านี้แล้ว แต่ให้คำนิยามที่ขยายความมากขึ้นกว่าเดิมและมีลักษณะที่พยายามบูรณาการด้านเกี่ยวกับงานรวมเข้าด้วยกัน

3. พฤติกรรมที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง (Change-oriented Behavior) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการปรับปรุงการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงในสาระสำคัญของวัตถุประสงค์ของกระบวนการ และผลผลิตหรือบริการ การสร้างความยึดมั่นต่อการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน เป็นต้น กิจกรรมที่แสดงพฤติกรรมหลักด้านนี้ ได้แก่ การตรวจสอบอย่างละเอียดและแปลความหมายของเหตุการณ์ภายนอก การปลุกเร้าและดึงดูดใจต่อวิสัยทัศน์ การนำเสนอกลยุทธ์ที่แปลกใหม่ การเกลี้ยกล่อมจูงใจให้เห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง การกระตุ้นส่งเสริมและการอำนวยความสะดวกให้เกิดความยากทดลอง และการสร้างพันธมิตรเพื่อให้การสนับสนุนการเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำ TRC จึงประกอบด้วย พฤติกรรมของผู้นำ ทั้งสามด้านดังกล่าวโดยบุคคลเชื่อว่า สามารถครอบคลุมพฤติกรรมทุกแง่มุมของผู้นำในองค์กรเกือบทุกประเภท โดยการเลือกผสมผสานพฤติกรรมทั้งสามด้าน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงที่สุดนั้นขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่ต้องพิจารณา คือ ประเภทของสิ่งแวดล้อมที่องค์กรต้องเผชิญกับกลยุทธ์ที่ต้องใช้ให้บังเกิดผล

การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้นำจำเป็นต้องมีพฤติกรรม ทักษะ และเจตคติที่ถูกต้องดังกล่าวมาแล้ว ในผลการศึกษาวิจัยรุ่นบุกเบิกทั้งสองราย กล่าวคือ การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโฮสเตทและมหาวิทยาลัยมิชิแกนที่จำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมแบบมุ่งงาน และมุ่งคน การศึกษาของเบลคและมูตันแห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส ทำให้สามารถแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 5 แบบ โดยที่มีภาวะผู้นำแบบที่เน้นผลงานและมุ่งเน้นทั้งคน เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุด ต่อมาบุคคลจึงได้ปรับปรุงแนวคิดเดิม พร้อมทั้งเสนอเป็นทฤษฎีผู้นำแบบ TRC ที่มุ่งเน้นพฤติกรรมผู้นำ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์และด้านมุ่งการเปลี่ยนแปลง แต่อย่างไรก็ตามทฤษฎีทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น ไม่ได้มีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ที่เป็นบริบทของผู้นำ ซึ่งต่างก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำในการมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการศึกษาภาวะผู้นำในช่วงต่อไปจะให้ความสำคัญต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้นำจะต้องเรียนรู้ที่จะนำไปได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

จากทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ นักวิจัยพบว่า ความมีประสิทธิภาพของการใช้แบบภาวะผู้นำนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านสถานการณ์ จากสถานการณ์หนึ่งสู่สถานการณ์หนึ่ง ซึ่งการเป็นผู้นำที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ ทำให้นักวิจัยเริ่มมาให้ความสนใจในศึกษาแบบผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีความสลับซับซ้อนและเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ทางสังคม โดยมีผลกระทบมาจากปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งเรียกว่า สถานการณ์ (Situation) ประกอบไปด้วย ลักษณะของผู้ตาม ลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ และธรรมชาติขององค์กร จึงได้เกิดทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเดเลอร์ ทฤษฎีสถิตของเรคคิน ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด และทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเดเลอร์ (Fiedler)

ฟิเดเลอร์ (Fiedler, 1987 อ้างถึงใน นุชา สระสม, 2552 : 16) เป็นบุคคลแรกที่กล่าวถึงภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่เชื่อว่าผู้นำจะมีประสิทธิภาพได้ต้องปรับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ให้สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำและให้กำหนดสถานการณ์ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก โครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่ง

1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-member Relations) คือ ระดับของการให้ความนับถือ ความเชื่อ และความไว้วางใจที่ผู้ตามมีต่อผู้นำ ซึ่งสะท้อนถึงการยอมรับในตัวผู้นำ

2) โครงสร้างของงาน (Task Structure) คือ งานที่มีโครงสร้างชัดเจน ต้องระบุภารกิจที่ชัดเจน มีวิธีการทำงานเพียงวิธีเดียว และมีวิธีการแก้ปัญหาที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน โดยแต่ละคนได้รับบทบาทหน้าที่แน่นอนว่าต้องทำอะไร ทำด้วยวิธีใด เป็นต้น ซึ่งตรงข้ามกรณีที่โครงสร้างของงานไม่ชัดเจน คือ งานมีเป้าหมายคลุมเครือ มีวิธีการทำงานได้หลายวิธี ขาดวิธีแก้ปัญหาที่แน่นอน ขาดข้อมูลป้อนกลับ ความไม่ชัดเจนเหล่านี้จึงยากต่อการปฏิบัติงานของทั้งผู้นำและผู้ตาม ดังนั้นโครงสร้างของงานต้องมีความชัดเจน ผู้นำจึงย่อมสามารถควบคุมทิศทางการทำงานของกลุ่มได้ง่ายขึ้น

3) อำนาจในตำแหน่ง (Position power) หมายถึง อำนาจที่มากับตำแหน่งที่ผู้ดำรงอยู่อย่างเป็นทางการ ซึ่งสามารถดูได้จากการที่ผู้นำมีอำนาจเบ็ดเสร็จในการให้คุณให้โทษด้วยตนเอง หรือต้องเสนอการให้คุณให้โทษแก่ลูกน้องต่อผู้บังคับบัญชาของตน หรือสามารถเสนอแนะการโยกย้ายแต่งตั้งการดำรงตำแหน่งของลูกน้องต่อผู้บังคับบัญชาของตนได้มากเพียงไร สิ่งเหล่านี้บ่งชี้ถึงอำนาจในตำแหน่ง

ฟิเดเลอร์ได้นำองค์ประกอบในการควบคุมสถานการณ์ทั้ง 3 ด้าน แต่ละด้านแบ่งเป็น ดี กับ ไม่ดี รวมเป็น 6 ด้าน ดังนี้

- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก แบ่งเป็น ดี กับ ไม่ดี
- โครงสร้างของงาน แบ่งเป็น ชัดเจน กับ ไม่ชัดเจน

- อำนาจในตำแหน่ง แบ่งเป็น มาก กับ น้อย

จากตัวแปรทั้งหกนี้ เมื่อนำมาคละสลับกันจะได้สถานการณ์เฉพาะขึ้นมา 8 สถานการณ์ ซึ่งผู้นำสามารถควบคุมได้ตั้งแต่ระดับ ง่าย ปานกลาง และ ยาก ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การจำแนกการควบคุมสถานการณ์ในทฤษฎีสถานการณ์ของฟิเดลอร์

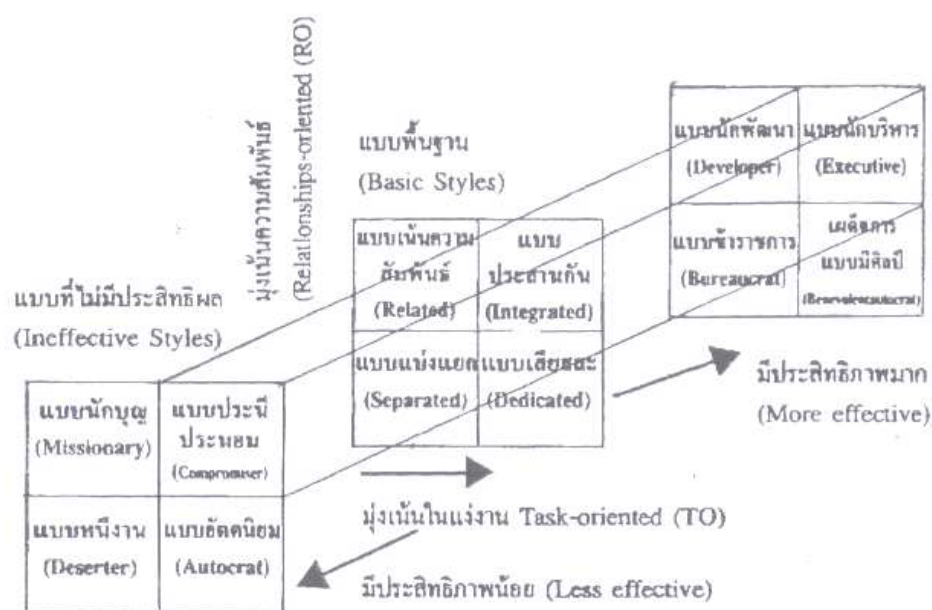
สถานการณ์ที่	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก	โครงสร้างของงาน	อำนาจในตำแหน่ง	ระดับของการควบคุม
1	ดี	ชัดเจน	มาก	สูงมาก
2	ดี	ชัดเจน	น้อย	สูง
3	ดี	ไม่ชัดเจน	มาก	สูง
4	ดี	ไม่ชัดเจน	น้อย	ปานกลาง
5	ไม่ดี	ชัดเจน	มาก	ปานกลาง
6	ไม่ดี	ชัดเจน	น้อย	ปานกลาง
7	ไม่ดี	ไม่ชัดเจน	มาก	น้อย
8	ไม่ดี	ไม่ชัดเจน	น้อย	น้อย

จากตารางดังกล่าว สถานการณ์ที่ 1 เป็นสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำมากที่สุด (Very favorable) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ ผู้นำมีระดับการควบคุมสถานการณ์ได้สูงมาก เนื่องจากมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิก มีโครงสร้างของงานที่ชัดเจน และผู้นำมีอำนาจในตำแหน่งสูงมากในทางตรงกันข้ามในสถานการณ์ที่ 8 เป็นสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำต่ำสุด (Very unfavorable) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้นำมีระดับการควบคุมสถานการณ์ได้น้อยมาก เนื่องจากผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกับสมาชิก ทั้งงานก็มีโครงสร้างไม่ชัดเจน และผู้นำมีอำนาจในตำแหน่งน้อยอีกด้วย ส่วนสถานการณ์ที่ 2 - 6 จะอยู่ตรงกลางระหว่างสถานการณ์ทั้งสองดังกล่าวแล้ว กล่าวโดยสรุป สถานการณ์ทั้งแปดที่ฟิเดลอร์กำหนดขึ้นในตัวอย่างจะเป็นตัวบ่งชี้ว่า แต่ละสถานการณ์เหล่านี้จะมีระดับความง่ายหรือยาก (สถานการณ์ที่เอื้อ-favorable หรือสถานการณ์ที่ไม่เอื้อ (Unfavorable)) ต่อผู้นำในการใช้อิทธิพลเพื่อให้เกิดประสิทธิผลแตกต่างกันเป็นลำดับ โดยเริ่มจากสถานการณ์ที่ 1 ที่ผู้นำควบคุมได้ง่ายหรือเอื้อต่อผู้นำมากที่สุดแล้วลดหลั่นลงไปตามลำดับตั้งแต่ 2 - 8 โดยมีสถานการณ์ที่ 8 ที่ควบคุมได้ยากที่สุดซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ไม่เอื้อหรือเอื้อต่อผู้นำน้อยที่สุด

2. ทฤษฎีการบริหารแบบสามมิติของเรดดิน (Reddin's 3-D leadership theory)

ทฤษฎีสามมิติของเรดดิน (Reddin, 1970 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 : 279-282) ได้อธิบายแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ โดยแยกเป็น ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล จำนวน 4 แบบ และผู้นำที่มีประสิทธิผล อีก 4 แบบ ซึ่งเริ่มอธิบายจากแบบของผู้นำเบื้องต้น จำนวน 4 แบบ คือ ผู้นำแบบปลีกตัว ผู้นำแบบอุทิศตน ผู้นำแบบสัมพันธ์ และผู้นำแบบประสาน รายละเอียดดังต่อไปนี้

ภาพที่ 2.3 ภาพแสดงภาวะผู้นำสามมิติของเรดดิน (Reddin)



ที่มา : William J. Reddin, 1970 อ้างถึงใน เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2549 : 104)

แบบของผู้นำเบื้องต้น

1. ผู้นำแบบแบ่งแยก (Separated) ผู้นำประเภทนี้จะมีพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับงานและคนน้อย มักปลีกตัวไปจากทั้งงานและคน
2. ผู้นำแบบเสียสละ (Dedicated) ผู้นำประเภทนี้จะมีพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับงานมากแต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย
3. ผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ (Related) ผู้นำประเภทนี้จะมีพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับคนมากแต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย มุ่งสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ผู้นำแบบประสานกัน (Integrated) ผู้นำประเภทนี้จะมีพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับงานและคนมาก มักพยายามที่จะบูรณาการทั้งสองส่วนให้มีความเหมาะสม

แบบของผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ

1. แบบหนีงาน (Deerter) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนน้อย ไม่มีความสนใจงาน ไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มักจะจัดวางผู้อื่น ไม่ยอมรับความผิดพลาด ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก
2. แบบอัตตนิยม (Autocrat) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมากแต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย โดยมีลักษณะที่มุ่งงานอย่างเดียว มิได้คำนึงถึงอย่างอื่น ไม่ไว้วางใจผู้อื่น ขาดสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน มักใช้วิธีการสั่งสอนให้ผู้อื่นทำงาน ผู้ร่วมงานจะตกอยู่ภายใต้ความกลัวตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่มหรือโต้แย้ง
3. แบบนักบุญ (Missionary) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมาก แต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย ลักษณะของผู้นำแบบนี้มุ่งแต่เพียงสัมพันธภาพอันดีกับผู้ร่วมงาน มีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่กล้าว่ากล่าวตักเตือนผู้ใด ไม่ได้โต้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้จะไม่เห็นด้วย พร้อมทั้งจะเปลี่ยนใจได้เสมอเพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยขององค์กรไว้
4. แบบประนีประนอม (Compromiser) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนมาก ลักษณะของผู้นำแบบนี้ จะยอมรับว่าความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ พยายามที่จะให้ได้ทั้งสองอย่าง แต่เป็นคนที่ถูกมองว่าเป็นนักตัดสินใจไม่ดี ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง และใช้วิธีประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา

แบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

1. แบบข้าราชการ (Bureaucrat) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนน้อย แต่ให้ความสำคัญกับกฎระเบียบวิธีปฏิบัติที่วางไว้อย่างเคร่งครัดและเข้มงวด มักไม่มีความริเริ่มไม่สนใจที่จะพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำแบบนี้พบได้ในระบบราชการทั่วไป
2. แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ (Benevolent Autocrat) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมาก แต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย มีลักษณะของผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มุ่งผลงานเป็นหลัก มีศิลปะในการปฏิบัติงาน มีทักษะและประสบการณ์ดี สามารถสั่งการโดยผู้ร่วมงานพอใจที่จะทำงานให้
3. แบบนักพัฒนา (Developer) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมาก มีลักษณะพฤติกรรมที่เหมาะสมร่วมมือกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่นสนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานได้อย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีรุนแรง สุภาพนุ่มนวล ผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใสและไว้วางใจ
4. แบบนักบริหาร (Executive) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนมาก มีลักษณะของผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการทำงานเป็นทีม มีการวางมาตรฐานในการทำงาน งานมีประสิทธิภาพ เอาใจใส่ รับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เปิดเผย

ยอมรับในความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจที่เป็นธรรม ให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน มีความสนใจในวิชาความรู้ใหม่ ๆ พัฒนานตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานดีและก้าวหน้า

3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮร์เซย์และเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard)

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮร์เซย์และเบลนชาร์ด(Hersey and Blanchard, 1969 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550 : 203 - 205) สรุปได้ว่า คือ ความพยายามที่จะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างแบบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม ฐานคติคือ ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับ การจับคู่กันระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวุฒิภาวะของกลุ่มหรือของบุคคล มีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ 1) พฤติกรรมผู้นำ แบ่งออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ แบบการมอบหมาย (Delegating) แบบการมีส่วนร่วม(Participating) แบบการแนะนำ (Selling) และแบบการสั่ง (Telling) และ2) สถานการณ์จากมีวุฒิภาวะไปจนถึงไม่มีวุฒิภาวะเกี่ยวกับงาน และวุฒิภาวะทางจิตวิทยา และ2) ระดับของวุฒิภาวะหรือความพร้อมของผู้ตาม ซึ่งแบ่งได้ 2 อย่าง คือ วุฒิภาวะในเรื่องงาน และวุฒิภาวะทางจิตวิทยาของผู้ตาม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แบบการมอบหมาย (Delegating) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ กล่าวคือ ผู้นำจะไม่มีการสั่งการและลดการสนับสนุนไปทั้งนี้ผู้นำจะมอบอำนาจในการทำงานแก่ผู้ตาม โดยผู้ตามจะมีอำนาจในการตัดสินใจและอิสระในการทำงานเต็มที่ทุกอย่าง

2. แบบการมีส่วนร่วม (Participating) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงานต่ำแต่มุ่งความสัมพันธ์สูง กล่าวคือ ผู้นำนั้นจะลดบทบาทในการชี้นำและควบคุมลง แต่จะให้การสนับสนุนส่งเสริมความคิดของผู้ตาม รวมถึงการให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

3. แบบการแนะนำ (Selling) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์สูง กล่าวคือ ผู้นำจะให้คำแนะนำและชี้นำ สนับสนุนผู้ตามให้เกิดความมั่นใจในตนเอง มีการสื่อสารกับผู้ตามมากขึ้นรวมทั้งการแสดงออกทางด้านความสัมพันธ์ต่าง ๆ เช่น การให้คำชม การกระตุ้นความคิด โดยการแนะนำ เป็นต้น

4. แบบการสั่ง (Telling) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงานสูงแต่มุ่งความสัมพันธ์กับผู้ตามหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต่ำ กล่าวคือ ผู้นำจะต้องออกคำสั่งกับผู้ตามโดยมากและจะเป็นการบอกถึงความต้องการที่จะให้ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร และกับใคร การสนับสนุนจะมีเพียงเล็กน้อยแต่จะควบคุมการทำงานหรือทิศทางอย่างใกล้ชิดมากกว่า ทั้งนี้การสื่อสารระหว่างกันผู้นำกับผู้ตามจะมีช่องทางน้อยและมักเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว

นอกจากแบบของภาวะผู้นำในลักษณะตามที่กล่าวมาแล้ว ทฤษฎีนี้ยังคำนึงถึงสถานการณ์ต่าง ๆ โดยที่สถานการณ์เหล่านั้นจะเปลี่ยนแปลงไปตามระดับของวุฒิภาวะหรือความพร้อมของผู้ตาม ซึ่งแบ่งได้ 2 อย่าง คือ

1. วุฒิภาวะในเรื่องงาน หมายถึง ผู้ตามจะมีความสามารถมีทักษะในการทำงานและได้รับการฝึกอบรม
2. วุฒิภาวะในเรื่องจิตวิทยาของผู้ตาม หมายถึง ผู้ตามจะแสดงออกถึงความเต็มใจมีแรงจูงใจในการทำงานสูง มีความเชื่อมั่นในตนเอง ยอมรับในคุณสมบัติของตนเอง และความสามารถที่จะรับผิดชอบในการทำงาน รวมทั้งประสบการณ์ของผู้ตามหรือของกลุ่มคนในองค์กร

4. ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย (Path – Goal Theory)

เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำสถานการณ์ซึ่งมุ่งจะปรับปรุงและพัฒนาโดยเฮาส์ (House) เป้าหมายหลักของทฤษฎี คือ การส่งเสริมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่การบรรลุเป้าหมาย และยกระดับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเน้นให้การเสริมแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เฮาส์และมิทเชลล์ (House and Mitchell, 1974 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550 : 238-239) แบ่งประเภทของผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย ออกเป็น 4 ประเภท แต่ละประเภทแทนได้ด้วยแบบภาวะผู้นำ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (supportive leadership) เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ (consideration behavior) ของผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตตที่เคยกล่าวมาแล้ว กล่าวคือ ผู้นำให้การสนับสนุนและมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่าย เป็นผู้นำที่ใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่และความต้องการในฐานะความเป็นมนุษย์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาคและให้การสนับสนุนต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (directive leadership) เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (initiating leadership) ของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตตและคล้ายผู้นำแบบ S₁ ตามทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการให้คำสั่งเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งแจ้งความคาดหวังให้ทราบ บอกถึงวิธีทำงานตลอดจนกำหนดเวลาทำงานสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำแบบสั่งการจะกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกับกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (achievement – oriented leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูง (high standard of excellence) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ
4. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (participative leadership) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ รวมถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการขอความคิดเห็น

และข้อเสนอแนะ กระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการประชุมกับผู้บังคับบัญชาในที่ทำงาน บ่อย ๆ ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมจะกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายของกลุ่มและเขียนข้อเสนอแนะต่าง ๆ ขึ้นในที่ทำงาน ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมนี้ จะมีความใกล้เคียงกับผู้นำแบบมีส่วนร่วม ของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด

จากแนวความคิดดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมี 3 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ และทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอในองค์กรต่าง ๆ เพราะในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันอย่างสูง นับวันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ อันจะเห็นได้ชัดจากปัญหาและสภาพวิกฤตการณ์ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองในปัจจุบัน จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจว่าในสภาวะแบบนี้สังคมไทยควรมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอย่างไรเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงยั่งยืน มีสันติสุข และสามารถเอาชนะวิกฤตการณ์ทางด้านต่าง ๆ ที่เผชิญอยู่ได้ ดังนั้น ผู้นำควรเลือกใช้ทฤษฎีตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และต้องจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และในปัจจุบันนอกจากจะสนใจลักษณะผู้นำใน 3 ลักษณะดังกล่าวแล้ว ยังสนใจศึกษาภาวะผู้นำในด้านอำนาจบารมีของผู้นำ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นด้วย

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership)

ก่อนจะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อนคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) โดยแมกซ์เวเบอร์ (Max Weber) นักปราชญ์ชาวเยอรมันเป็นผู้ริเริ่มนำเสนอไว้เป็นคนแรก เขาอธิบายว่า อำนาจอิทธิพลที่เกิดจากความเสน่ห์หาของบุคคลเป็นที่มาของอำนาจอื่น ๆ ซึ่งสร้างความชอบธรรมทางกฎหมายแก่บุคคลนั้นตามมา เรียกว่าอำนาจบารมีหรืออำนาจโดยเสน่ห์หา (Charismatic Authority) และบาส (Bass) มีความเห็นว่าความเสน่ห์หาเป็นผลที่เกิดจากกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interactional Conception) ทำให้นักทฤษฎีส่วนใหญ่ในปัจจุบันยอมรับว่า ผู้นำแบบบารมี เป็นผลของการรับรู้ของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ อันเกิดจากกระบวนการปฏิสัมพันธ์ต่อกันภายในบริบทของสถานการณ์และความต้องการส่วนบุคคลหรือกลุ่มของผู้ตาม ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีในปัจจุบันมี 2 ทฤษฎี ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีของเฮาส์ (House's Theory of Charismatic Leadership)

เฮาส์ (House, 1977 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 : 342-344) อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบมีบารมี คือ บุคคลที่มีความสามารถพิเศษในการทำให้เกิดผลงานที่สูงขึ้นกว่าผลงานปกติ ทั้งนี้เกิดจากการได้รับความร่วมมือเป็นพิเศษจากผู้ตาม เพราะผู้ตามของผู้นำแบบมีบารมีจะมีความเชื่อ ความคิดหรือความเชื่อของผู้นำคือสิ่งที่ถูกต้อง จึงให้การยอมรับผู้นำโดยปราศจากข้อสงสัย พร้อมทั้งจะเชื่อฟังอย่างเต็มใจ มีความรักผูกพันต่อผู้นำ มีความรู้สึกร่วมต่อภารกิจของกลุ่มหรือองค์กร เชื่อว่าตนสามารถปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จ และมีเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่สูง โดยสามารถสังเกตได้จาก

พฤติกรรมที่ผู้ตามแสดงออก ดังนี้ 1) ผู้ตามแสดงความมั่นใจว่าความคิดหรือความเชื่อของผู้นำคือสิ่งที่ถูกต้อง 2) ผู้ตามจะมีความเชื่อคล้ายกับผู้นำ 3) ผู้ตามจะแสดงการยอมรับผู้นำโดยปราศจากข้อสงสัยใด ๆ 4) ผู้ตามจะแสดงการให้ความรักและพึงพอใจต่อผู้นำ 5) ผู้ตามเต็มใจเคารพเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ 6) ผู้ตามพยายามเอาแบบอย่างหรือลอกเลียนแบบผู้นำ 7) ผู้ตามมีความรู้สึกร่วมทางอารมณ์ต่อพันธกิจร่วมกับผู้นำ 8) ผู้ตามพยายามยกระดับเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การให้สูงขึ้น และ 9) ผู้ตามมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือองค์กร โดยแสดงออกด้วยการให้ความร่วมมือและความมั่นใจว่าตนสามารถช่วยทำให้เป้าหมายของงานหรือองค์กรบรรลุผลได้

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีของคอนเกอร์และคานันโก (Conger and Kanungo's Charismatic Leadership Theory)

คอนเกอร์และคานันโก (Conger and Kanungo, 1998 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 : 344-346) ได้นำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี จากพื้นฐานความเชื่อที่ว่าบารมีนั้นเป็นปรากฏการณ์ของคุณลักษณะปรุงแต่ง ให้แก่ผู้ตามที่ผู้ตามมองเห็นจากการแสดงออกทางพฤติกรรมและทางทักษะของผู้นำตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ทั้งสองฝ่ายเกี่ยวข้องกัน พฤติกรรมเด่นของผู้นำแบบบารมีเกิดจากการสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและผลจากพฤติกรรมนั้น ประกอบด้วย 1) ไม่ยึดติดกับสถานการณ์เดิมแต่ต้องแสวงหาการเปลี่ยนแปลงใหม่ 2) มีวิสัยทัศน์อนาคตเชิงอุดมการณ์ที่แตกต่างจากสภาพเดิม 3) สร้างมุมมองและแนวคิดต่อวิสัยทัศน์เชิงอุดมการณ์ร่วมกับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามชื่นชม ศรัทธาและอยากเลียนแบบ 4) แสดงออกด้วยพฤติกรรมเสียสละแม้ประโยชน์ของตนเอง กล้าเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ 5) เชี่ยวชาญในการสร้างทางเลือกหรือวิธีการใหม่ที่ต่างจากเดิม โดยพยายามเอาชนะอุปสรรค 6) ทำท่ายกอำนาจในปทัสถานเดิม เพื่อให้ค้นหาสิ่งที่ดีกว่าและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง 7) ไวต่อการรับรู้และต้องการใช้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม เพื่อเป็นเครื่องมือ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิม 8) เก่งในการทำให้ทุกคนมีความชัดเจนและยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และปรารถนาจะไปถึง 9) ใช้อำนาจส่วนบุคคลที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ เพื่อการได้รับการยกย่องชื่นชม ศรัทธาในคุณธรรมความดี 10) มีคุณสมบัติเป็นผู้ประกอบการ วางตนเป็นแบบอย่างที่ดี และ 11) โน้มน้ำวให้บุคคลอื่นอยากเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์กร นอกจากนี้ คอนเกอร์ (Conger) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบมีบารมีอาจมีลักษณะบารมีหรือบุคลิกภาพเชิงลบ เช่น ผู้นำจะทำโครงการขนาดใหญ่เพื่อโฆษณาตนเองเกินจริง เนื่องจากผู้นำประเมินตนเองสูงเกินไปและไม่ยินดีที่จะหาหรือยอมรับคำแนะนำจากผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะล้มเหลวในการสร้างผู้สืบทอดที่มีความสามารถ ทำให้ผู้ตามเกิดความอ่อนแอต่อผู้ขึ้นต่อผู้นำอยู่เสมอ และอาจบ่อนทำลายทำลายหรือขจัดผู้ที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้ที่สืบทอดผู้นำ

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำแบบมีบารมีเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีความพิเศษ ซึ่งผู้นำแบบบารมีจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้อง การยอมรับอย่าง

ปราศจากข้อคำถามของผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟังผู้นำด้วย แต่ถ้าผู้นำไม่ยอมรับคำแนะนำจากผู้อื่นในการดำเนินงานต่าง ๆ ผู้นำแบบนี้ก็จะเกิดความล้มเหลวในที่สุด

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ ของภาวะผู้นำ ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ ทศนคติ คุณธรรม จริยธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์กรให้มีประสิทธิผล ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนอย่างในปัจจุบัน และมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลายทฤษฎี ซึ่งแต่ละทฤษฎีที่สามารถนำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานในองค์กรได้แตกต่างกันไป ภายใต้บริบทขององค์กรนั้นดังที่ฉันทันรี ศรีทอง (2551 : 156-160) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่น่าสนใจไว้ 2 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นทฤษฎีที่เน้นการเปลี่ยนแปลงค่านิยมคุณธรรมมาตรฐาน และวิสัยทัศน์ ผู้นำของหน่วยงานจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อให้ทราบถึงความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของผู้ตามและเพื่อนร่วมงาน แล้วตอบสนองแรงจูงใจดังกล่าวอย่างเหมาะสมและอย่างทั่วถึงด้วย การคำนึงถึงคุณค่าและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ เนื่องจากเป็นทฤษฎีที่มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และหลักของทฤษฎีนี้ยังสามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งในทางปฏิบัติ ทั้งในระดับจุลภาคและระดับมหภาคได้เป็นอย่างดีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นกระบวนการที่ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานต่างร่วมมือร่วมใจที่จะยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจในการทำงานของกันและกันให้สูงขึ้น ซึ่งผู้แสดงภาวะผู้นำสามารถยกระดับจิตใจของผู้ตามได้ โดยการให้ความสนใจต่ออุดมการณ์ ค่านิยมและศีลธรรมที่ดีงาม ผู้นำสามารถใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เพื่อดึงดูดผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมายด้วยวิธีการ ดังนี้

1.1 ทำให้ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานเกิดความตระหนักในสำคัญของผลงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

1.2 โน้มน้าวจิตใจของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้เปลี่ยนพฤติกรรมจากการยึดผลประโยชน์ของตนเองเป็นที่ตั้งมาเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

1.3 กระตุ้นให้ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานยกระดับความต้องการของตนเองให้อยู่ในระดับที่สูงกว่าเดิม

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแปลงรูป

2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแปลงรูปของเบิร์น (Burn's Theory of Transformational Leadership) เป็นกระบวนการซึ่งผู้แสดงภาวะผู้นำ ผู้ตามและเพื่อนร่วมงาน ทำให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรมและมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ภาวะผู้นำแบบแปลงรูปของเบิร์น เป็นพฤติกรรมของผู้

แสดงภาวะผู้นำที่ปลูกจิตสำนึกของตนเอง ให้เป็นผู้ที่มีความพร้อม โดยมีอุดมการณ์ มีค่านิยม มีคุณธรรม มีเสรีภาพ มีความยุติธรรม มีความเสมอภาค มีความสงบ และมีมนุษยธรรม เพื่อให้เป็นผู้ที่มีความตื่นตัว ให้ความสนใจและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง และอย่างทั่วถึง โดยเบรินมีความเชื่อว่า ผู้แสดงภาวะผู้นำแบบแปลงรูปสามารถอยู่ตำแหน่งใด ๆ ของหน่วยงานก็ได้ สิ่งสำคัญต้องเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาของตนในระดับเหนือขึ้นไป ภาวะผู้นำแบบแปลงรูปของเบริน สามารถมองเห็นได้ทั้งในระดับแคบ ซึ่งเป็นเรื่องราวระหว่างบุคคล และในระดับกว้าง ซึ่งมีอำนาจในการเปลี่ยนแปลงระบบสังคมในภาพรวมได้ด้วย

2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแปลงรูปของเบส (Bass's Theory of Transformational Leadership) ผลกระทบของผู้แสดงภาวะผู้นำที่มีต่อผู้ตามและเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานเกิดความรู้สึกดี ๆ ต่อผู้แสดงภาวะผู้นำ เช่น เกิดความรู้สึกไว้วางใจ เลื่อมใส จงรักภักดี และการยอมรับ รวมถึงมีแรงจูงใจในการทำงานที่มากกว่าปกติ ประเด็นหลักของทฤษฎีนี้ เบสได้สรุปไว้ ดังนี้

2.2.1 ผู้แสดงภาวะผู้นำต้องเปิดโอกาสให้ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาตนเอง อย่างเต็มความสามารถ และมีอิสระในการทำงานที่ได้รับมอบหมายโดยตรง

2.2.2 ผู้แสดงภาวะผู้นำต้องมีความเป็นมิตรกับผู้ตามและเพื่อนร่วมงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานได้พบปะพูดคุยได้ตลอดเวลา

2.2.3 ผู้แสดงภาวะผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานในเรื่องของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความมีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และมีความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

2.2.4 ผู้แสดงภาวะผู้นำต้องให้ความช่วยเหลือ คำปรึกษาแนะนำ สนับสนุน ยกย่องยอมรับ เปิดใจกว้าง มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์กับผู้ตามและเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ

2.2.5 ผู้แสดงภาวะผู้นำต้องแสดงให้เห็นว่า ตนเองเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นและความกระตือรือร้น มีความตระหนักในศักดิ์ศรีของผู้ตามและเพื่อนร่วมงาน และมีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน

ภาวะผู้นำแบบแปลงรูปส่งผลให้ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของผลการปฏิบัติงาน ต้องการงานให้เสร็จโดยใช้เทคนิคต่าง ๆ การเพิ่มกำลังและความสามารถในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายของหน่วยงานมากกว่าการมุ่งผลประโยชน์ส่วนตน ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานเกิดความต้องการที่สูงขึ้นจากเดิม

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรอย่างยิ่ง เพราะผู้นำที่มีทักษะการบริหารงานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นกับองค์กร จนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลได้ ฉะนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี จึงมีความจำเป็นมีภาวะผู้นำในการบริหารองค์กร มีนักวิชาการทางการบริหารหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2545 : 32) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็น ในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพ หรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน ให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจ และวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม

นิตย สัมมาพันธ์ (2546 : 54) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลจำนวนมากลงมือทำมากกว่าเดิมจนได้ระดับขั้นสู่เพดานการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546 : 44) ได้ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กรหรือมาจากภายนอกองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลักที่จะใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้เกิดขึ้นและดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพปกติตัวแทนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอาจจะเป็นผู้ที่มีบทบาท หน้า ที่ และความรับผิดชอบหลายอย่างด้วยกันคือ อาจจะเป็นทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้อำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลง ผู้เจรจาต่อรองระหว่างกลุ่มผลประโยชน์และเป็นที่ปรึกษาในเรื่องต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กร ซึ่งจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความต้องการของแต่ละองค์กรว่าต้องการให้เขาแสดงบทบาทและหน้าที่ใดเป็นสำคัญ

จิตติพงศ์ คล้ายโยทอง (2547 : 22-23) ได้สรุปว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง พฤติกรรมของผู้นำและกระบวนการ ซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้น โดยผู้นำจะกระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่คาดหวังไว้ สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์กรโดยผู้นำให้ผู้ตามดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าประสงค์ กลยุทธ์ขององค์กรและคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบ หรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตามที่จะเพิ่มพลังอำนาจ และให้ความสนับสนุนช่วยเหลือแก่ผู้ตาม

บุญมี ก่อบุญ (2548 : 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดง

พลังแห่งความมุ่งมั่นเต็มศักยภาพของแต่ละบุคคล โดยมุ่งหวังให้ได้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระดับสูง

สุชาดา รังสินันท์ (2550 : 114) ได้กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรในเรื่องใดเรื่องหนึ่งและต้องทำงานร่วมกับกลุ่มบุคคล เพื่อผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามที่ต้องการ

จิรพิพัฒน์ แจ่มนิล (2552 :10) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติสูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจตระหนักถึงภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

เบส (Bass, 1985 อ้างถึงใน จิตพิงศ์ คล้ายไขทอง, 2547 : 21) ได้ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่กระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่คาดหวัง มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามที่ปรารถนา และใช้ความพยายามเพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตามให้เป็นลำดับขั้นของความต้องการที่สูงขึ้น ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

เรซิดและสแวนสัน (Razil and Swanson, 1998 อ้างถึงใน แสงเดือน กมลมาลย์, 2552 : 29) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตนเอง มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติภารกิจ

กริฟฟิน (Griffin, 1996 : 524) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ดำเนินการเหนือความคาดหวังปกติโดยการถ่ายทอดความรู้สึกต่อพันธกิจ การกระตุ้นประสบการณ์การเรียนรู้ การคล้อยใจให้ใช้วิธีใหม่ในการคิด

เดสเลอร์ (Dessler, 1998 : 202) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติและข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์กรและต่อการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้การปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการสร้างความร่วมมือ สร้างแรงจูงใจให้สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาทในการใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักถึงภารกิจ วิสัยทัศน์ และมีความจงรักภักดีต่อผู้นำ จนส่งผลให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์กร

คุณสมบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ธีระ รุญเจริญและคณะ (2545 : 137-140) ได้กำหนดคุณสมบัติของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงเอาไว้ดังนี้

1. เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกล วางแผนกลยุทธ์ในการปรับปรุงคุณภาพขององค์กรกระตุ้นสนับสนุน ส่งเสริม ให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมต่างๆ ที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อมุ่งเน้นที่จะให้บริการ และการนำเอาโปรแกรมหรือกระบวนการใหม่ๆ ที่มีประโยชน์เข้ามาใช้

2. มีความสามารถสูง ต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เปิดตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ อยู่เสมอ จดจายข้อมูลใหม่ที่เป็นประโยชน์ ใช้เทคนิควิธีการใหม่ๆ ตระหนักถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร เปลี่ยนสภาพสิ่งขัดขวางที่ไม่ได้คาดหวังให้กลายเป็นสิ่งดี เป็นโอกาสสำหรับตนเอง และหน่วยงานของตนเอง พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ แสวงหาข้อมูลป้อนกลับจากบุคคลอื่นหน่วยงานอื่น และแสวงหาโอกาสที่ได้เป็นผู้นำในเชิงการใช้ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร

3. มีความอดทนต่อสิ่งที่มีความหมายเป็นหลายนัย อันทำให้เกิดความเข้าใจยากหรืออดทนต่อสภาพเสี่ยงที่ต้องตัดสินใจ สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมวิธีการทำงานให้ตอบสนองต่อข้อมูลใหม่ สถานภาพที่เปลี่ยนแปลงไปหรือต่ออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดฝันต้องปรับตัวได้อย่างรวดเร็วในสถานการณ์ใหม่ ๆ อันน่าสนใจ และเข้าไปแก้ปัญหาที่ท้าทายความสามารถมีความอดทน ยืนหยัด จัดการกับความบีบคั้นต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เน้นความสนใจไปที่ความเข้มของการมองโลกในแง่ดี และต่อสู้ พินิจจากความปราชัยพ่ายแพ้ได้อย่างรวดเร็ว

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546 : 44) ได้ให้คุณสมบัติผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ต้องเป็นผู้นำที่มีความรู้และทักษะในการให้คำแนะนำต่างๆ ในการปรับตัวต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง และยังต้องมีความสามารถในการวางแผน และสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งตัวแทนการเปลี่ยนแปลงสมควรจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. ทักษะในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจะต้องสามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจ และกระตุ้นการสื่อสารแบบสองทางให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยเขาจะต้องมีความสามารถในการชักจูง และเกลี้ยกล่อมให้ผู้อื่นคล้อยตาม มองเห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงและยอมเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนต้องยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อให้ได้รับข้อมูลมาทำการศึกษาวิเคราะห์ และแก้ไขข้อบกพร่องในการดำเนินงานอย่างถูกต้องและตรงประเด็น

2. ความสามารถในการประมวล วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความรู้ทั้งในด้านทฤษฎีและทักษะปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ประการสำคัญเขาจะต้องสามารถนำความรู้ไปใช้กับสถานการณ์จริงและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบและมีหลักการ ไม่ใช่แก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น

3. ความสามารถในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ จากประสบการณ์สร้างสภาพแวดล้อมในการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนเลือกสร้างแบบจำลองการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการพัฒนาองค์กรที่

เหมาะสม โดยตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความยืดหยุ่น พร้อมเปิดใจพร้อมรับต่อความท้าทายและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เสมอ ไม่ถือความเป็นตัวเองจน ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นที่ยอมรับและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติจากสมาชิกทุกคนที่มีส่วนได้เสียจากการเปลี่ยนแปลง

4. ความสามารถในการรับรู้สถานการณ์และความรู้สึกของผู้อื่น การพัฒนาองค์กรจะเกี่ยวข้องกับบุคคลจำนวนมาก ซึ่งมีความแตกต่างกัน ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจึงสมควรจะต้องรับรู้และเข้าใจถึงความต้องการและความรู้สึกของบุคคลอื่น เพื่อจะเสนอแนะนวัตกรรมที่สร้างสรรค์และสามารถแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม

สรุปว่า คุณสมบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะของการใช้ความสามารถในการกระตุ้นส่งเสริม สร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานอยากเปลี่ยนแปลงการทำงานในองค์กรเกินกว่าความคาดหวังปกติในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิมและสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นในการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในปัจจุบันสังคมและสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากและมีความซับซ้อนมากขึ้น ตลอดจนมีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ทำให้ผู้นำจะต้องกระตุ้นและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญให้เกิดขึ้นกับองค์กร องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถศึกษาได้จากแนวคิดของนักทฤษฎี นักวิจัย และนักการศึกษาหลายท่าน ดังนี้

เบสและอวอลิโอ (Bass and Avolio, 1994 อ้างถึงใน จวีวรรณ จันทรม่วง, 2552 : 37-38) ได้นำเสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังจากเบส (Bass) เสนอทฤษฎีนี้ในปี ค.ศ.1985 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน พยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำ สิ่ง que ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงลักษณะของผู้นำ และผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดความมีสมรรถภาพความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงาน

รู้สึกเป็นพวกเดียวกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์ และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ร่วมงานจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานต่อผู้ร่วมงาน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ร่วมงานมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ช่วยให้ผู้ร่วมงานพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ร่วมงานจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา การเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงานให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดและเหตุผล ไม่วิพากษ์วิจารณ์แม้ว่าความคิดนั้นจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไขแม้บางปัญหามียุทธศาสตร์มากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือ ร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ร่วมงานจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปปรึกษา (Advisor) ของผู้ร่วมงานแต่ละคน เพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และความเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดิของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดมากกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า มีการติดต่อสื่อสารสองทาง มีการจัดการโดยการเดินดูรอบ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นการส่วนตัวใส่ใจต่อความกังวลของผู้ร่วมงาน ผู้นำจะรับฟังผู้ร่วมงาน ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะคอยดูแล ให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุนและช่วยให้ผู้ร่วมงานก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยผู้ร่วมงานไม่รู้สีกว่ากำลังถูกตรวจสอบจากผู้นำ

ฐิติพงศ์ คล้ายโขทอง (2547 : 31-32) กล่าวว่า หากพิจารณาถึงความสอดคล้องระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติภายใต้บริบทที่เหมาะสมกับประเทศไทย โดยเฉพาะในด้านการศึกษา สามารถสรุปได้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อันได้แก่ การสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์การเป็นแบบอย่าง การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และการจงใจเชิงคลาใจ ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. การสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายได้ โดยใช้วิธีการต่างๆ ที่เหมาะสม ได้แก่ การกระตุ้นให้ครูเกิดวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นเป้าหมายระยะสั้น และให้ครูดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่วางไว้ การจงใจให้ครูเกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อเป้าหมายของโรงเรียน การช่วยอธิบายให้ครูเข้าใจความหมายอย่างชัดเจนเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาในรูปของการนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลในเรื่องของการทำงาน และการจัดการเรียนการสอน การติดต่อสื่อสารเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้แก่บุคลากรระดับต่าง ๆ ทั้งในและนอกโรงเรียน ได้แก่ ครู นักเรียน ชุมชนองค์กรต่าง ๆ ที่มีส่วนช่วยเหลือและสนับสนุนสถานศึกษา ตลอดจนหน่วยงานทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนครูอย่างสม่ำเสมอ และประเมินผลความก้าวหน้าของครูในการดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา การจัดเตรียมบุคลากรที่เหมาะสม สำหรับการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน

กับเป้าประสงค์ส่วนบุคคลของบุคลากรโดยมติเอกฉันท์ของบุคลากรทั้งหมดในสถานศึกษา การสนับสนุนให้ครูทุกคนจัดวางเป้าประสงค์ของตนเองให้สอดคล้องสัมพันธ์กับเป้าประสงค์ของโรงเรียน

2. การเป็นแบบอย่าง หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารในเรื่อง การนำโดยการกระทำ การแสดงควมมีพลังและความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน การแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมใหม่ ๆ การออกแบบและเป็นแบบอย่างในการใช้เทคนิคการแก้ปัญหา การเป็นแบบอย่าง หรือสัญลักษณ์ของการประสบความสำเร็จ การเปิดโอกาสให้บุคลากรของโรงเรียนได้ปฏิบัติตามแบบอย่าง ทำให้ครู นักเรียนมีความไว้วางใจ เลื่อมใสศรัทธา ให้นับถือต่อผู้บริหาร

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการทำให้ครูเกิดมุมมองใหม่ๆ และเลือกใช้วิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมาจัดการเรียนการสอน ปฏิบัติงานและแก้ปัญหาการสร้างความรู้ ทำให้ครู มีความอยากรู้ อยากซักถาม พิสูจน์ ตรวจสอบค่านิยม และความเชื่อพื้นฐานต่างๆ ทราบแนวความคิดใหม่ ผู้บริหารเองก็เป็นประจักษ์แหล่งทรัพยากร สำหรับแนวความคิดใหม่ในการพัฒนาวิชาชีพของครู โดยกระตุ้นให้ครูได้เกิดแนวคิด เพื่อพัฒนางานที่ส่งถึงนักเรียนการสนับสนุนครูให้พัฒนาตนเองจากการพัฒนาวิชาชีพให้ก้าวหน้า สนับสนุนครูให้ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายประเด็นความคิดใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษาและการอำนวยความสะดวกเหลือบุคลากรในการเรียนรู้ร่วมกัน และเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

4. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สนใจครูแต่ละคนให้ ความสนใจต่อความเป็นอยู่ของครู ผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงพัฒนา ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาความสามารถเป็นรายบุคคล ยกย่องคุณภาพของครูให้สูงขึ้น ทำหน้าที่จัดเตรียมทรัพยากรที่จะสนับสนุนช่วยเหลืออย่างใกล้ชิดในการพัฒนาวิชาชีพของครูแต่ละคน การนำความคิดของครูแต่ละคนไปสู่ระดับการพิจารณา เพื่อนำกรอบความคิดนั้นไปใช้ในการปฏิบัติงานตามภารกิจของสถานศึกษาต่อไป การสนับสนุนครูให้มีความพยายามในการปฏิบัติงาน โดยวิธีการใหม่ ๆ ตามความสนใจของครู การปฏิบัติต่อครูแต่ละคนอย่างเท่าเทียมกัน ทำให้ครูเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการสนับสนุนช่วยเหลือของสถานศึกษา ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางศีลธรรมแก่ครู

5. การจูงใจเชิงคลอใจ หมายถึง พฤติกรรมการสร้าง ความมั่นใจ ความเชื่อมั่นความคาดหวัง แก่ครูว่าจะทำงานได้สำเร็จ การสร้างความคิดหวังที่สูงให้ครูเป็นมืออาชีพ และเป็นนักนวัตกรรมที่มีประสิทธิผลที่สามารถนำนวัตกรรมมาปรับใช้ในการจัดกระบวนการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การโน้มน้าวจิตใจให้ครูเปลี่ยนแปลงความสนใจในการกระทำ เพื่อตนเองไปสู่การทำประโยชน์เพื่อโรงเรียน โดยการใช้วิธีการพูดที่โน้มน้าวจิตใจในการทำงาน รวมทั้งหาวิธีการกระตุ้นจูงใจครูให้ได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ และความต้องการมิตรสัมพันธ์

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549 : 326-327) ได้นำเสนอภาวะผู้นำที่สำคัญของผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงไว้ได้แก่

1. มีอิทธิพลต่อความคิด (Idealized Influence) ต่อผู้ตามเนื่องจากผู้นำมีบารมี (Charism) หมายถึง มีความดีอยู่ในตัว น่าเคารพนับถือ มีความสำนึกในส่วนรวม น่าเชื่อถือไว้วางใจได้มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความคิดที่ชัดเจน สามารถกำหนดแนวทาง และทิศทางของตนเองที่จะก้าวไปได้ ผู้ตามจึงชื่นชม เคารพนับถือ ไว้วางใจ และเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ผู้นำจะสร้างแรงคลใจให้เกิดแก่ผู้ตาม

2. คำนึงถึงผู้ตามในระดับบุคคล (Individualize Consideration) โดยให้การสนับสนุนให้ความสำคัญกับผู้ตาม ให้เกียรติ ดูแลและปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเห็นความสำคัญ รับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ จึงทำให้ทุกคนยอมรับ ยอมตาม ทุ่มเทกำลังใจ กำลังใจ เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ขององค์กร ให้ประสบความสำเร็จ

3. กระตุ้นปัญญาของผู้ตาม (Intellectual Stimulation) คือ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาการเติบโต เกิดการเปลี่ยนแปลงทางปัญญาและอารมณ์ เปลี่ยนแปลงในความเชื่อและค่านิยมตลอดจนความสามารถของผู้ตามให้โอกาสแต่ละบุคคลและเป็นพี่เลี้ยงให้ในโอกาสที่เหมาะสมผู้นำจะมีพฤติกรรมที่กระตุ้นผู้ตามให้เกิดการตระหนัก รับรู้ในปัญหา และหาแนวทางแก้ไขปัญหา โดยการกระตุ้นให้คิดในมุมมองใหม่ ๆ จะได้มีพลังปัญญาในการช่วยกันพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบความสำเร็จเพราะผู้นำคนเดียวไม่สามารถพลิกฟื้น หรือสร้างการเปลี่ยนแปลงได้

4. มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ตามมีแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) มีความกระตือรือร้น และมีความคิดเชิงบวก มองโลกในแง่ดี โดยผู้นำจะทำให้ผู้ตามมองเห็นและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง สามารถมองการณ์ไกลและสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้เร็ว

5. เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร เช่น การพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบความสำเร็จ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดโดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่เกิดเหตุการณ์วิกฤต มีความผันผวน ความไม่แน่นอนสูง เกิดวิกฤตศรัทธาจากประชาชน

เลทวูดและเจนซี่ (Leithwood and Jantzi, 1996 อ้างถึงใน อารีย์ กังสานุกุล, 2553 : 34-40) ได้วิจัยและเสนอ 6 ด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ

1. การระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน (Identifying and Articulating a Vision) เป็นการระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่สร้าง อธิบายและสร้างความเข้าใจ ระบุถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตว่าโรงเรียนจะปรับเปลี่ยนพัฒนาอย่างไร อีกทั้งการระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนนี้ส่งผลไปให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ตามไปด้วย

2. การก่อเกิดของการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม (Fostering the Acceptance of Group Goals) เป็นการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมการร่วมมือและการให้ความ

ช่วยเหลือกับคนทำงาน เพื่อให้การทำงานเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ตรงกัน ทำให้ผู้ร่วมงานไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ กระตุ้นจิตใจให้ผู้ร่วมงานได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ โดยสร้างความมั่นใจและความสำเร็จให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย

3. การให้การสนับสนุนเป็นรายบุคคล (Providing Individual Support) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นการสนับสนุนเป็นรายบุคคล ซึ่งให้ถึงความเคารพต่อสมาชิกในโรงเรียน การให้ความสนใจในการปฏิบัติงาน ความรู้สึกและความต้องการส่วนบุคคลของบุคลากรทุกคน การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล มีการเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน สอนงานให้แก่ผู้ปฏิบัติ หรือผู้ตาม วิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล คอยเป็นพี่เลี้ยงในการทำงาน ส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีการพัฒนาตนเองในทุกด้าน มีความชื่นชมและยินดีแก่ผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จ ให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานที่ทำงานไม่ประสบความสำเร็จ คอยชี้แนะจุดบกพร่องต่าง ๆ

4. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างความท้าทายให้แก่บุคลากรในโรงเรียนในเรื่องของการทบทวน ตรวจสอบ การทำงานของตนเองในปัจจุบันว่ามีข้อผิดพลาดบกพร่องอย่างไร และหาวิธีการคิดแก้ปัญหาอย่างหลากหลายด้วยวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิม

5. การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม (Providing An Appropriate Mode) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่พยายามสร้างตัวอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในโรงเรียนได้กระทำตามในเรื่องของค่านิยม และคุณธรรม คอยแนะนำ ดักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในโรงเรียน การที่ปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผล ผู้บริหารต้องประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้นคำแนะนำดักเตือนหรือการกำกับดูแลของผู้ปฏิบัติจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรมจริยธรรม ความยุติธรรมและบุคลิกภาพ จะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงาน จนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ

6. การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง (High Performance Expectations) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ งานมีคุณภาพมีผลการปฏิบัติงานที่ดีจากบุคลากรในโรงเรียน บุคลากรมีความรับผิดชอบในงาน มีการทำงานเป็นทีม การสร้างสรรค์ในสิ่งที่ทำ

สตีเฟนส์ พี โรบบินส์และแมรี่ คูลเตอร์ (Stephen P. Robbins and Mary Coulter, 2007) แปลโดย วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2551 : 242-243 อ้างถึงใน สุขามนตร์ เข้มเจริญกิจ, 2552 : 25) กล่าวว่า ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง ควรเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำสูงและมีบทบาทสำคัญในการนำการเปลี่ยนแปลง อาจกำหนดได้ ดังนี้

1. มีอิทธิพลอย่างลึกซึ้ง (Profound Effect) ต่อผู้ได้บังคับบัญชา

2. เป็นผู้มีความเอื้ออาทรต่อผู้ได้บังคับบัญชา
3. สามารถเปลี่ยนความคิดความอ่านของผู้ได้บังคับบัญชา
4. กระตุ้นและคลอใจผู้ได้บังคับบัญชาให้ทุ่มเททำงานได้มากเป็นพิเศษ
5. เพิ่มและเสริมประสิทธิภาพผู้ได้บังคับบัญชาในส่วนที่เหนือกว่าผู้นำเชิงกิจกรรม
6. มีผลเป็นที่ประจักษ์ในหลายองค์กรจากผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงว่าเหนือกว่าผู้นำเชิง

กิจกรรม

คูสและโพสเนอร์ (Kouzes and Posner, 1993 : 115) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบ 5 ประการของผู้นำที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ตามเป้าหมาย คือ

1. การแสวงหาโอกาสและกระบวนการที่ท้าทาย (Challenging the Process) หมายถึง ผู้นำที่ยอมรับและปฏิบัติ หรือดำเนินการอย่างท้าทาย กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ค้นหาแบบขยายความคิดหรือหาแนวทางใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการดำเนินการ โดยมีการเสริมแรงจิตใจภายในของผู้ร่วมงานให้เกิดความรู้สึกท้าทายต่อการคิดค้นสิ่งใหม่หรือเปิดรับ สิ่งใหม่จากภายนอกเข้ามาปรับปรุงในองค์กรอย่างสม่ำเสมอให้อโอกาสในการปฏิบัติงานรวมถึงพฤติกรรมการเรียนรู้ใหม่จากความผิดพลาดที่ผ่านมา เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขปัญหาในงาน เป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จในงานและอาชีพ

2. การสร้างแรงบันดาลใจและความร่วมมือของผู้ร่วมงานด้วยการสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a Share Vision) หมายถึง การที่ผู้นำสามารถมองเห็นโอกาส จินตนาการภาพในอนาคตขององค์กรและนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงาน เพื่อเป็นเครื่องมือกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร สามารถสื่อสารเพื่อโน้มน้าว จูงใจผู้ร่วมงานให้ยอมรับและเข้ามามีส่วนร่วมในการสานวิสัยทัศน์สู่เป้าหมาย

3. การช่วยเหลือให้ผู้อื่นแสดงความสามารถ (Enabling other to Act) หมายถึง การที่ผู้นำแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ร่วมงาน เสริมสร้างพลังอำนาจให้ผู้ร่วมงานเชื่อมั่นและกล้าแสดงออกซึ่งความสามารถของคน สนับสนุน ช่วยเหลือให้อโอกาสได้แสดงความสามารถโดยการมอบหมายและอำนาจดำเนินการพฤติกรรมดังกล่าวส่งผลให้ผู้ร่วมงานมีความตั้งใจในการทำงานจนเกิดผลงานเกินกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้

4. การเป็นแบบอย่างที่ดี (Modeling the Way) หมายถึง การที่ผู้นำได้ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน ทั้งในเรื่องค่านิยม ทศนคติทางบวก มีมาตรฐานและหลักการในการทำงานสามารถเป็นแบบอย่างและโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานมีแนวคิดหรือค่านิยมร่วมตามแบบอย่างผู้นำอันจะส่งผลต่องานผู้นำได้ปฏิบัติตามแนวคิด ค่านิยมหรือคำพูดที่กล่าวไว้มีการตรวจสอบพฤติกรรมของตนเองและผู้ร่วมงานสม่ำเสมอว่าเป็นไปตามมาตรฐานหรือค่านิยมที่กำหนดร่วมกันหรือไม่และสะท้อนกลับข้อมูลเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเมื่อพบว่าการปฏิบัติไม่เป็นไปตามข้อตกลง

5. การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ (Encouraging the Heart) หมายถึง การที่ผู้นำสร้างความคาดหวังในผลสำเร็จของงานและความสามารถของผู้ร่วมงานกระตุ้นให้การสนับสนุนและให้กำลังใจ เพื่อให้ผู้ร่วมงานรับรู้และตระหนักในคุณค่าและความคาดหวังในผลสำเร็จของงาน พร้อมทั้งยกย่อง ชมเชย ให้รางวัลหรือร่วมฉลองความสำเร็จของผู้ร่วมงานหรือทีม ส่งผลให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจ เต็มใจทำงาน และสร้างสัมพันธภาพและบรรยากาศที่ดีในองค์กร

ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการ	องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง						
	การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์	การเป็น แบบอย่าง	การเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	การสร้าง แรงบันดาลใจ	การกระตุ้น ทางปัญญา	การสนับสนุน ให้ผู้อื่นปฏิบัติ	การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล
1. แบสและอโวลีโอ (Bass and Avolio)	✓	✓		✓	✓		✓
2. สุพานี สฤษฏ์วานิช	✓	✓	✓	✓	✓		✓
3. เลทวูดและเจนซี (Leithwood and Jantzi)	✓	✓		✓	✓		✓
4. ฐิติพงษ์ คล้ายไยทอง		✓		✓	✓		✓
4. สตีเฟนส์ พี ร็อบบินส์ และแมร์รี่ คอล์เตอร์ (Stephen P. Robbins and Mary Coulter)	✓			✓	✓		
5. คูสและโพสนอร์ (Kouzes and Posner)	✓			✓	✓	✓	✓

จากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น สามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ดังตารางที่ 2.3 ซึ่งจะเห็นได้ว่าคุณลักษณะหรือองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีลักษณะใกล้เคียงกัน โดยมีรายละเอียดบางส่วนแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เชื่อมั่น สรรพภาพภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีการทำงานร่วมกันและตัดสินใจร่วมกันกับผู้ตาม มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค โดยผู้นำมีคุณลักษณะด้านความเชื่อมั่นในตนเอง มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูง นอกจากนี้แล้วผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามในเรื่องความเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรม จริยธรรม และหลักเล็งการใช้อำนาจที่แสดงความเป็นเจ้าของ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการในการปลุกปั้น และสร้างแรงบันดาลใจ ทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ทั้งนี้จะต้องค้นหาเพื่อทราบว่าคุณร่วมงานมีความสามารถอย่างไรและกระตุ้น โน้มน้าวและคลอใจให้เกิดความพยายามในการทำงานให้ โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานให้ท้าทายความสามารถของผู้ร่วมงานและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เชื่อมั่นในตัวผู้ร่วมงานว่าสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ กระตุ้นผู้ร่วมงานตระหนักถึงคุณค่าของงาน โดยผู้นำจะต้องทำด้วยความกระตือรือร้นและแสดงออกถึงการมีเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก นอกจากนี้จะต้องสร้างความคาดหวังในความสำเร็จของการปฏิบัติงาน และสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายได้

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร และเห็นวิธีการหรือแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและตรวจสอบสภาพเดิมที่เป็นอยู่ภายใต้มุมมองใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดแนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน เพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน สนับสนุนผู้ร่วมงานได้คิดแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยวิธีการใหม่ ๆ อีกทั้งผู้ร่วมงานจะได้รับโอกาสในการที่จะคิดทดลองและหาทางแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง โดยผู้นำสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไข

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้บริหาร ให้ความสำคัญกับความต้องการของแต่ละบุคคลโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ให้การสนับสนุนและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้งานใหม่ ๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองตามความสามารถ ความถนัด และความสนใจโดยผู้นำคอยแนะนำให้ความช่วยเหลือ สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ให้ความสำคัญกับตนเอง รับรู้และพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นของแต่ละบุคคล ซึ่งผลของการคำนึงและให้ความสำคัญของแต่ละบุคคลด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกันนี้ ผู้ร่วมงานจะได้รับการพัฒนาให้ก้าวหน้าจนประสบความสำเร็จในที่สุด

จากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญยิ่งที่จะก่อให้เกิดผลดีต่อการบริหารองค์การในยุคปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จะมีผลอย่างมากต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้นการจัดการศึกษาของสถานศึกษา จะประสบความสำเร็จได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำดังกล่าว ซึ่งเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับบริบท ของการบริหารจัดการสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน ที่ผู้บริหารจะต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีการบริหารจัดการในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประสิทธิผลของสถานศึกษา

ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นเครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์การหรือสถานศึกษาที่สามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การและความสำเร็จของงาน

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา

ประสิทธิผลของสถานศึกษามีความสำคัญทางศาสตร์การบริหาร เป็นการตัดสินใจว่าการบริหารสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จหรือไม่ เพียงใด สถานศึกษาจะอยู่รอดและมีความมั่นคงเพียงใด ขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของสถานศึกษา มีนักการศึกษาได้ศึกษาและให้แนวคิดที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

พาร์สัน (Parson, 1993 อ้างถึงใน วินัย คำประดิษฐ์, 2547 : 24) ได้กล่าวว่า องค์การนั้น ๆ จะอยู่รอดหรือไม่ขึ้นอยู่กับสมรรถในการปฏิบัติหน้าที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. การปรับตัว (Adaptation) องค์การในฐานะระบบสังคมจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

2. การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) องค์กรมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นชัดเจน องค์กรจะบรรลุได้ก็ต่อเมื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ

3. การบูรณาการ (Integration) ระบบย่อยต่าง ๆ ในองค์กรจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ประสานงานไปในทิศทางที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและอยู่รอด

4. การรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์กร คือ ความพยายามในการรักษาคุณค่าของระบบ ได้แก่ วัฒนธรรมหรือวิถีของสมาชิกองค์กรนั้น ๆ ให้มีลักษณะเกื้อหนุนต่อความสำเร็จตามเป้าหมายและความอยู่รอดขององค์กร

เบนนิส (Bennis, 1971 อ้างถึงใน วินัย คำประดิษฐ์, 2547:24) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กรเป็นความสามารถในการปรับตัวเปลี่ยนแปลงพัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และเป็นความสามารถในการผสมผสานสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร เพื่อรวมพลังให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติการในองค์กร ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ความสามารถในการปรับปรุงองค์กร หมายถึง การที่องค์กรต้องปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกโดยการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานภายในองค์กรให้ตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร ได้แก่

1.1 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) เป็นการวางตัวให้เหมาะสมขององค์กรที่ไม่มีประสิทธิภาพในการบรรลุถึงผลผลิตประสิทธิภาพ และความพอใจอาจจะเป็นสัญญาณว่ามีความจำเป็นต้องปรับหรือคัดแปลงการปฏิบัติการในด้านการบริหารและนโยบายให้มีความเหมาะสมขึ้นหากองค์กรไม่มีความสามารถปรับตัว ความอยู่รอดขององค์กรก็จะอยู่ในอันตราย

1.2 นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง เทคนิควิธีการกลยุทธ์แบบใหม่ ๆ ที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนในการบริหารและการปฏิบัติงานที่ดัดแปลงให้เหมาะสมกับสถานการณ์สภาพแวดล้อม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

1.3 ความเจริญเติบโต (Growth) หมายถึง การเพิ่มสิ่งต่าง ๆ เช่น เครื่องมือในองค์กรการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ โดยการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันขององค์กรกับสภาพที่องค์กรเคยเป็น การปรับระบบโครงสร้างระบบการบริหาร การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

1.4 การพัฒนา (Development) หมายถึง กระบวนการซึ่งพยายามที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพขององค์กรด้วยการผสมผสานความปรารถนาของบุคคลที่จะเจริญก้าวหน้าและพัฒนาเข้ากับเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยเทคนิคและความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ในการพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการทำงานอย่างมีแผนทั่วทั้งองค์กร

2. ความสามารถในการบูรณาการ (Integration) หมายถึง การประสานความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในองค์กรเพื่อการรวมพลังให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติการขององค์กร ได้แก่

2.1 ความพอใจ (Satisfaction) ความพอใจงานพนักงานในทุกระดับจะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรอย่างมาก ความพอใจงาน คือ ความรู้สึกที่ดีโดยส่วนรวมของคนต่องานพวกเขา เมื่อเขามีความพอใจในงานสูง พวกเขาจะมีความตั้งใจในการทำงานสูงด้วย

2.2 บรรยากาศ (Climate) การจัดวางระเบียบโครงสร้างและกระบวนการขององค์กรก่อให้เกิดบรรยากาศในองค์กร (Organization Climate) บรรยากาศ คือ สิ่งที่ทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรมีประสิทธิผลและสนองความต้องการของบุคลากร เพราะบรรยากาศมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของบุคลากร

2.3 ความขัดแย้ง (Conflict) ความขัดแย้งในองค์กร หมายถึง สถานการณ์ที่สมาชิกในองค์กรซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปมีความเป็นปรปักษ์ต่อกัน หรือเป็นฝ่ายตรงกันข้าม ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นหลายระดับด้วยกัน โดยเริ่มตั้งแต่ความขัดแย้งภายในบุคคล ระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม และสุดท้ายเป็นระดับภายในองค์กร ความขัดแย้งในองค์กรเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ในองค์กร ไม่ว่าองค์กรนั้นจะอยู่ในภาครัฐหรือเอกชนก็ตาม สาเหตุความขัดแย้งขององค์กรเนื่องจาก 1) ความคิดเห็นต่างกัน 2) การรับรู้ต่างกัน 3) ค่านิยมต่างกัน 4) มโนคติต่างกัน 5) ผลประโยชน์ขัดกัน 6) มีทรัพยากรจำกัด 7) มีความแตกต่างของเป้าหมาย และ 8) การมีงานขึ้นต่อกัน ความขัดแย้งจะมีลักษณะ 2 ด้าน คือ ด้านหนึ่งจะเป็นความขัดแย้งด้านบวกหรือในทางสร้างสรรค์ ส่วนอีกด้านหนึ่งจะเป็นความขัดแย้งที่ทำให้เกิดผลในทางลบและทางทำลาย เมื่อความขัดแย้งในองค์กรก่อผลในทางสร้างสรรค์และในทางทำลายดังกล่าว จึงทำให้เกิดความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ภายในองค์กร และในขณะเดียวกันก็ป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งที่มีลักษณะทำลายแนวทางในการจัดการดังกล่าวนี้สามารถกล่าวได้ว่าเป็นการทำให้ความขัดแย้งในองค์กรสามารถก่อให้เกิดประโยชน์หรือเกิดประสิทธิผลให้กับองค์กรในท้ายที่สุด

2.4 การสื่อความหมาย (Communication) การสื่อความหมาย คือ การแลกเปลี่ยนการให้และการรับข่าวสาร การสื่อความหมายเป็นตัวเชื่อมในการทำความเข้าใจระหว่างบุคคล องค์กร หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน การสื่อความหมายมี 2 ลักษณะ คือ การสื่อความหมายที่เป็นทางการและสื่อความหมายที่ไม่เป็นทางการ และในแต่ละลักษณะจะมีการสื่อสารเบี่ยงบนสู่เบื้องล่างและจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน การสื่อความหมายที่ชัดเจน ถูกต้องรวดเร็วจะส่งผลต่อการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพขององค์กร

จากแนวคิดที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษาที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องพัฒนาทั้งระบบ ดังนั้นสถานศึกษาที่ประสิทธิผลจะต้องมีความทุ่มเทในทุกด้านจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติภารกิจ มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีทรัพยากรที่เพียงพอและมีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการบริหารและหลักสูตรการสอน มีภาวะความเป็น

ผู้นำของผู้บริหาร ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน ร่วมกันวางแผนและร่วมกันแก้ไขให้เหมาะสมกับสภาวะปัจจุบัน สถานศึกษานั้นก็จะเป็นสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จ หรือเป็นสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล

ความหมายของประสิทธิผล

มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของประสิทธิผล ดังนี้

วันชัย นพรัตน์ (2540 : 46) กล่าวว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา โดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอก รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนจนทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นการมองประสิทธิผลในภาพรวมทั้งระบบ

วัฒนา พวงสมบัติ (2541:70) กล่าวว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก สามารถแก้ปัญหา ตลอดจนบูรณาการผสมผสานการคงสภาพสมบูรณ์ของระบบค่านิยมให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2546 : 97) กล่าวถึงประสิทธิผลขององค์กร หมายถึง การที่องค์กรสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ปาติกา นิธิประเสริฐกุล (2547 : 38) กล่าวว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก สามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ตลอดจนมีความสามารถในการบูรณาการผสมผสานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนตามที่ตั้งไว้

อาทิตย์ เอี่ยมศรี (2547 : 75) ได้สรุปเกี่ยวกับ ประสิทธิผลไว้ว่า หมายถึง การที่องค์กรสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรและมีเกณฑ์การวัดประสิทธิผล ทั้งนี้ เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการที่จะโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

มอร์เฟต และคนอื่นๆ (Morphet & Others, 1967 อ้างถึงใน วินัย คำประดิษฐ์, 2547 : 23) กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์กร หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาให้ทำงานแก่หน่วยงานอย่างเสียสละ และขณะเดียวกันผู้นำก็จะทำหน้าที่ประสานงานนั้นให้เกิดผลสำเร็จแก่หน่วยงาน

ไพรส์ (Price, 1963 อ้างถึงใน ชูศรี ถนอมกิจ, 2550 : 40) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผล คือ ความสามารถในการดำเนินการให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีตัวบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพขององค์กร 5 อย่าง คือ ความสามารถในการผลิต ขวัญ การปฏิบัติตามแบบอย่าง การปรับตัว และความเป็นปึกแผ่นขององค์กร

สตีเยอร์ส (Steers, 1977 อ้างถึงใน กัลยาณี นุตตรัง, 2552 : 50) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา คือ การที่ผู้นำได้ใช้ความสามารถในการแยกแยะการบริหารงานและการใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนา นักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น พัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ส่งผลให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งเป็นการมองประสิทธิภาพในภาพรวมทั้งระบบ

องค์ประกอบและคุณลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล

องค์ประกอบและคุณลักษณะขององค์กรหรือสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลนั้น เป็นเรื่องที่ทุกองค์กรและทุกสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญ เพราะจะเป็นตัววัดระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน และการแก้ปัญหาของบุคลากรในองค์กรหรือสถานศึกษานั้น ๆ ว่ามีประสิทธิผลหรือไม่ ได้มีผู้ให้แนวคิดของการเกิดประสิทธิผลขององค์กรต่าง ๆ ดังนี้

มัลลี เวชชาชีวะ (2524 อ้างถึงใน วิรัตน์ มะโนวัฒนา, 2548 : 47-48) กล่าวว่า ลักษณะขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ หรือมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. คนทุกคนในองค์กรต้องรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์กรนั้น ๆ และมีความหวงแหนปกป้องชื่อเสียง การงานขององค์กรนั้นอย่างจริงจัง
2. องค์กรมีสมรรถนะสูง คือ องค์กรจะต้องมีการยืดหยุ่นและปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ พร้อมทั้งเปิดทางให้มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อีกด้วย เพื่อความอยู่รอดขององค์กร
3. อำนาจในการวินิจฉัยสั่งการขององค์กร ไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งสูงสุดภายในองค์กรแต่จะวัดดูประสงค์และกิจกรรมต่าง ๆ
4. องค์กรมีความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากเหตุความเป็นไปได้มากกว่าที่จะพิจารณาว่ามันมาจากไหน หรือเอาของใครมา
5. บุคคลภายในองค์กรให้การสนับสนุนองค์กร และให้ความสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างเต็มที่
6. องค์กรมีโครงสร้างขององค์กรที่ยืดหยุ่น
7. บุคคลภายในองค์กรทุกคนให้ความสนใจ และมุ่งความสนใจไปที่ผลสำเร็จขององค์กรมากกว่าระเบียบประเพณีต่าง ๆ
8. องค์กรมีการสื่อสารข้อความที่เปิดเผยทั่วตลอดทั้งองค์กรจากล่างขึ้นบน จากบนลงล่าง และทางขวาง

9. ทุกคนภายในองค์กรเข้าใจค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยแจ่มแจ้ง
10. การประชุมขององค์กรเน้นการแก้ปัญหาขององค์กรเป็นอันดับแรกไม่ใช่เป็นการประชุมเพื่อแฟ้นะ
11. องค์กรเน้นในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และมีโครงการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ
12. งานของแต่ละบุคคลภายในองค์กรมีสาระกว้างขวางและน่าสนใจ
13. บุคลากรทุกคนภายในองค์กรมีมาตรฐานในการทำงานสูง มีประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญในงานที่ตนเองได้รับผิดชอบเป็นอย่างดี

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2527 อ้างถึงใน วิรัตน์ มะโนวัฒนา, 2548 : 48) กล่าวว่า ลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลมีอยู่ 11 ประการ คือ

1. โรงเรียนที่มีอาจารย์ใหญ่ที่เข้มแข็ง
2. ภายในโรงเรียนมีบรรยากาศในทางบวก
3. โรงเรียนมีนโยบาย และกระบวนการเกี่ยวกับวินัยที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกัน และนำมาใช้การได้
4. ครูทุกคนภายในโรงเรียนมีความคาดหวังในตัวนักเรียน
5. ผู้ปกครองได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางการศึกษาของโรงเรียน
6. โรงเรียนมีวิธีการประเมินของนักเรียนตามหลักสูตร
7. โรงเรียนมีวิธีการประเมินผลงานของครูที่มีประสิทธิภาพ
8. โรงเรียนมีวิธีการพัฒนา และประเมินผลความงอกงามของนักเรียนอย่างเป็นลำดับ
9. โรงเรียนมีปรัชญาการศึกษาที่เป็นจริง
10. โรงเรียนมีกิจกรรมของนักเรียนที่ดีและเพียงพอ
11. โรงเรียนมีการจัดบริการด้านต่าง ๆ สำหรับนักเรียน

ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2541 อ้างถึงใน วิรัตน์ มะโนวัฒนา, 2548 : 48 – 50) กล่าวว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. ยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง โรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะพยายามสนองตอบความต้องการของนักเรียน มีการสร้างเครือข่ายเพื่อช่วยเหลือนักเรียน ยอมรับในความแตกต่างของนักเรียนโรงเรียนถือว่าสวัสดิการของนักเรียนมีความสำคัญเป็นอันดับแรก โรงเรียนจะใช้อาสาสมัครชุมชน
2. มีโปรแกรมวิชาการให้เลือกมากมาย โรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะพัฒนานักเรียนและจัดโปรแกรมทางวิชาการอันหลากหลาย ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นเป้าหมายที่สำคัญของโรงเรียน โรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะต้องสร้างให้นักเรียนเกิดปัญญา มีทางเลือกมากมาย มีโปรแกรมเสริมหลักสูตรที่จริงจัง มี

เนื้อหาที่ลุ่มลึก มีการติดตาม (Monitor) ความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างเหมาะสม และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่นักเรียน

3. มีการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน โรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะมีโครงสร้างที่สนับสนุนการเรียนการสอนที่โดดเด่น มีการสร้างโปรแกรมวิชาที่ประกันความสำเร็จและแก้ปัญหาทางวิชาการ ครูและผู้บริหารเชื่อว่านักเรียนทุกคนสามารถที่จะเรียนรู้ได้ ครูและผู้บริหารเชื่อในความสามารถของตนเองว่ามีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ครูจะบอกให้ทราบถึงความคาดหวังที่มีต่อนักเรียน ปรับปรุงการสอนให้สนองตอบความต้องการของนักเรียน ใช้ยุทธวิธีในการสอนหลายอย่าง โดยทั่วไปโรงเรียนที่มีประสิทธิผลได้กำหนดมาตรฐานไว้สูง มีการติดตามการปฏิบัติงานของนักเรียนอย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ ขอมรับและให้รางวัลกับความพยายามของนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ

4. มีบรรยากาศในเชิงบวก โรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะมีลักษณะขององค์กรที่ชัดเจน (Organizational Personality) ด้วยการระบุ พันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยม และมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีความสำนึกของความเป็นระบบ มีทิศทางที่ได้รับการสนับสนุนจากครูอย่างสม่ำเสมอ มีบรรยากาศที่ก่อให้เกิดการยกย่องและการให้รางวัลนักเรียน มีสภาพแวดล้อมที่ยึดการทำงานเป็นศูนย์กลาง (Work Centered) มองโลกในแง่ดี และมีความคาดหวังในการเรียนรู้ของนักเรียน ครูและหัวหน้าสถานศึกษามีความสัมพันธ์อันดี ทั้งนี้เพื่อทำลายอุปสรรคที่จะนำไปสู่ความเสมอภาค การสร้างสภาพแวดล้อม การเรียนรู้ที่เปิดกว้าง เป็นมิตร และท้าทาย กระตุ้นให้มีวิธีการสร้างวินัยในเชิงบวก ตัวแบบและพฤติกรรมของผู้บริหารมีความสำคัญ

5. ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน โรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะต้องพยายามสร้างสภาพแวดล้อมทางวิชาชีพที่อำนวยความสะดวกให้การทำงานประสบความสำเร็จ ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน มีการควบคุมอย่างมีเหตุผลมีอิสระ (Autonomy) ในการทำงาน ได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน มีศักดิ์ศรี การสอน การวางแผน หลักสูตร และการปฏิบัติการสอนมีลักษณะการทำงานฉันทานุมัติ

6. มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง โรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะต้องนำระบบการประเมินครูมาใช้ เพื่อให้ครูได้ปรับปรุงทักษะให้ดีขึ้น มีการฝึกอบรมเพื่อตอบสนองกับความต้องการของครูแต่ละคน เน้นการแลกเปลี่ยนเทคนิคการสอน ใช้การฝึกอบรมเพื่อสร้างบรรยากาศของความร่วมมือ ครูและผู้บริหารจะต้องจัดการฝึกอบรมในระหว่างประจำการ เพื่อสร้างโอกาสการพัฒนาให้กว้างขวางและต่อเนื่อง

7. ใช้ความเป็นผู้นำร่วมกัน ความเป็นผู้นำในเชิงสร้างสรรค์ไม่ได้ขึ้นอยู่กับหัวหน้าของสถานศึกษาเป็นส่วนใหญ่ ผู้บริหารโรงเรียนเข้าใจและใช้ท่าทีของความเป็นผู้นำได้อย่างเหมาะสม คือแก้ปัญหาโดยอาศัยความร่วมมือ การตัดสินใจโดยกลุ่ม มีการมอบอำนาจสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ใช้ตำแหน่งทางการบริหารเพื่อประโยชน์ทั้งครูและนักเรียน ใช้ความเป็นผู้นำร่วมกันเพื่อกำหนด

และรักษาทิศทางของโรงเรียน สนับสนุนให้ความสะดวกในการทำงานของครู และให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องสำคัญ

8. สนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ คณะครูภายในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลไม่ประสงค์ที่จะยอมแพ้อย่างง่าย ๆ แต่จะเปลี่ยนปัญหาให้เป็นสิ่งที่ท้าทายหาวิธีการแก้ปัญหา คณะครูจะทำงานด้วยความรับผิดชอบ สร้างสรรค์ สม่่าเสมอ และอย่างมืออาชีพ ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น เวลา สิ่งอำนวยความสะดวก ความเชี่ยวชาญ ฯลฯ ถูกใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับกระบวนการเรียนการสอน และการเรียนรู้

9. เกี่ยวข้องกับพ่อแม่ของนักเรียนและชุมชน โรงเรียนกับพ่อแม่ของนักเรียนเป็นส่วนที่สำคัญ โรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะใช้วิธีการต่าง ๆ ที่จะสื่อสารและทำงานร่วมกับพ่อแม่ของนักเรียนและชุมชน พ่อแม่ของนักเรียนและชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ พ่อแม่ของนักเรียนจะต้องมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียนทุกเรื่อง โรงเรียนกับชุมชนจะต้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน

กัญญา สาทร (2523 อ้างถึงใน กระสินธุ์ ตงฉิน, 2552 : 67) กล่าวว่า องค์กรใดจะมีประสิทธิผล (Effectiveness) ต้องมีการปฏิบัติงานจริง ๆ ของผู้ปฏิบัติตามหน้าที่ที่องค์กรนั้นกำหนดไว้และองค์กรใดจะมีประสิทธิผล (Effectiveness) ต้องมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ที่องค์กรนั้นไว้และเป็นที่พอใจเห็นชอบของผู้ปฏิบัติ

รอสโซ (Rossow, 1990 อ้างถึงใน อารีย์ ชินสุวรรณ, 2543 : 24) ได้สรุปข้อบ่งชี้โรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่าควรมีลักษณะ ดังนี้ 1) มีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีระเบียบ 2) มีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง 3) มีผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูง 4) มีเป้าหมายของโรงเรียนที่ชัดเจน 5) มีการพัฒนาครูและบุคลากรอยู่เสมอ 6) มีการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างใกล้ชิด และ 7) มีการตัดสินใจร่วมกันระหว่างครูและทีมงาน

เดเนียล แคทซ์ และโรเบิร์ต แอล คาห์น (Daniel Katz and Robert L. Kahn, 1966 อ้างถึงใน กระสินธุ์ ตงฉิน, 2552 : 66) กล่าวว่า องค์กรนั้นมีระบบย่อยที่สัมพันธ์เกี่ยวโยงซึ่งกันและกัน และองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องกำหนดภาระหน้าที่ให้กับระบบย่อยต่าง ๆ คือ

1. ระบบย่อยเกี่ยวกับการผลิต
2. ระบบย่อยที่ทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุน
3. ระบบย่อยที่ผดุงการทำงาน
4. ระบบย่อยสำหรับการปรับปรุง
5. ระบบย่อยของการบริหาร

จากที่กล่าวข้างต้นพอจะสรุปได้ว่า สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับองค์ประกอบและคุณลักษณะที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล เพราะจะเป็นตัววัดระดับความสามารถในการปฏิบัติงานและการ

แก้ปัญหา โดยในลักษณะที่บุคลากรในสถานศึกษาต้องรู้สึกว่าตนเองเป็นเจ้าขององค์กรนั้น ๆ ห่วงแหนปกป้องชื่อเสียงอย่างจริงจัง และสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลต้องมีองค์ประกอบและคุณลักษณะของสถานศึกษา คือ เป็นสถานศึกษาที่มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และกิจการต่าง ๆ สนับสนุนการทำงานเป็นทีม มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ร่วมกันปฏิบัติการกิจเพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยเฉพาะตัวผู้เรียนที่จะสะท้อนให้เห็นถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น มีเจตคติทางบวก สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและแก้ไขปัญหาาร่วมกันได้

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของสถานศึกษา

มีนักการศึกษาได้ศึกษาและให้แนวคิดที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536 อ้างถึงใน ชูศรี ถนอมกิจ, 2550 : 39) ได้ให้แนวคิดว่าประสิทธิผลมีความเกี่ยวข้องกับผลงานที่องค์กรพึงประสงค์ หรือหมายถึง ความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่เป็นไป หรือบรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ในขณะที่ประสิทธิภาพมุ่งเน้นที่ความสามารถในการดำเนินงาน หรือการใช้ทรัพยากรอันมีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด หรือสูญเสียประโยชน์น้อยที่สุด จึงเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับความสามารถส่วนบุคคล คำว่าประสิทธิผลจึงหมายถึง ความสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้นของงาน ส่วนคำว่าประสิทธิภาพนั้นหมายถึงความสามารถที่ทำงานให้เกิดความสำเร็จ การที่จะกล่าวว่าองค์กรมีประสิทธิผลโดยคำนึงถึงแต่ผลสำเร็จหรือผลของงานนั้นสนองตอบหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่นั้น ในบางครั้งพบว่า องค์กรมีผลสำเร็จหรือผลของงานชัดเจน แต่ปรากฏว่าผลสำเร็จนั้นมิได้ตอบสนองตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือว่าบนความสำเร็จของผลสำเร็จนั้นมีการใช้ทรัพยากรทั้งในเงินทุนระยะเวลาและบุคลากร มากเกินความจำเป็นจึงสำเร็จได้ ดังนั้น การวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์กรจะต้องพิจารณาประสิทธิภาพ หรือความสามารถที่ทำให้เกิดความสำเร็จควบคู่กันไป

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 อ้างถึงใน วิรัตน์ มะโนวัฒนา, 2548 : 51) กล่าวว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน ประกอบด้วย

1. ปัจจัยด้านโรงเรียน ได้แก่ ขนาด โครงสร้าง อัตราส่วนนักเรียนต่อครู
2. ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ผู้บริหาร ครู ประสิทธิภาพในการบริหารการศึกษา
3. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ ความสัมพันธ์ของบุคลากร บรรยากาศภายในโรงเรียน การร่วมมือร่วมใจในการทำงาน การสนับสนุนช่วยเหลือครู
4. ปัจจัยด้านพฤติกรรมการบริหาร ได้แก่ ภาวะผู้นำ การบริหารความขัดแย้ง การบริหารการเปลี่ยนแปลง

จรัส เป็ยวน้อย (2541 อ้างถึงใน วิรัตน์ มะโนวัฒนา, 2548 : 51) กล่าวว่า ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียนตามสภาพของสังคมไทย คือ

1. ปัจจัยด้านนโยบายของโรงเรียน ได้แก่ การกระจายอำนาจ ความชำนาญเฉพาะอย่าง เทคโนโลยีและอุปกรณ์

2. ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ผู้บริหารที่อุทิศตนในการปฏิบัติงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และปรับปรุงงาน ครูมีความผูกพันต่อองค์กร ปฏิบัติงานตามบทบาทและการจูงใจ

3. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำจันทเพื่อนร่วมงาน และการมุ่งเน้นทางวิชาการ
 เอดมอนส์ (Edmonds, 1979 อ้างถึงใน อำภา ปิยาภิรมย์, 2549 : 47) ได้ทำการวิจัยประสิทธิผลของสถานศึกษา พบว่า องค์ประกอบที่จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในสถานศึกษาประกอบด้วย

1. ผู้บริหารจะต้องมีภาวะความเป็นผู้นำสูง โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอน
2. เน้นการพัฒนาทักษะพื้นฐานของนักเรียน
3. ตั้งความคาดหวังในความสำเร็จของนักเรียนไว้ในระดับสูง
4. มีการประเมินผลนักเรียนอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ
5. มีสภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบเรียบร้อย

สมิทและเพอร์เก้ (Smith and Purkey, 1983 อ้างถึงใน อำภา ปิยาภิรมย์, 2549 : 47) ได้ทำการวิจัยประสิทธิผลของสถานศึกษา พบว่า องค์ประกอบที่จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในสถานศึกษาประกอบด้วย

1. ผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำทางด้านการเรียนการสอน
2. มีหลักสูตรที่มีจุดมุ่งหมายและได้รับการวางแผนไว้อย่างดี
3. มีเป้าหมายของโรงเรียนที่ชัดเจนและมีความหวังสูง
4. มีการทำงานตรงตามเวลา
5. สำนึกถึงความสำคัญของการบรรลุผลสำเร็จด้านวิชาการ
6. มีบรรยากาศที่เป็นระเบียบเรียบร้อย
7. มีสำนึกความเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน
8. มีการพัฒนาบุคลากร
9. ส่งเสริมสวัสดิการและความมั่นคงกับบุคลากร
10. มีระบบการวางแผนแบบมีส่วนร่วม
11. มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ
12. ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วม
13. การได้รับสนับสนุนโดยตรง

ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2541 : 128 – 129) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผล ได้แก่

1. มีสภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบ ความสามารถในการเรียนของผู้เรียนได้รับอิทธิพลอย่างมากจากสภาพแวดล้อมของโรงเรียน การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ง่ายถ้ามีสภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบ เช่น ครูดูแลนักเรียนเข้าชั้นเรียนตามตารางสอนที่กำหนดไว้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ มีความสะอาด และได้รับการซ่อมแซมอย่างดี เป็นต้น

2. มีเป้าหมายที่ชัดเจนและมีความหวังสูง ความคาดหวังแสดงให้เห็นถึงมาตรฐานการปฏิบัติงานของโรงเรียน เป้าหมายเป็นลักษณะที่ประสงค้ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ในตัวผู้เรียน โรงเรียนที่มีความคาดหวังต่ำ แสดงว่า มีมาตรฐานต่ำ โรงเรียนที่มีมาตรฐานสูง แสดงว่ามีความคาดหวังสูง ฉะนั้นโรงเรียนที่มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความคาดหวังสูงจึงเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผล

3. มีหัวหน้าสถานศึกษาที่เข้มแข็งและมีสำนักต่อชุมชน โรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะต้องมีหัวหน้าสถานศึกษาที่เข้มแข็ง อุทิศเวลาให้การประสานงานและการจัดการเกี่ยวกับการสอน มีความใกล้ชิดกับการเรียนการสอน ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีส่วนร่วมเกี่ยวกับครูและชุมชนในการกำหนด พันธกิจ ยอมรับการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมว่ามีประสิทธิผลมากกว่าแบบอัตรา

จากแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ ปัจจัยด้านบริบทโรงเรียน ได้แก่ ที่ตั้งของโรงเรียน ขนาดของโรงเรียน โครงสร้างของโรงเรียน และอัตราส่วนระหว่างครูต่อนักเรียน ปัจจัยด้านผู้บริหาร ได้แก่ ระดับการศึกษา ความสามารถในการบริหารงาน ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำฉันทน์เพื่อนร่วมงาน การมุ่งเน้นทางวิชาการ และความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ปัจจัยด้านครู ได้แก่ ความผูกพันของบุคลากรภายในโรงเรียน การปฏิบัติงานตามหน้าที่ และการจูงใจ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ บรรยากาศภายในโรงเรียนที่มีการร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน และสิ่งสนับสนุนต่าง ๆ ที่โรงเรียนได้รับ โดยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียนที่กล่าวมานับได้ว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

การประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา

การประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษาเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะประสิทธิผลจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จในการทำงานขององค์กร ถ้าปราศจากการประเมินผลแล้วก็จะไม่มีทางทราบได้เลยว่า การปฏิบัติการกิจของสถานศึกษาเป็นอย่างไร การประเมินประสิทธิผล เป็นการวัดเพื่อดูความแตกต่างระหว่างความคาดหวังและผลการปฏิบัติ ถ้าแตกต่างกันน้อย แสดงว่ามีประสิทธิผลมาก ถ้าแตกต่างกันมาก แสดงว่าการทำงานมีประสิทธิผลน้อย ดังนั้น การประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษาจะต้องอาศัยหลักเกณฑ์ หรือตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จเป็นแนวทางในการประเมิน มอทท์ (Mott, 1972 อ้างถึงใน ปาลิกา นิธิประเสริฐกุล, 2547 : 41-44) ได้ระบุว่า การที่สถานศึกษาจะมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดพิจารณาได้จากองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ

1. ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินงานในสถานศึกษาด้านการจัดการเรียนการสอน การวางแผนพัฒนาการเรียนการสอน โดยยึดกระบวนการและผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน ตลอดจนปรับปรุงพฤติกรรมการสอนของบุคลากร คือ ครูปฏิบัติการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการจัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนให้สะอาด ร่มรื่น จัดมุมวิชาการต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน มีวัสดุอุปกรณ์เพียงพอและทันสมัยต่อการเรียนการสอน คุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาอยู่ในระดับที่สูงขึ้น และได้รับรางวัลจากการเข้าร่วมแข่งขันทักษะทางด้านวิชาการจากหน่วยงานอื่น ๆ นักเรียนสามารถสอบเข้าเรียนต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น และได้รับความนิยมาจากชุมชน ผู้ปกครอง และเป็นที่เชื่อว่าโรงเรียนนั้นต้องบรรลุวัตถุประสงค์ เกิดประสิทธิผลในด้านปริมาณและคุณภาพของผู้เรียน

2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินการให้นักเรียนเป็นคนที่มีคุณลักษณะที่ดี มีความรู้สึกและแสดงออกทางความคิดเห็นอย่างสมเหตุสมผลสอดคล้องกับความคาดหวังของสังคม โดยการพัฒนาและส่งเสริมความเจริญทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านร่างกาย นักเรียนมีพัฒนาการทางด้านร่างกายที่เหมาะสมกับวัย ด้านสติปัญญา นักเรียนมีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน คิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล และคิดอย่างสร้างสรรค์ ด้านสังคม นักเรียนสามารถนำความรู้ ความสามารถและทักษะอันจำเป็นไปใช้ในการดำเนินชีวิตในสังคมปัจจุบันได้อย่างมีความสุข และด้านจิตใจ นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรมอย่างเหมาะสมกับวัย มีวินัยในตนเอง มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ยอมรับและเคารพความคิดเห็นของส่วนรวม มีเจตคติที่ดีต่อการศึกษา ซึ่งผู้ที่มีทัศนคติทางบวกจะเป็นผู้ที่มีความรู้สึกและมีพฤติกรรมที่แสดงออกเป็นที่พึงประสงค์ของสังคมโดยรวม มีจิตใจกว้างขวาง ไม่ทำตนต่อต้านหรือถอยหนีสังคมและสามารถอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

3. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินงานสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ต้องมีการกำหนดนโยบายของโรงเรียนและไม่ควรยึดตายตัวจนเปลี่ยนแปลงไม่ได้จะทำให้ล้าสมัย ในขณะที่เดียวกันจะต้องสามารถปรับตัวให้ทันสมัย ทันต่อความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของสังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะด้านการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษามีปรับเปลี่ยนแนวทางการจัดกระบวนการเรียนการสอนให้สนองตามความต้องการของผู้เรียน สร้างบรรยากาศทางวิชาการให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน/ท้องถิ่นและเอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีทางการศึกษาสมัยใหม่มาใช้ปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนให้นักเรียนเกิดทักษะในการเรียนรู้ นอกจากนี้การปรับหลักสูตรการเรียนการสอนของโรงเรียนก็ถือเป็นสิ่งสำคัญต่อนักเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับหลักสูตรการเรียนการสอนตามความต้องการของนักเรียนและสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน/ท้องถิ่น จัดให้มีการประเมินการใช้หลักสูตร

เพื่อให้ครูมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการจัดกระบวนการเรียนการสอนให้ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน เพราะการเรียนรู้หรือกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนนั้น นักเรียนต้องสามารถนำไปใช้ในการประกอบอาชีพ และพัฒนาตนเองให้เป็นคนที่มีคุณภาพ สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ผู้บริหารจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนา และคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ โดยได้รับความร่วมมือจากชุมชน/ท้องถิ่นในการพัฒนาโรงเรียน เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนประสบความสำเร็จ และเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง/ชุมชน

4. ความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ทั้งด้านการเรียนการสอน การปกครองนักเรียน และแก้ปัญหาเร่งด่วนหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้น จนประสบความสำเร็จหรือเป็นไปด้วยดีโดยผู้บริหารสร้างความร่วมมือกับคณะครู คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครองต่อการร่วมกันแก้ปัญหาด้านการเรียนการสอนและด้านความประพฤติของนักเรียน มีความสามารถในการประสานความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ซึ่งในการทำงานร่วมกันของบุคลากรย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้น โดยเฉพาะความขัดแย้งทางด้านความคิด ย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ เนื่องจากบุคคลแต่ละคนย่อมมีความคิด ค่านิยม ความต้องการ และมีเป้าหมายที่ต่างกัน ซึ่งแท้จริงปัญหาความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดี ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานร่วมกัน แต่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมที่จะมีผลต่อการพัฒนา งานได้ เนื่องจากหากมีความขัดแย้งมากเกินไปจะทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจ ขาดความร่วมมือในการทำงาน และนำไปสู่การลดประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้นความสามารถในการแก้ปัญหภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาย่อมก่อให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารงาน และเกิดประโยชน์อย่างสูงต่อองค์กร

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา คือ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีหลักการ เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะและสภาพของโรงเรียนโดยวิธีการที่เชื่อถือได้ และเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาทั้งระบบ เพื่อให้ทราบว่า การปฏิบัติการกิจบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงใช้แนวคิดและเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลของมอทท์ (Mott, 1972 อ้างถึงใน ปาติกา นิธิประเสริฐกุล, 2547 : 41-44) ซึ่งประกอบด้วย ประสิทธิผลของสถานศึกษา 4 ด้าน คือ 1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ด้านความสามารถในการพัฒนา นักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และ 4) ด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

หุมนพล เปี่ยมศรี (2545 : 75) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายได้พบว่า ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านความสามารถในการพัฒนาให้นักเรียนมีทัศนคติทางบวก ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จำแนกตามประเภทการ การบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามจำนวนครูตามเกณฑ์และจำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ณรงค์ศักดิ์ เหมือนชาติ (2547 : 80) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจในการบริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์มีประสิทธิผลโดยรวมและประสิทธิผลแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีประสิทธิผลด้านการอุทิศเวลาให้กับงานในหน้าที่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ความคาดหวังของสถานศึกษาที่มีต่อนักเรียน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและเป้าหมายของสถานศึกษา ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชน บรรดาญาติและสิ่งแวดล้อม และการเอาใจใส่ต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอน ตามลำดับ และพบว่า ค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลแต่ละด้านมีค่าใกล้เคียงกัน

วิชัย จันทวงษ์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก คุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 โดยภาพรวมพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านความสามารถส่วนตัว ด้านการคล้อย และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา โดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วินัย คำประดิษฐ์ (2547 : 93-95) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 1 – 2 กลุ่ม ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 148 คน ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 1-2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน ได้แก่ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา และด้านความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ส่วนอีก 2 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก และด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

จิตพิงส์ คล้ายไยทอง (2547 : 90-92) ทำวิจัยเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระบุรี เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า (1) ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระบุรี เขต 1 มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารใน 5 ด้าน คือ การสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ การเป็นแบบอย่าง การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนและการจูงใจเชิงคลอใจ พบว่าอยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้านเช่นกัน โดยผู้บริหารมีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำในด้านการจูงใจเชิงคลอใจสูงสุด รองลงมาได้แก่การเป็นแบบอย่าง และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีต่ำสุด คือ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และ(2) ครู อาจารย์ และผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระบุรี เขต 1 มีความคิดเห็นต่อระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่เมื่อจำแนกตามสถานภาพด้านเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานประเภทของสถานศึกษา ทำเลที่ตั้งของสถานศึกษา ครู อาจารย์ และผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ชัยยนต์ เสรีเรืองยุทธ (2548 : 77-79) ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ของครู โรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า พบว่าครูผู้สอนโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีการรับรู้ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการบริหารอยู่ในระดับการปฏิบัติเกือบประจำ ทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ด้านคุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3) ด้านการจัดการและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 4) ด้านการสร้างองค์การการเปลี่ยนแปลง พบว่า รายการที่มีอันดับค่าเฉลี่ยต่าง ๆ เรียงตามด้าน ดังนี้ 1) สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงาน 2) ให้รางวัลความสำเร็จที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเมื่อสัมฤทธิ์ผล และใช้แนวทางการบริหารที่ทำทนายให้บุคลากรรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลง 3) ทำให้บุคลากรกล้าแสดงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างมีเหตุผล 4) สามารถคงรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลงนั้นให้คงไว้อย่างยาวนานที่สุด

สราญรัตน์ จันทะมล (2548 : 49-50) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน ผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกมากกว่าด้านอื่น คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกน้อยกว่าด้านอื่น คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารกระตุ้นให้ร่วมงานทำงานกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารช่วยให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม และผู้บริหารสนับสนุนผู้ร่วมงานให้คิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นแล้ว ด้วยวิธีการใหม่ ๆ อยู่ในระดับปานกลาง และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารเป็นพี่เลี้ยงคอยแนะนำวิธีการทำงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง

ไพศาล แสนยสนุญเรือง (2549 : 59-62) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า (1) พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อจะเห็นว่า ทุกข้อมีระดับพฤติกรรมโดยด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (2) ความเป็นผู้นำมืออาชีพ โดยภาพรวม การปฏิบัติสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ จะเห็นว่า ทุกข้อมีระดับพฤติกรรมมากโดยด้านนโยบายมุ่งสู่การปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (3) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก ($r = 0.80$) อย่างมีนัยสำคัญที่ทางสถิติระดับ 0.01 โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก ($r = 0.79$) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก ($r = 0.74$) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก ($r = 0.74$) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก ($r = 0.64$)

ขวัญใจ สอนศิริ (2550 : 97) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนตามทัศนะของครูผู้สอน โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ได้ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์ที่ว่า การบริหารการจัดการดี คุณภาพเด่น เน้นคุณค่าวัฒนธรรมองค์กร สะท้อนจิตตารมณ์พระวรสาร ชุมชนร่วมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักสูตร เทคโนโลยีสารสนเทศก้าวหน้า ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีความสามารถในการแก้ปัญหาภายใน

โรงเรียน ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก

ชูศรี ถนอมกิจ (2550 : 120) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี โดยรวม อยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 3) การเปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ โดยรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน โดยด้านงานนิเทศการศึกษา ด้านงานวัดและประเมินผล ด้านงานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านงานพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ด้านงานพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน ด้านงานส่งเสริมประสานงานวิชาการกับชุมชน องค์กรและสถานบันอื่น และด้านงานพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษา โดยรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) การเปรียบเทียบประสิทธิผลของสถานศึกษา จำแนกตามเพศ และเขตพื้นที่การศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ได้เป็นอย่างดี ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ขนาดของสถานศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษา โดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์กันในระดับมาก ยกเว้นด้านงานพัฒนาแหล่งเรียนรู้ สัมพันธ์กับโรงเรียนขนาดเล็กในระดับปานกลาง

อัสสุริยา กรณสูตร (2552 : 104-107) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่เมื่อแยกพิจารณาพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นรายด้าน พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยพฤติกรรมด้านการมีคุณธรรมและจริยธรรม อยู่ในระดับสูง รองลงมาคือ พฤติกรรมด้านการทำงานเป็นทีม พฤติกรรมด้านการมองการณ์ไกล พฤติกรรมด้านการมุ่งประสงค์ พฤติกรรมด้านการมุ่งสัมพันธ์รายบุคคล และพฤติกรรม

ด้านการวางแผน อยู่ในระดับน้อยที่สุด 2) ประสิทธิภาพการบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานด้านการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับสูง รองลงมาคือ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานทั่วไป และน้อยที่สุดด้านการบริหารวิชาการ 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพการบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก สูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ฉวีวรรณ จันทร์เม่ง (2552 :115-116) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อมาตรฐานด้านผู้เรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทางสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำของผู้บริหารใน 4 ด้าน คือ ด้านการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่าอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ต่ำสุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (2) มาตรฐานด้านผู้เรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มาตรฐานด้านผู้เรียนอยู่ในระดับมาก 7 มาตรฐาน โดยมาตรฐานด้านผู้เรียนอยู่ในระดับสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ มาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนมีสุนิสา สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี รองลงมาได้แก่ มาตรฐานที่ 8 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณภาพ จริยธรรม และค่านิยมอันพึงประสงค์ มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ และมีวิสัยทัศน์ และมาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง วัดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่วนมาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และศึกษาที่จำเป็นตามหลักสูตรอยู่ในระดับปานกลาง (3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมส่งผลกระทบต่อมาตรฐานด้านผู้เรียนเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ส่งผลกระทบต่อมาตรฐานด้านผู้เรียนใน มาตรฐานที่ 2,6,8 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจส่งผลกระทบต่อมาตรฐานที่ 7 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาส่งผลกระทบต่อมาตรฐานที่ 5,6

งานวิจัยในต่างประเทศ

สแตนเลย์ (Stanley, 1964 อ้างถึงใน ชาลี บ่ายเที่ยง, 2548 : 40) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ลักษณะของผู้บริหารในอนาคต ได้ข้อคิดเห็นว่าผู้บริหารในอนาคตนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ มีการศึกษาดี เป็นครูที่มีความรู้ความสามารถ มีลักษณะธรรมชาติของการเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ดี และเป็นคนที่มีความเป็นตัวของตัวเอง มีจินตนาการ มีความกล้าหาญ เมื่อได้เข้ามารับตำแหน่งและร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ต้องมีการยอมรับ ริเริ่ม กล้าที่จะทำการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อให้บรรลุแนวทางใหม่ในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

เบส (Bass, 1985 : 232) ได้ทำศึกษานำร่อง (Pilot Study) ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นทหารในกองทัพบกของสหรัฐอเมริกา จำนวน 176 คน โดยให้กลุ่มตัวอย่างประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา ตนเอง ผลการศึกษาพบว่า 1) ความพึงพอใจและประสิทธิภาพของหน่วยงานตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงกว่าภาวะผู้นำเชิงจัดการ 2) การทุ่มเทความพยายามในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือของผู้นำการกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญา การให้รางวัลตามสถานการณ์และการยอมรับความแตกต่างของบุคคลตามลำดับ และพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการโดยยึดกฎระเบียบ

เฟลตัน (Felton, 1995 อ้างถึงใน อ่ำภา ปิยาภิรมณ์ 2549 : 35) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเพื่อการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในงานของครู โดยทำการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 55 แห่ง และโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 31 แห่งของรัฐมิสซิสซิปปี พบว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู และพบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

สมิธ (Smith, 1970 อ้างถึงใน ทนงศักดิ์ เจริญชัย, 2549 : 43) ได้ทำการศึกษาเรื่อง พฤติกรรมที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผลของครูใหญ่ ด้วยวิธีวิเคราะห์และสังเคราะห์จากข้อความ จำนวน 26 ข้อความ เพื่อหาพฤติกรรมที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผลของครูใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมของครูใหญ่ที่ทำงานเกิดประสิทธิผลนั้น ได้แก่ การมีสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารระดับสูงกว่าโรงเรียน การมีสัมพันธภาพระหว่างคณะกรรมการวางแผน และร่วมมือกับคณะครูในโรงเรียนอย่างใกล้ชิด การสร้างความเข้าใจและการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างบ้านกับโรงเรียน การกระตุ้นให้ครูมีการพัฒนาทางด้านอาชีพ และด้านส่วนตัว ทำให้เกิดความมั่นคงและเชื่อมั่นในตนเองขึ้น การให้ความยุติธรรมเท่าที่จะทำได้ การพัฒนาตนเองในด้านวิชาการ ความสามัคคี การทำงานตามโครงการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง การบริหารโรงเรียนให้ประจักษ์ การเป็นผู้นำทางวิชาการ การมี สัมพันธภาพที่ดีกับชุมชน ทำให้การบริหารงานเกิดประสิทธิผลมากขึ้น

บอดี้ไก้ (Baldygo, 2003 : 190-A) ได้ศึกษาและถ่ายทอดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในวิทยาลัยชุมชนในอเมริกา การศึกษานี้ได้วิเคราะห์ถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบสอบถามในการถ่ายทอดภาวะผู้นำตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส (Bass) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างคือ วิทยาลัยชุมชนในอเมริกา จำนวน 122 แห่ง โดยใช้แบบสอบถามตามกรอบแนวคิดของเบสและอวอลิโอ (Bass and Avolio) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูงจะมีมากกว่าผู้นำในระดับรองลงมา และการสนับสนุนต่าง ๆ จากผู้นำระดับสูงจะเป็นพื้นฐานในการถ่ายทอดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับรองลงมา ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์อย่างดี ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลสำเร็จของงาน ประสิทธิภาพของผู้นำและความพึงพอใจในตัวผู้นำ

บรัคและวอลเตอร์ (Bruch and Walter, 2007 : 710-726) ได้ศึกษาและทำการสำรวจผลกระทบของการจัดลำดับความสำคัญ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางสติปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยการคัดเลือกจากผู้บริหาร 448 คน จากบริษัทในประเทศสวีเดน โดยผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และการสร้างแรงบันดาลใจ เกิดขึ้นมากในผู้บริหารระดับสูงมากกว่าผู้บริหารระดับกลาง ขณะที่ไม่มีข้อแตกต่างระหว่างการกระตุ้นทางสติปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอย่างไรก็ตาม การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางสติปัญญาส่งผลโดยตรงต่อความพอใจ ในการทำงานของผู้นำทั้งระดับบริหารมากกว่าผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ขณะที่การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลส่งผลต่อทั้งสองกลุ่มเหมือนกัน

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้นำเสนอตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารจะต้องสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และจะต้องมีคุณลักษณะที่น่าเชื่อถือสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจ ความศรัทธา การยอมรับจากบุคลากรในหน่วยงาน และเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน โดยใช้ความสามารถที่มีอยู่ในแต่ละบุคคลช่วยกันหาแนวทางในการพัฒนางานการศึกษา และช่วยกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยเหตุผล นอกจากนี้จะต้องมีเทคนิคและความสามารถในการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ได้ ทั้งนี้เพื่อสร้างสรรค์ ส่งเสริมงานด้านการศึกษาให้พัฒนายิ่งขึ้นต่อไป ดังนั้นปัจจัยที่สำคัญของการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา คือ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา ซึ่งภาวะผู้นำ 4 ด้าน ที่ได้กล่าวไว้ คือ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งจะส่งผลทำให้สถานศึกษามีประสิทธิผลที่สูงขึ้น และในขณะเดียวกันประสิทธิผลของสถานศึกษาก็มีความสำคัญเช่นเดียวกันเพราะการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำในการบริหารงาน

ย่อมส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และ 4) ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน มาใช้เป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้วัดประสิทธิผลของสถานศึกษาในการศึกษาค้นคว้าต่อไป