

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1
2. การบริหารสถานศึกษา
  - 2.1 ความหมายของการบริหาร
  - 2.2 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.3 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 3.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
  - 3.3 บทบาทหน้าที่ของผู้นำ
  - 3.4 ลักษณะของผู้นำที่ดี
  - 3.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
4. ภาวะผู้นำรูปแบบพิสัยเต็ม
5. ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1

##### สภาพปัจจุบันของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสระแก้ว เขต 1

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างกระทรวงศึกษาธิการ ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 กำหนดให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นการรวม 3 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเข้าด้วยกัน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 มีอาคารสำนักงานตั้งอยู่ที่ หมู่ 3 บ้านหนองนกเขา ถนนสุวรรณศร ตำบลท่าเกษม อำเภอเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว มีพื้นที่ความรับผิดชอบจัดการศึกษาใน 4 อำเภอ และ 1 กิ่งอำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองสระแก้ว อำเภอเขาฉกรรจ์ อำเภอวังน้ำเย็น อำเภอลองหาดและกิ่งอำเภอวังสมบูรณ์ มีพื้นที่โดยรวมประมาณ 3,731,997 ตารางกิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อพื้นที่ใกล้เคียง ดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับ จังหวัดนครราชสีมา

ทิศใต้ ติดต่อกับ อำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี

ทิศตะวันออก ติดต่อกับ อำเภอวัฒนานคร อำเภออรัญประเทศ

และอำเภอคาพระยา จังหวัดสระแก้ว

พื้นที่บางส่วนติดแนวชายแดนราชอาณาจักรกัมพูชา

ทิศตะวันตก ติดต่อกับ อำเภอกบินทร์บุรี อำเภอนาดี จังหวัดปราจีนบุรี และ

อำเภอสนามชัยเขต จังหวัดฉะเชิงเทรา

ลักษณะภูมิประเทศโดยรวมของเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ส่วนใหญ่เป็นที่ราบสูง มีภูเขาสลับซับซ้อนและมีราบเชิงเขา สภาพทั่วไปยังกันดารเลี้ยงกัญและมีโรคภัยไข้เจ็บชุกชุม ในช่วงปีงบประมาณ 2542 ถึงปีงบประมาณ 2544 กระทรวงการคลังได้ประกาศให้เป็นเขตพื้นที่กันดารเลี้ยงกัญและในปีงบประมาณ 2546 เขตอำเภอลองหาดยังคงมีสภาพและลักษณะเข้าหลักเกณฑ์ของเขตพื้นที่พิเศษตามระเบียบว่าด้วยการกำหนดเขตพื้นที่พิเศษของกระทรวงการคลัง ประชากรของจังหวัดสระแก้ว เขต 1 รวมทั้งสิ้น 257,502 คน ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม รายได้เฉลี่ยประมาณ 25,850 บาท ต่อคนต่อปี มีสถานศึกษาในสังกัดจำนวน 160 แห่ง

รายละเอียดแต่ละอำเภอและกิ่งอำเภอ ดังนี้

อำเภอเมืองสระแก้ว มีระยะทางจากที่ว่าการอำเภอถึงที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ประมาณ 5 กิโลเมตร มีพื้นที่ 1,832.034 ตารางกิโลเมตรหรือประมาณ 1,124,984.1 ไร่ ลักษณะภูมิประเทศ ทางตอนเหนือและตอนใต้มีภูเขา ตอนกลางเป็นที่ราบสูงแบ่งการปกครองเป็น 8 ตำบล 116 หมู่บ้าน เทศบาลเมือง 1 แห่ง เทศบาลตำบล 2 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล 8 แห่ง ประชากรรวม 83,751 คน ประกอบอาชีพการเกษตรพาณิชยกรรมและอุตสาหกรรม

อำเภอเขาฉกรรจ์ ตั้งอยู่ทางทิศใต้ของจังหวัดสระแก้ว ระยะทางจากที่ว่าการอำเภอถึงที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ประมาณ 18 กิโลเมตร มีพื้นที่ 774.331 ตารางกิโลเมตรหรือประมาณ 483,943.75 ไร่ ลักษณะภูมิประเทศส่วนใหญ่เป็นที่ราบสลับที่ดอน มีภูเขาเล็ก ๆ กระจายอยู่ทั่วไป แบ่งการปกครองเป็น 4 ตำบล 57 หมู่บ้าน เทศบาลตำบล 1 แห่ง

องค์การบริหารส่วนตำบล 4 แห่ง ประชากรรวม 50,945 คน ประกอบอาชีพการเกษตร  
อุตสาหกรรม ปศุสัตว์ และพาณิชย์

อำเภอวังน้ำเย็น ตั้งอยู่ทางทิศใต้ของจังหวัดสระแก้ว ระยะทางจากที่ว่าการอำเภอถึงที่ตั้ง  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ประมาณ 40 กิโลเมตร มีพื้นที่ประมาณ  
325.05 ตารางกิโลเมตรหรือประมาณ 189,831 ไร่ ลักษณะภูมิประเทศเป็นที่ราบสลับเนินเขา  
แบ่งการปกครองเป็น 52,437 คน ประกอบอาชีพการเกษตร อุตสาหกรรม และปศุสัตว์

อำเภอคลองหาด ตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ของจังหวัดสระแก้ว ระยะทางจาก  
ที่ว่าการอำเภอถึงที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ประมาณ 58 กิโลเมตร มีพื้นที่  
417.082 ตารางกิโลเมตรหรือประมาณ 260,672.25 ไร่ ลักษณะภูมิประเทศเป็นที่ราบเชิงเขา  
คุณภาพดินอุดมสมบูรณ์ แบ่งการปกครองเป็น 7 ตำบล 71 หมู่บ้าน ไม่มีเทศบาล มีองค์การ  
บริหารส่วนตำบล 7 แห่ง ประชากรรวม 35,167 คน ประกอบอาชีพ การเกษตร อุตสาหกรรม  
และปศุสัตว์

กิ่งอำเภอวังสมบูรณ์ ตั้งอยู่ทางทิศใต้ของจังหวัดสระแก้ว ระยะทางจากที่ว่าการอำเภอ  
ถึงที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ประมาณ 58 กิโลเมตร มีพื้นที่  
383.50 ตารางกิโลเมตรหรือประมาณ 243,312.5 ไร่ ลักษณะภูมิประเทศเป็นที่ราบลุ่มสลับเนินเขา  
แบ่งเขตการปกครองเป็น 3 ตำบล 43 หมู่บ้าน ไม่มีเทศบาลมีองค์การบริหารส่วนตำบล 3 แห่ง  
ประชากรรวม 35,202 คน ประกอบอาชีพการเกษตร อุตสาหกรรมและปศุสัตว์

ในปีการศึกษา 2547 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 มีสถานศึกษาใน  
สังกัด รวมทั้งสิ้น 160 แห่ง ครูอาจารย์จำนวน 2,173 คน และนักเรียน จำนวน 50,555 คน

ทิศทางการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาโดย  
มีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการดำเนินงาน ว่า “ผู้เรียนเปี่ยมคุณธรรม เลิศล้ำปัญญา ก้าวหน้าทันสมัย  
พลานามัยสมบูรณ์ เพิ่มพูนวิถีไทยใส่ใจวิชาชีพ” โดยให้ความสำคัญการปลูกฝังคุณธรรมควบคู่ไป  
กับความรู้ สนใจในเรื่องสุขภาพและมีการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการเรียนการสอนเพื่อ  
เตรียมในด้านวิชาชีพให้กับนักเรียนอีกด้วย สำหรับพันธกิจที่ทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
สระแก้ว เขต 1 ได้กำหนดไว้มีดังนี้

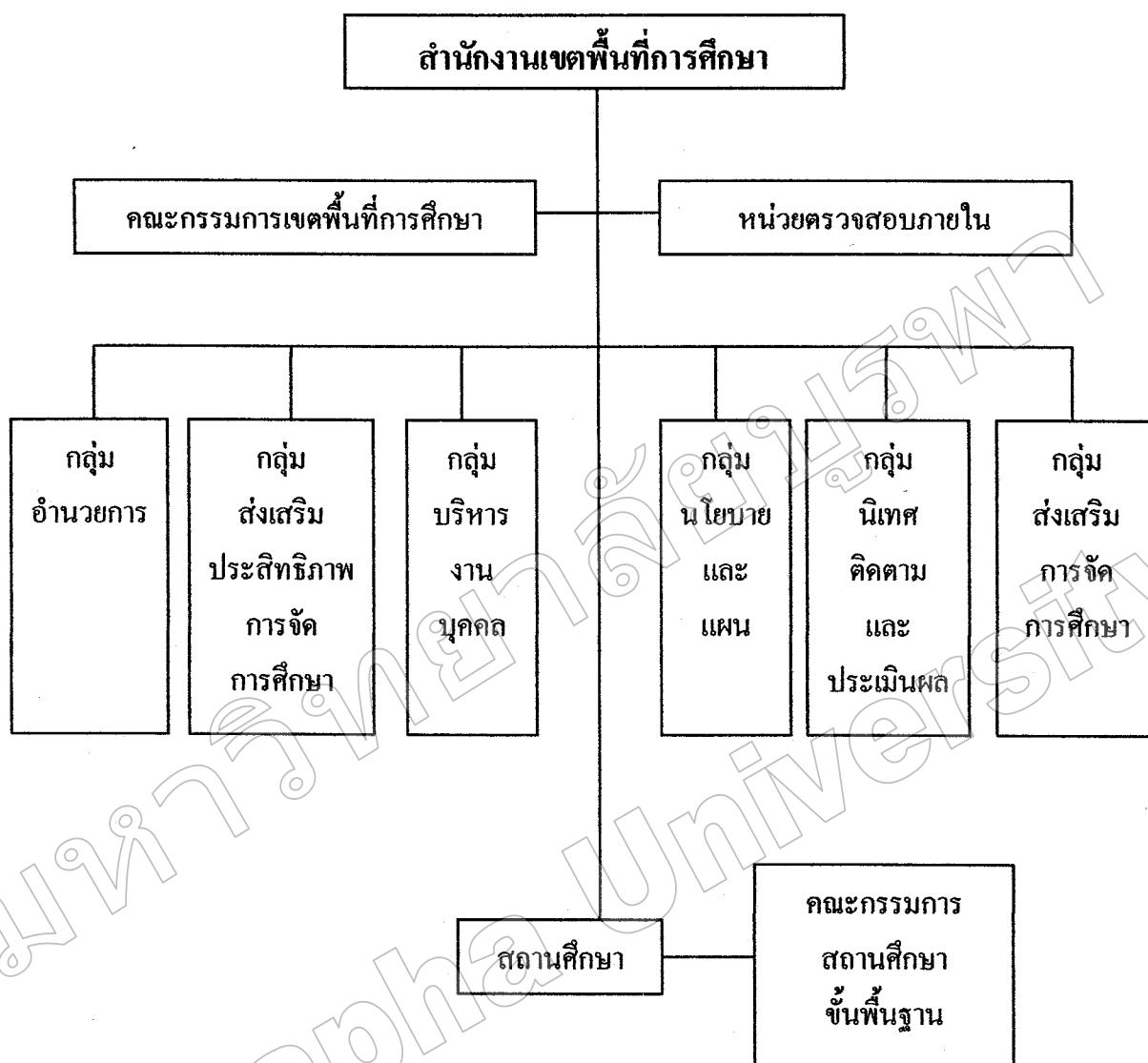
1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นการสร้าง  
องค์ความรู้คู่คุณธรรมในการดำเนินชีวิต และสร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและสืบสวน  
ศิลปวัฒนธรรมและประเพณีไทย

2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษาใช้แหล่งเรียนรู้และนำภูมิปัญญาท้องถิ่นสร้างทักษะวิชาชีพ เพื่อสามารถสร้างอาชีพอิสระได้

3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ สามารถใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสาร และสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง มีสุขภาพ พลานามัย แข็งแรง สมบูรณ์ สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ อันประกอบด้วย

1. พัฒนาระบบข้อมูลให้มีมาตรฐาน และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ
2. พัฒนาบุคลากรผู้มีอาชีพ
3. บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยใช้องค์กรเครือข่ายเพื่อสร้างสิทธิโอกาส คุณภาพ การจัดการศึกษาและประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา
4. ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และสืบสานศิลปวัฒนธรรมและ ประเพณีไทย
5. ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ
6. ส่งเสริมการสร้างทักษะวิชาชีพจากภูมิปัญญาท้องถิ่น และเสริมสร้างสุขภาพพลานามัย ที่สมบูรณ์
7. พัฒนาระบบการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการบริหารจัดการศึกษา



ภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1

การวิเคราะห์สถานภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 เพื่อประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาศึกษาในระยะ 3 ปี ประจำปีงบประมาณ 2547-2549 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1, 2546, หน้า 13-15) ด้านโครงสร้างและนโยบายพบว่า มีจุดแข็งได้แก่ นโยบายของหน่วยงานมีความชัดเจนเป็นเอกภาพ โครงสร้างองค์กรกระชับรัด มีการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษามากขึ้น แต่จุดอ่อนที่พบได้แก่ บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ส่วนด้านบุคลากรผลการวิเคราะห์พบว่าจุดแข็ง ได้แก่ บุคลากรส่วนใหญ่มีวุฒิระดับปริญญาตรีขึ้นไป ช่วงอายุอยู่ในวัยหนุ่มสาวมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีจรรยาบรรณวิชาชีพครูและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนและชุมชน ส่วนจุดอ่อนที่พบ

ได้แก่ ในภาพรวมยังมีความขาดแคลนอัตรากำลังครู บุคลากรมีการโยกย้ายบ่อย ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการปฏิบัติงานบุคลากรบางส่วนยังไม่มี ความชำนาญการในการใช้สื่อ เทคโนโลยี และมีวุฒิไม่ตรงตามวิชาที่ได้รับมอบหมายให้สอน และอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการเมือง และกฎหมาย พบว่า นโยบายปฏิรูปกำลังคนภาครัฐทำให้ขาดอัตรากำลัง

บทบาทอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 37 และ กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 ข้อ 6 กำหนดบทบาทอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้ สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ ความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานใน เขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นและรับทราบรวมทั้ง กำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและการพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและ สถาบันอื่นที่จัดรูปที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการและคณะทำงานด้าน การศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่น เกี่ยวกับกิจการ ภายในเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้มอบหมาย

## การบริหารสถานศึกษา

### ความหมายของการบริหาร

ในสังคมหรือองค์กรต่าง ๆ ที่มีการปฏิบัติงานร่วมกัน ต้องมีการปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กรจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการบริหารมาเกี่ยวข้องในการดำเนินกิจกรรม โดยนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ดังนี้

กิติมา ปรีดีคิลก (2532, หน้า 6) ได้ให้ความหมายว่าการบริหาร หมายถึง ความพยายามที่จะใช้ทรัพยากรให้มีประโยชน์มากที่สุด และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2532, หน้า 1) ได้ให้ความหมายว่าการบริหาร หมายถึง งานของหัวหน้าหรือผู้นำที่จะต้องกระทำ เพื่อให้กลุ่มต่าง ๆ ที่มีคนหมู่มากมาอยู่ร่วมกันและร่วมกันทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จนสำเร็จโดยประสิทธิภาพ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534, หน้า 3) ได้ให้ความหมายว่าการบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุผลอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างร่วมกัน โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบ และใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

สมนึก นนธิจันทร์ (2538, หน้า 31) ได้ให้ความหมายว่าการบริหาร หมายถึง กระบวนการในการทำงานของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปเพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยมีระเบียบ ธรรมเนียม หลักปฏิบัติ มีการใช้ทรัพยากรและเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

จากทัศนะที่กล่าวมา จึงสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปอย่างมีศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินกิจกรรมหรืองานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน โดยการใช้ทรัพยากร และปัจจัยในการบริหารอย่างประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด

### ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์กรต่าง ๆ ที่ก่อตั้งขึ้นมานั้นย่อมมีการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร การที่จะให้องค์การอยู่รอดได้นั้นผู้บริหารองค์กรต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถใน

การบริหาร โรงเรียนก็เช่นเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้รับผิดชอบงานในโรงเรียน ทั้งอำนวยความสะดวกให้ครู เพื่อให้ครูได้ทำงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา นักวิชาการ หลายท่านได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

ธงชัย ถันติวงษ์ (2532, หน้า 146) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง บุคคลภายในองค์กรที่เป็นทางการซึ่งอย่างน้อยต้องมีผู้ได้บังคับบัญชา 1 คน

ภิญโญ สาร (2526, หน้า 192) ให้ความหมายของผู้บริหารการศึกษาไว้ว่า หมายถึง ผู้จัดการและรับผิดชอบการดำเนินงานต่าง ๆ ทุกชนิดในระบบการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาอาจ ทำงานบริหารในระดับสถานศึกษา ในระดับท้องถิ่น ชุมชน อำเภอ เทศบาล หรือระดับจังหวัด เรื่อยไปจนถึงระดับต่าง ๆ ในส่วนกลาง

วิจิตร วรตบงกช และสุพิชญา ชีระกุล (2523, หน้า 74) ได้ให้ความหมายของผู้บริหาร สถานศึกษาว่า หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ดำเนินการดำเนินงานของคณะครู และ บุคลากรอื่น ๆ ในส่วนของโรงเรียนเพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สมบูรณ์ พรธนาภพ (2521, หน้า 244) กล่าวถึง ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ว่า หมายถึง บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งหรือมอบหมายให้อำนาจหน้าที่ในการจัดการหรืออำนวยการ ให้งานต่าง ๆ ในโรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

จากทัศนะที่กล่าวมา จึงสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ใช้ วิธีดำเนินการอย่างฉลาด ทั้งความสามารถ และศิลปะในการบริหารงานในสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุ ตามเป้าหมายที่สถานศึกษาวางไว้

#### บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

นักการศึกษาหลายท่านได้จำแนกหน้าที่ และภารกิจของผู้บริหาร โรงเรียนไว้ดังนี้

โจนส์ (Jones, 1969, pp. 178-183 cited in Campbell, 1977) มีความเห็นว่า ผู้บริหาร โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาต้องแสดงบทบาทและภารกิจ ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหาร โรงเรียนมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบในความก้าวหน้าทาง วิชาการ โดยเข้าร่วมเป็นสมาชิกกับสมาคมวิชาชีพของตน รู้จักผลิตและใช้งานวิจัย เพื่อประโยชน์ ในทางการศึกษา แสดงให้เห็นว่าจุดหมายของโรงเรียนย่อมเหนือกว่าจุดหมายของตนเอง รู้จักใช้ คนให้เหมาะกับงาน เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มีความเชื่อมั่นและเชื่อในศักดิ์ศรีของร่วมงาน รู้จักวิธีที่จะขอคำปรึกษาจากผู้อื่น ห่วงใยสวัสดิภาพของเพื่อนร่วมงาน มีความศรัทธาในวิชาชีพของ ตนเอง

2. สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เนื่องจากสถานศึกษาเป็นสถาบันทางสังคมและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ดังนั้นโรงเรียนควรบริการสังคม และสังคมได้ช่วยเหลือสนับสนุนโรงเรียนด้วย

3. เป็นผู้นำในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์เพื่อการศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องจัดหาวัสดุอุปกรณ์ตลอดจน อาคารสถานที่เพื่อช่วยให้การเรียนการสอนเป็นไปด้วยความสะดวก และเกิดประโยชน์สูงสุด

4. รู้จักประเมินผลงานของตนเอง ผู้บริหารโรงเรียนมิใช่มีหน้าที่ปฏิบัติเฉพาะงานประจำวันเท่านั้น ยังต้องมีความเป็นผู้นำอีกด้วย พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนควรจะมีส่วนส่งเสริมการเรียนการสอน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องประเมินบทบาทของตนเองอยู่เสมอ

แคมป์เบลล์ (Campbell, 1977, pp. 116-149) ได้เสนอแนะว่า ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมี 6 ด้าน คือ

1. งานวิชาการ จัดการเกี่ยวกับการวางแผนการดำเนินงานกิจกรรม และประเมินผลการศึกษา วางโครงการของการเรียนการสอน หลักสูตร การเลือกใช้สื่อและอุปกรณ์

2. งานธุรการ และการเงิน ผู้บริหารจะต้องจัดการงบประมาณ ค่าใช้จ่ายให้ถูกต้องตามแบบแผนของทางราชการ งานสารบรรณ งานพัสดุ-ครุภัณฑ์

3. งานกิจการนักเรียน ต้องจัดการเกี่ยวกับนักเรียนในเรื่องกิจการนักเรียนและจัดรูปองค์การของ นักเรียน ระเบียบ และระเบียบต่าง ๆ การจัดสวัสดิการ บริการด้านสาธารณสุขโภชนาการให้นักเรียน การควบคุมความประพฤติ และระเบียบวินัยนักเรียน

4. การบริหารงานบุคคล ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของสถานศึกษานั้น โดยทั่วไปจะขึ้นอยู่กับการบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับนโยบายของการบริหารงานบุคคล การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การนิเทศงาน และการประเมินผลจากประสิทธิภาพของการสอน

5. อาคาร สถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ การจัด โปรแกรมการเรียนการสอนจำเป็นต้องใช้สถานที่ สนาม และวัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษา จึงจำเป็นต้องมีการบำรุงรักษาให้คงสภาพ

6. ความสัมพันธ์ชุมชนระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ต้องศึกษาคุณลักษณะของชุมชน และความต้องการของชุมชน บทบาทของโรงเรียนที่มีต่อชุมชน และบทบาทขององค์กรต่าง ๆ ในชุมชน

จากที่กล่าวมานั้นจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาท หน้าที่ และภารกิจที่ต้องรับผิดชอบ ในการบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามจุดหมายของการศึกษานั้นมีมาก ไม่สามารถทำได้เพียงลำพังคนเดียว ต้องวินิจฉัยสั่งการและมีการวางแผนประสานงานให้บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนร่วมมือร่วมใจกัน

## แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

### ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Leadership ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

ซูเมอร์ เดียวิสเรส (2527, หน้า 50-51) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำ หรือการแลกเปลี่ยนเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และบุคคลที่ได้ชื่อว่ามีภาวะผู้นำ จะต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของคนได้

คุณวุฒิ คนฉลาด (2539, หน้า 17-18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อิทธิพล ซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำ เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรม ซึ่งเป็นอำนาจจริง ๆ ที่เขามีอยู่และอำนาจที่บุคคลนั้นได้รับจากการที่ดำรงตำแหน่ง ซึ่งเป็นอำนาจการยอมรับจากกลุ่ม แสดงพฤติกรรมให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน เกิดแรงกระตุ้นภายในกลุ่ม ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคม สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542, หน้า 106) ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” คือ กระบวนการที่ผู้บริหารจะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การ

เบส (Bass, 1985, p. 11) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า

กริฟฟิน (Griffin, 1996, p. 504 cited in Daft, 1999) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การไม่ใช้อิทธิพลบังคับกลุ่มหรือให้ทำตามวัตถุประสงค์ขององค์การ แต่เป็นการกระตุ้นพฤติกรรมของคนทีนำไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน

ดาฟท์ (Daft, 1999, p. 5) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Purposes)

เทอร์รี่ (Terry, 1960, p. 293) ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” เป็นการใช้อำนาจอิทธิพลให้คนอื่นเกิดความพอใจที่จะทำงานเพื่อกลุ่ม และให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

จากความหมายดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพลจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดศรัทธา เกิดการยอมรับนับถือ และให้ความร่วมมือในการกระทำ

กิจกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร หรือเป้าหมายของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีหน้าที่บริหารงานตามภารกิจขององค์กร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด หน้าที่การบริหารงานจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลายอย่าง เช่น การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) การควบคุม (Controlling) เป็นต้น ดังนั้น ผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร ให้เป็นไปได้ด้วยความเรียบร้อย คือ 1) ช่วยให้ผู้บุคลากรในองค์กรได้รับการประสานงานและแนะนำการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด 2) ช่วยรักษาสถานภาพขององค์กร ให้มีความมั่นคง โดยการปรับเปลี่ยนตามการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม 3) ช่วยประสานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร ให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตรภายในองค์กร โดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่าง ๆ 4) ช่วยให้ผู้บุคลากรในองค์กรบรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจ และเป้าหมายส่วนบุคคล โดยจะเป็นผู้ที่ชักชวน จูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีและเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (Sturs, 1991, p. 15)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ องค์กรที่ประสบความสำเร็จ มีลักษณะที่สำคัญอย่างยิ่งแตกต่างไปจากองค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จ คือ การมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (สมยศ นาวิการ, 2540, หน้า 103) ดังนั้น จึงได้มีการศึกษาวิจัยและภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพผลต่อองค์กรเสมอมา

### บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

การปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ นอกจากจะมีการแบ่งระดับการปฏิบัติงานแล้ว องค์กรยังประกอบด้วยบุคคลสองฝ่ายคือ ผู้นำฝ่ายหนึ่งและผู้ตามอีกฝ่ายหนึ่ง ผู้นำจะมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการรักษาเป้าหมายขององค์กร และดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2537, หน้า 81) การแสดงบทบาทของผู้นำในแต่ละองค์กรจะแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานการณ์ที่ผลักดันให้ผู้นำต้องแสดงออกมีความแตกต่างกัน ดังที่ แคทซ์ และแคน (Katz & Kahn, 1978, p. 234) ได้กล่าวถึงสถานการณ์สี่ประการ ที่ก่อให้เกิดบทบาทและหน้าที่ของผู้นำคือ

1. การขาดสมดุลของโครงสร้างหน่วยงาน คือ หน่วยงานไม่มีการกำหนดนโยบายและแผนงานไว้ชัด ไม่มีกฎระเบียบชัดเจน จึงทำให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติงานจึงต้องคอยผู้นำชี้แนะให้

2. สถานการณ์สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง คือ สังคมเปลี่ยนแปลงไป ทำให้หน้าที่ของหน่วยงานเปลี่ยน นอกจากนี้เทคโนโลยี กฎระเบียบ วัฒนธรรม บรรยากาศ และสิ่งอื่น ๆ เปลี่ยนแปลงไปรวดเร็ว ทำให้หน่วยงานต้องใช้ระบบเปิดในการบริหารงานมากขึ้น ซึ่งต้องอาศัยผู้นำ

3. การเปลี่ยนแปลงในองค์การ คือ อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมทำให้หน่วยงานเปลี่ยน

4. ธรรมชาติของสมาชิกในหน่วยงาน คือ ธรรมชาติของคนเมื่อมาอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกัน ย่อมมีกิจกรรมต่างกัน มีนิสัยใจคอต่างกัน จำเป็นต้องมีการลงโทษ การให้รางวัลและมอบหมายงานทำในลักษณะที่แตกต่างกัน เพื่อป้องกันไม่ให้ก้าวถอยกัน จำเป็นต้องใช้บทบาทผู้นำ โดยเฉพาะการทำงาน จึงจะเรียบร้อยได้ผลดี

วิจิตร วรตบากร และสุพิชญา ชีระกุล (2523, หน้า 36) ได้สรุปบทบาทของผู้นำไว้ว่า

1. บทบาทในด้านที่มีความสัมพันธ์ต่อกับบริหารระดับสูง ได้แก่ รับนโยบายมาจากนักบริหารระดับสูง แปลนโยบายให้ผู้บังคับบัญชาทราบ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและเสนอแนะปัญหาข้อคิด แนวทางปฏิบัติในการทำงาน
2. บทบาทเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ผู้ประสานงาน ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงาน
3. บทบาทที่เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ เป็นผู้วางแผนการทำงานเป็นครูเป็นผู้สร้างทีมในการทำงาน เป็นผู้กระตุ้นให้เกิดขวัญและกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงาน เป็นผู้ให้คำแนะนำปรึกษา เป็นผู้แก้ปัญหาในการทำงาน รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินการปฏิบัติงาน และเป็นผู้ปรับปรุงงาน

สมพงศ์ เกษมสิน (2526, หน้า 227) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้

ดังนี้

1. เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
2. เป็นผู้ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้สูงสุด
3. เป็นผู้สอน แนะนำวิธีการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. เป็นผู้ติดต่อประสานงานในองค์การ
5. เป็นผู้สั่งงาน ควบคุม และตัดสินใจ

เนเซวิช (Knezevich, 1984, pp. 16-18) ได้เสนอว่าผู้นำมีบทบาทที่จะบริหารงานให้เกิดประสิทธิผล ดังต่อไปนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direction Setter) ซึ่งแจ้งทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้ ทักษะ ในการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ (Planning

Programming Budgeting System: PPBS) การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์และผลงาน  
(Management by Objective/Results: MBO/R)

2. บทบาทเป็นกระตุกความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) มีความสามารถในการจูงใจ  
กระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม

3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตเตรียม  
บุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น มีความรู้เข้าใจในการวางแผน

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) รอบรู้วิธีและเทคนิคการตัดสินใจ

5. บทบาทเป็นผู้จัดการองค์การ (Organizer) สามารถออกแบบ ขยายงาน กำหนด  
โครงสร้างองค์การขึ้นใหม่ จึงต้องเข้าใจพลวัตรขององค์การและพฤติกรรมขององค์การ

6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change Maker) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบัน  
(Change Agent)

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจ  
เครือข่ายการสื่อสาร รู้จักวิธีนิเทศงาน การรายงาน ประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) มีความสามารถในการสื่อสารทั้งการพูดและ  
การเขียน การใช้สื่อเพื่อการสื่อสารทั้งการพูดและการเขียน การใช้สื่อเพื่อการสื่อสารในการ  
ประชาสัมพันธ์

9. บทบาทเป็นผู้จัดการ ความขัดแย้ง (Conflict Manager) ความขัดแย้งหลีกเลี่ยงไม่ได้ต้อง  
เข้าใจสาเหตุ สามารถต่อรอง โกล่เกลี่ย สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้ง

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) ผู้นำสามารถเข้าใจปัญหาวินิจฉัยและ  
แก้ปัญหาได้

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System Manager) สามารถวิเคราะห์ระบบและกระบวนการ  
ที่เกี่ยวข้อง เข้าใจนำทฤษฎีบริหารมาใช้

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) ต้องมีความเข้าใจ  
ในระบบการเรียนรู้ เข้าใจวิธีการสร้าง/พัฒนาหลักสูตร การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) เทคนิคการเป็นผู้นำ การเจรจา  
ต่อรอง ประเมินผลและการปฏิบัติงาน

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) มีความสามารถทางการเงิน  
งบประมาณ บริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา หาทรัพยากรสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) สามารถประเมินความต้องการ การประเมิน  
ระบบ วิธีทางสถิติ กระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relater) ทักษะในการสื่อความหมายวิธีสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้เข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) สามารถในพิธีการต่าง ๆ ในสังคมสรุปได้ว่าบทบาทหน้าที่ของผู้หน้านั้น หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยเป็นศูนย์รวมใจลูกน้อง ช่วยเสนอแนะและกระตุ้นให้กำลังใจ ยกย่องสรรเสริญ เป็นตัวแทนของกลุ่ม เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป บทบาทหน้าที่ของผู้นำก็ต้องเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์นั้นด้วย

#### ลักษณะของผู้นำที่ดี

คุณลักษณะผู้นำ หมายถึง ลักษณะความสามารถในการนำและดำเนินกิจกรรมให้กลุ่มไปสู่เป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาและความสามารถในการสร้างขวัญกำลังใจให้เกิดขึ้นแก่กลุ่มด้วย

สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (2540, หน้า 3) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของนักบริหาร 6 ประการ คือ

1. ความอดทน อดกลั้น
2. ความตื่นตัว รู้เท่าทันเหตุการณ์ความเป็นไปของโลกและสังคม
3. ความขยันหมั่นเพียร
4. การรู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แบ่งปัน
5. ความเมตตากรุณา ความเอื้ออาทร
6. ความซื่อสัตย์ เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

บิตเทอร์ (Bitter, 1977, p. 231 อ้างถึงใน หวน พินรุพันธ์, 2528, หน้า 136) ได้นำตัวอักษรแต่ละตัวของคำว่า "Leadership" มาเป็นตัวแทนของคำ ที่เป็นลักษณะของผู้นำ 10 ข้อด้วยกัน ดังนี้

1. Learning คือ การเรียนรู้
2. Earnestness คือ ความตั้งใจจริง
3. Attempt คือ ความพยายาม
4. Diligence คือ ความขยันขันแข็ง
5. Enthusiasm คือ ความกระตือรือร้น
6. Responsibility คือ ความรับผิดชอบ
7. Self-Confidence คือ ความเชื่อมั่นในตนเอง
8. Honesty คือ ความซื่อสัตย์
9. Intelligence คือ ปฏิภาณไหวพริบ

10. Personality คือ บุคลิกลักษณะ

ชาร์ลี มณีศรี (2535, หน้า 125) ได้ให้ความคิดเห็นว่า ลักษณะของผู้นำที่ดีโดยทั่วไปควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. รับผิดชอบในหน้าที่การงาน
2. รักหมั่นคณะ ไม่อิจฉา ริษยา
3. ไม่ใช้ผู้น้อยเป็นเครื่องมือเพื่อบังหน้า
4. ไม่ประจบสอพลอผู้มีอำนาจเหนือ
5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
6. ไม่ยอมให้ผู้ประจบสอพลอได้ดี
7. วางตัวเป็นผู้ใหญ่
8. เคารพในสิทธิผู้อื่น
9. เสมอต้นเสมอปลาย
10. ทำงานไม่จับจด ทำเสร็จเป็นชิ้นเป็นอัน
11. ส่งเสริมความสามัคคีและความเข้าใจอันดีระหว่างกัน
12. ไม่นินทาผู้น้อยลับหลัง
13. ยอมรับผิดเมื่อตนทำผิด
14. ทำงานดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง
15. มีวิธีการแยกคายให้ผู้ร่วมงานทำงานให้เกิดคุณภาพ
16. ตักเตือนผู้ร่วมงาน โดยใช้คำที่สุภาพ
17. ไม่เห็นแก่ตัว มีใจเป็นนักกีฬา
18. ชื่นชอบความรู้ลึกแก่ง
19. เป็นมิตรที่ดี
20. เข้าใจอยู่เสมอว่าผู้น้อยอาจจะมีอะไรดีกว่าตน แต่เขายังไม่มีโอกาส
21. ไม่ประจานความคิดของผู้น้อย
22. รู้สภาพความเป็นอยู่ของผู้ร่วมงาน
23. มีศีลธรรมอันดีงาม ซื่อสัตย์สุจริต
24. มีมนุษยสัมพันธ์
25. พยายามทำงานด้วยตนเอง

ถ้าพอง บุญช่วย (2529, หน้า 34) กล่าวถึงคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

1. ความฉลาด ความมีไหวพริบสติปัญญา
2. มีความเชื่อมั่นในตัวเอง
3. มีกำลังใจสูงและมีความยุติธรรม
4. ความเด็ดเดี่ยวในการทำงาน
5. การศึกษาอบรมดีและใส่ใจในการศึกษา
6. ความคิดริเริ่ม
7. มีความสุภาพ อ่อนโยน เมตตา กรุณา
8. ศักดิ์ศรี และความซื่อสัตย์
9. ความเสียสละ
10. มีมนุษยสัมพันธ์

ผลการวิจัยของ สโตกคิลล์ (Stogdill, 1974, pp. 7-15) พบว่าผู้นำที่ดีประกอบด้วย ร่างกายต้องแข็งแรง ว่างงาน ภูมิหลังการศึกษา ฐานะทางสังคม มีสติปัญญา ฉลาด ตัดสินใจดี มีความสามารถในการสื่อความหมาย บุคลิกภาพดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นตนเอง การผูกพันกับงาน มีความรับผิดชอบ มีมานะอดทน ลักษณะทางสังคม มีเกียรติ สามารถร่วมมือกับผู้อื่นได้ เข้าสังคมได้โดยไม่เคอะเขิน

จากแนวคิดคุณลักษณะของผู้นำที่ดี จะเห็นว่า คุณลักษณะของผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการนำและการบริหารงานด้านต่าง ๆ ให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์การ เช่น จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ดี มีไหวพริบดี มีบุคลิกภาพดี มีความคิดริเริ่มและรู้จักปรับปรุงแก้ไข มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ มีความเข้าใจบุคคลทั่วไป และเข้ากับสังคมได้ดี มีความกระตือรือร้น มีวิจรรณญาณในการตัดสินใจสั่งการที่ดี มีความอดทนและรับผิดชอบสูง มีมนุษยสัมพันธ์ดี ประสานงานเยี่ยม มีความเชื่อมั่นในตนเอง และยอมรับนับถือให้ความช่วยเหลือผู้อื่น มีความยุติธรรม มีวินัยในตนเอง ไม่เห็นแก่ตัว มีความเด็ดขาด มีความรอบคอบไม่ประมาท มีความสงบเสงี่ยมและความซื่อสัตย์

#### ทฤษฎีภาวะผู้นำ

แนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการจากการศึกษาเริ่มมีความชัดเจนประมาณต้นศตวรรษที่ 20 โดยศึกษาตามแนวความเชื่อของทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละช่วง เป็นผลให้เกิดแนวคิดมาพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำและนำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำกลุ่มและองค์การในปัจจุบัน แนวทางการศึกษา หลายแนวทาง ได้แก่ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะ 2) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Traits Theory)

ก่อนทศวรรษ 1930 การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำขึ้นอยู่กับความเชื่อที่ว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติประจำตัวของปัจเจกบุคคล คุณสมบัติที่ทำให้เขากลายเป็นลักษณะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (Baterman & Zeithaml, 1990, p. 485) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนฐานที่ว่า บุคคลถูกกำหนดให้เป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับคุณลักษณะทางบุคลิกภาพที่แยกผู้นำออกจากคนอื่น ๆ หรือผู้ตามของเขา (Gordon, 1993, p. 555) ซึ่งก็พบคุณลักษณะต่าง ๆ มากมาย เช่น พบว่า 5 คุณลักษณะที่มีแนวโน้มจะแยกผู้นำออกจากผู้ตามคือ 1) สถิติปัญญา 2) การมีอำนาจ 3) ความมั่นใจในตนเอง 4) ความกระตือรือร้น 5) ความรู้ที่เกี่ยวกับการงาน (Kreitner & Kinicki, 1992, p. 518) แต่ไม่สามารถค้นหาคุณลักษณะที่จะรับประกันถึงความสำเร็จของผู้นำได้ เพราะไม่ได้ศึกษาว่าคุณลักษณะที่จะรับประกันถึงความสำเร็จของผู้นำได้ เพราะไม่ได้ศึกษาว่าคุณลักษณะจะมีผลระยะยาว (Delayed Outcome) เช่น การกระทำของกลุ่ม หรือความก้าวหน้าของผู้ตามเป็นอย่างไร (Yukl, 1981, p. 7) ด้วยเหตุผลดังกล่าว การศึกษาวิจัยต่อมาจึงได้พัฒนาไปสู่การค้นหาคุณลักษณะผู้นำที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมบุคคลและประสิทธิภาพ

### 2. ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Leadership Theory)

จากเหตุผลที่การศึกษาคุณลักษณะของผู้ประสบกับความล้มเหลวในการชี้คุณลักษณะที่เป็นสากลของผู้นำ จึงได้มีการศึกษาแบบผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ ด้วยความเชื่อว่าการพฤติกรรมของผู้นำมีผลกระทบโดยตรงต่อความมีประสิทธิภาพของกลุ่ม หลังจากการศึกษาของฮอว์ไทรธ (Hawthorne Study) ก็ได้ข้อสรุปที่นำไปสู่ความเชื่อที่ว่า มีแบบผู้นำที่ดีที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำ ต่อมาได้มีผลการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (The Ohio State Studies) และมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan Studies) ที่ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ 2 มิติ คือ มุ่งคนและมุ่งงานเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุด และแบบผู้นำมุ่งคนมีความสัมพันธ์กับผลผลิตของกลุ่มและความพึงพอใจในงานของกลุ่มสูงกว่าแบบผู้นำมุ่งงานตามลำดับ ซึ่งผลของการศึกษานี้ได้พัฒนาเครื่องมือวัดแบบผู้นำ LBDQ (Leadership Behavior Description Questionnaire) จากการทดสอบหลาย ๆ ครั้งพบว่า ความมีประสิทธิภาพของการใช้แบบผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านสถานการณ์ ทำให้คนเริ่มหันมาสนใจศึกษาแบบผู้นำตามสถานการณ์ เพราะเห็นว่าสถานการณ์เป็นตัวแปรที่สำคัญ (บัณฑิต แทนพิทักษ์, 2542, หน้า 58 อ้างอิงจาก Kreitner & Kinicki, 1992, p. 251)

### 3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory)

ในทศวรรษ 1970 ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์เริ่มเป็นที่สงสัย เพราะสนใจเพียงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม แต่ไม่ได้สนใจสถานการณ์ซึ่งมีความสัมพันธ์เกิดขึ้นด้วย จึงเริ่มมีการศึกษาแบบผู้นำตามสถานการณ์ โดยมีความเชื่อว่า พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะ

ปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ จากสถานการณ์หนึ่งสู่สถานการณ์หนึ่ง ซึ่งการเป็นผู้นำที่คืบหน้าขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ (Baterman & Zeithaml, 1990, p. 487) ในที่นี้จะกล่าวเฉพาะทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิวดเลอร์ (The Contingency Leadership Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีชื่อเสียงมากที่สุด

ฟิวดเลอร์ (Fiedler) เสนอว่าความมีประสิทธิภาพของแบบผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งมีหลักการพื้นฐาน 3 ประการ คือ

1. แบบผู้นำถูกกำหนดโดยระบบการจูงใจของผู้นำ ซึ่งเขาใช้เครื่องมือ LPC (Least Preferred Co-Worker Scale) แยกผู้นำออกเป็นแบบมุ่งคนหรือแบบมุ่งงาน
2. สถานการณ์ถูกกำหนดโดยบรรยากาศของกลุ่มหรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ
3. ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของแบบผู้นำกับการควบคุมสถานการณ์ ซึ่งเป็นการพิจารณาว่าภาระงานของกลุ่มประสบความสำเร็จเพียงใด

จากการศึกษาของฟิวดเลอร์ มีหลักฐานชี้ชัดว่าคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการแสดงอิทธิพลของผู้นำเหนือสมาชิกกลุ่ม ตามด้วยโครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่ง ผลสรุปของทฤษฎีนี้คือ ผู้นำแบบมุ่งงานเหมาะสมกับสถานการณ์ที่การควบคุมของ ผู้นำสูงและต่ำ แต่ถ้าสถานการณ์ที่การควบคุมปานกลางจะเหมาะสมกับแบบผู้นำมุ่งคน ฮอย และมิสเกล (บัณฑิต แทนพิทักษ์, 2542, p. 59 อ้างอิงจาก Hoy & Miskel, 1991, pp. 274-278) แบบผู้ตามสถานการณ์ของฟิวดเลอร์นี้ สามารถนำไปใช้ในการคัดเลือกและฝึกอบรมผู้นำให้เหมาะสมกับองค์การ ไม่ว่าจะเป็นผู้นำแบบใดก็มีประสิทธิภาพได้ ถ้าหากแบบผู้นำสอดคล้องกับสถานการณ์ ผลของทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่า ไม่มีแบบผู้นำที่ดีที่สุดในแบบเดียว หรือ ไม่มีแบบผู้นำใดที่ใช้ได้กับทุกสถานการณ์ (Hoy & Miskel, 1991, pp. 281-282) นอกจากนี้ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์โดยทั่วไปยังถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าเป็นการกำหนดภาวะผู้นำอยู่บนพื้นฐานการสังเกตอย่างง่ายในความสัมพันธ์ของ ผู้นำกับผู้ตาม และดำเนินถึงเป้าหมายที่จะบรรลุความสำเร็จเพียงเล็กน้อยเท่านั้น และ เบส (Bass, 1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำขึ้นใหม่คือ แบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้แบบผู้นำตามสถานการณ์ลดความสำคัญลงไป นักวิชาการส่วนใหญ่จึงมาสนใจศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกันอย่างกว้างขวางแทนที่ภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ ที่ผ่านมา

#### 4. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership Theory)

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ของเบส ในปี ค.ศ. 1985 เบส ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความ

ต่อเนื่องกัน ตามรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบ  
แลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น  
ต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตาม  
ปฏิบัติตามภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่  
แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามเบส วินิจัยว่าความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลใน  
การปรับปรุงประสิทธิภาพขึ้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะช่วยเพิ่มและปรับปรุง  
ประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือ  
เป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำ โดยมี เบอร์น (Burns, 1978, p. 59) และ  
เบส (Bass, 1985, p. 11) เป็นสองคนแรกที่กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยแสดงให้เห็นว่า  
เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็น  
การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และ  
มีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และ  
กระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็น ผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มี  
การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสับสนอย่างในปัจจุบันนี้ (Mosley, Pietri, & Megginson, 1996,  
p. 412) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม เป็นการให้อำนาจ  
แก่ผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำและเปลี่ยนแปลงหน่วยงานและองค์กร เป็นกระบวนทัศน์ที่เป็นองค์รวม  
(Mushinsky, 1997, p. 373)

จากการวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพพบว่า ผู้นำจะมีการถ่ายโอนหน้าที่  
ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญ และจะจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมี  
การดูแลสอนทักษะแก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการริเริ่ม การกระตุ้นการมีส่วนร่วม  
ในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแบ่งปันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริม  
ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการแก้ไข  
ความขัดแย้งต่าง ๆ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะทำการปรับปรุง โครงสร้างองค์การและระบบการ  
บริหาร เพื่อเน้นและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์การ (Yukl & Fleet, 1992, p. 177)

#### ความหมายของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทย  
ที่พบโดยทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544, หน้า 60) ภาวะผู้นำ  
การปฏิรูป (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 63) ภาวะผู้นำแบบปรีวรต (รัชนิ วิเศษสังข์, 2537,  
หน้า 18) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 1; รัตติกรณ์

จงวิศาล, 2543, หน้า 1) สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่า “ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ” จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า มีผู้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันหลายท่านดังนี้

กัลยาณี พรหมทอง (2546, หน้า 62) หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง ความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น กว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและ ศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาท ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ ภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจ ของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

ศุมาลี จันทุนดี (2541, หน้า 83) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำต้องการเพิ่มระดับความ พยายามของผู้ตามเพื่อให้ปฏิบัติงานตามการคาดหวัง โดยผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี และนับถือผู้นำทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้ที่มีศักยภาพเป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ ด้วยตนเอง ควบคุมตนเองได้ โดยผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งที่สอดคล้องกัน คือ การยกระดับความรู้สึกความสำนึกของผู้ตาม โดยให้เห็นความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ ต้องการและวิธีการที่จะบรรลุผลตามผลลัพธ์ที่ต้องการนั้นทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประ โยชน์ส่วนตน แต่อุทิศงานเพื่อทีมงาน องค์กรและนโยบาย โดยการกระตุ้นระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ตามระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)

อำไพ อินทรประเสริฐ (2542, หน้า 56) ได้เรียกผู้นำแบบนี้ว่า “ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ” โดยกล่าวว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีลักษณะเป็นผู้นำที่มองการณ์ไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถ โน้มน้าวจิตใจลูกน้องได้ดี

เสาวนิต เสาวณานนท์ (2541, หน้า 128) ได้วิเคราะห์และสรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเรียกผู้นำแบบนี้ว่า “ผู้นำแบบแปลงรูป” ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบแปลงรูป จะเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ ผู้ตาม โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการสูงขึ้น ให้โอกาสผู้ตามแสดงถึงความคิดที่มีคุณธรรม และให้อำนาจแก่ผู้ตาม

แบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994, p. 2 อ้างถึงใน กัลยาณี พรหมทอง, 2546, หน้า 51) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า สามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมต่าง ๆ ใหม่ ๆ ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและของ องค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา เอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขา

ตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะทำทลายความคาดหวัง และมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

เบส (Bass, 1999, p. 11 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 20) กล่าวถึง ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านการมีอิทธิพลอย่าง มีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ การบรรลุจัดการแข่งขัน ความเจริญรุ่งเรือง ของสังคม องค์กร และผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีแนวโน้ม จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะชี้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมใน การพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง ความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่า ความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและ ศักยภาพ ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาท ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนัก รู้ภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นข้อจูงใจ ให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจ ของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประ โยชน์ขององค์การ

#### ความเป็นมาของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ก่อนจะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) โดย แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษ ในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะ ผู้นำแบบมีบารมี เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้น เกิดการแปรรูปและการฟื้นฟูองค์กรต่าง ๆ อย่างมาก และผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกามีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นต้องมี การเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้้องค์การสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขัน ทางเศรษฐกิจสูง ยุค และพลิต (Yokl & Fleet, 1992, pp. 173-187 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 16)

ภาวะผู้นำแบบมีบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้มีพรสวรรค์มีความ เป็นพิเศษ และเหนือคนทั่วไป (Mushinsky, 1997, p. 374 citing Burns, 1978) เบส (Bass, 1985, pp. 35-51) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมี และได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้

ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย เช่น แบทสเสนอว่า ผู้นำแบบมีบารมี มักจะเกิดขึ้นในที่ที่การใช้อำนาจแบบปกติ ล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤตการณ์ และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อคั้งเดิมของผู้นำแบบนั้น ดังนั้นต่อมาในทฤษฎี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบทส (Bass, 1999, p. 12 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 16) ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) แทนคำว่า การสร้างบารมี (Charisma) ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรม คือ ความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่างดีที่สุดในสิ่งที่เขาสามารถทำได้ ซึ่งแบทส ได้ให้เหตุผลในการใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมีเนื่องจาก

1. การสร้างบารมี เป็นตัวแทนของความหมาย หลายความหมายในการโฆษณา เช่น การฉลอง ซึ่งมีลักษณะเป็นการ โอ้อวดหรือแสดงความตื่นเต้นเกินจริง
2. การสร้างบารมี มีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการ และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม เช่น ฮิตเลอร์ (Hitler) มุสโสลินี (Mussolini)
3. สำหรับผู้วิจัยบางคน กล่าวว่า การสร้างบารมี คือ การรวมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของแบทส จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ของเบอร์น (Burns) ในปี ค.ศ. 1978 และแบทส (Bass) ในปี ค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของแบทส (Bass) ดังจะกล่าวต่อไปนี้

#### ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ของแบทส

หลังจากมีแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของเบอร์น ต่อมา แบทส (Bass, 1985, p. 11) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพใน องค์การและ ได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ แบบบารมี (Charismatic) และ ระบบแลกเปลี่ยน (Transformation) โดยที่แบทสได้นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อ ตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ มากขึ้น หรือ โดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือ โดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์การมากกว่า การสนใจของตนเอง (Self-Interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และ ได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก แบทส (Bass) เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นมากกว่าคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยาม

ว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลูกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ แบบส (Bass) เห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือ กระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ แตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด แบบส (Bass) ให้นิยามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ในทางที่กว้างกว่าเบอร์น (Burns) โดยไม่ใช่เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และแบบส (Bass) ยังมองภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน แบบส (Bass) ยอมรับว่าในผู้คนเดียวกัน อาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

แบบส และอโวลีโอ (Bass & Avolio, 1994, pp. 2-7; Bass, 1999, p. 20 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 12) ได้กล่าวว่า ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับและที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้น ทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา ในต่างเชื้อชาติ และข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัด โดยแบบส และอโวลีโอ เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์ และการศึกษาเชิงการศึกษาระเบียบวิธีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ต่อการเพิ่มผล การปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร

### ภาวะผู้นำรูปแบบพิสัยเต็ม

หลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นระยะเวลาหนึ่งคือ ตั้งแต่แบบสเสนอทฤษฎีนี้ในปี ค.ศ. 1985 ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็น โมเดลภาวะผู้นำรูปแบบพิสัยเต็ม (Model of the Full Range of Leadership)

โมเดลนี้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพฤติกรรม (4I's) ของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน รวมทั้งภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership Behavior) (Bass & Avolio, 1994 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 22-25) ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” (Four I's) คือ

1.1 การสร้างบารมี หรืออิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่าง หรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา ถึงที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำ

จะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพทั้งความของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจในนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้ดีว่าตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาค้าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาค้างด้วยตนเอง

1.4 การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้รู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น

บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และ มีการบริหารด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะ ไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนี้จะมีความสัมพันธ์กัน (Intercorrelated) อย่างไรก็ตาม มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ (Bass, 1990, p. 133)

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าผู้ตามต้องทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (Contingent Reward: CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความคิดความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปตามสภาพเดิม (Status Quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น หือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ หรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้ตามมาตรฐาน การบริหารแบบวางเฉย (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544, หน้า 59) แบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

2.2.1 การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง (Active Management-by Exception: MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2.2 การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม (Passive Management-by Exception: MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐาน หรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership: LF) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership Behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย จากลักษณะภาวะผู้นำแบบพิสัยเต็มทั้งหมดที่กล่าวมานี้ เบส และอวอลิโอ (Bass & Avolio, 1990, pp. 4-6) ได้กล่าวสรุปและเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 5 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (4I's) 2) ภาวะผู้นำแบบการให้รางวัลอย่างเหมาะสม (CR) 3) ภาวะผู้นำการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง (MBE-A) 4) ภาวะผู้นำการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม (MBE-P) และ 5) ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (LF) ตามรายละเอียดดังนี้

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งประกอบด้วย การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (CR) การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง (MBE-A) และการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม (MBE-P) จากการศึกษาพบว่า การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (CR) หรือมีการเสริมแรงทางบวกที่มีประสิทธิภาพในการจูงใจให้ผู้อื่นบรรลุถึงระดับการพัฒนาและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ถึงแม้ว่าจะไม่มากเท่าองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้วยวิธีการนี้ผู้นำจะมอบหมายหรือมีข้อตกลงเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จ และสัญญาว่าจะให้รางวัลเป็นการแลกเปลี่ยนกับงานที่ได้รับมอบหมายไปและเป็นที่น่าพอใจ การบริหารแบบวางเฉย (MBE) มีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิภาพน้อยกว่า และเป็นที่ต้องการในเฉพาะบางกรณีการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง (MBE-A) ผู้นำจะคอยดูแลอย่างใกล้ชิด ผู้นำจะลงมือแก้ไขถ้าจำเป็นในกรณีที่

การเบี่ยงเบนออกจากมาตรฐานหรือมีข้อผิดพลาด หรือข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับความหมายของผู้ตาม ส่วนการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม (MBE-P) ผู้นำจะอยู่เฉย ๆ รอจนกว่าความเบี่ยงเบน ข้อผิดพลาด และข้อบกพร่องเกิดขึ้นแล้วจึงลงมือแก้ไข ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) หรือการขาดภาวะผู้นำ คือ ผู้นำที่มีการหลีกเลี่ยง ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มจงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การสร้างบารมีหรืออิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคลตามรายละเอียดดังนี้

1. การสร้างบารมีหรืออิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เชื่อมมั่นศรัทธา ภาควิมใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภาระกิจ โดยผู้นำจะมีการประพาดิณเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้นำ จะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภาระกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าในตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และเทคนิคการมอบหมายงาน

### ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 1 ซึ่งตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่

เพศ เพศของผู้บริหารสถานศึกษานั้น เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญตัวหนึ่ง และน่าสนใจ เพราะมีความสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การดังตัวอย่างงานวิจัยดังนี้

สัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ (2539) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาพบว่า เพศของผู้นำมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ประสบการณ์บริหารสถานศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารนั้น เป็นปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสำคัญ และน่าสนใจ ซึ่งมีความสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหาร เพราะเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การดังตัวอย่างงานวิจัยดังนี้

สาคร ไหว่งศ์ (2544) ได้ศึกษาแบบของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว จำแนกตามประสบการณ์และขนาดของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป มีแบบผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลักและแบบยึดประสานประ โยชน์เป็นหลักแตกต่างกันอย่างไม่มี

นัยสำคัญทางสถิติ ส่วนแบบยีนบุคคลเป็นหลักแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารโรงเรียนมีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี มีแบบยีนบุคคลเป็นหลักสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป

บุรี นุรณ โกลล (2544, หน้า 103) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนต่ำกว่า 10 ปีกับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไปมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากเอกสารงานวิจัยที่ยกตัวอย่างมาข้างต้น เพศ และประสบการณ์ในการบริหารน่าจะเป็นตัวแปรที่สำคัญ น่าสนใจ และมีส่วนเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงนำมาเป็นตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ทฤษฎีของเบส และอโวลีโอ ได้มีผู้ศึกษาค้นคว้าไว้มากมาย ซึ่งพอจะประมวลได้ดังนี้

#### งานวิจัยในประเทศ

กมลทิพย์ ตั้งหลักมั่นคง (2539, หน้า 107) ได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน เขต 6 กลุ่มตัวอย่างจำนวน 206 คน แบ่งเป็นหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล จำนวน 36 คนและพยาบาลประจำการที่ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย จำนวน 170 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย พบว่า หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีคะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) สูงกว่าแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ตามการรับรู้ของตนเองและพยาบาลประจำการ และหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีคะแนนรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำของตนเอง ทั้งแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนสูงกว่าพยาบาลประจำการ

ธนิดา ฉิมวงศ์ (2539) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปอยู่ระดับสูง ส่วนภาวะผู้นำเชิงจัดการอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้าหอผู้ป่วย ต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มนัส ญาติเจริญ (2544, หน้า 101) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มโรงเรียนพลับพลา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี พบว่า ภาวะผู้นำ

ของผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามขนาดของโรงเรียนและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538, หน้า 331) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผล องค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด พบว่าศึกษานิเทศก์จังหวัด มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง

อำนาจ เกตุรา (2546, หน้า 116) ในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงจัดการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดสระแก้ว จำนวน 269 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม พบว่าผู้นำเชิงปฏิรูปและเชิงจัดการโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ตามการรับรู้ของครูและผู้บริหารแตกต่างกัน ส่วนด้านบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ ด้านการกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญาในการทำงาน ด้านการให้รางวัล ตามสถานการณ์ และด้านการจัดการ โดยยึดการยืดหยุ่น โดยรวมไม่แตกต่างกัน

#### งานวิจัยต่างประเทศ

เบต (Bass, 1985) ได้ทำศึกษานำร่อง (Pilot Study) ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นทหารในกองทัพบกของสหรัฐอเมริกา จำนวน 176 คน โดยให้กลุ่มตัวอย่างประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาตนเอง ผลการศึกษาพบว่า

1. ความพึงพอใจ และประสิทธิภาพของหน่วยงานตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับที่สูงกว่าภาวะผู้นำเชิงจัดการ
2. การทุ่มเทความพยายามในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือของผู้นำการกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญาการให้รางวัลตามสถานการณ์และการยอมรับความแตกต่างของบุคคลตามลำดับ และพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการ โดยยึดกฎระเบียบ

เบต, อโวลิโอ และเบบ (Bass, Avolio & Bebb, 1994) ได้การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำตามการรับรู้ และความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร 3 ระดับ คือ ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง วิธีการศึกษา คือ ให้ผู้บริหารระดับต้นประเมินผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับกลางประเมินผู้บริหารระดับสูง ผลการศึกษาพบว่า

1. การแสดงภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงจัดการ ของผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแสดงภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงจัดการของผู้บริหารระดับสูง

2. การแสดงภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูง มีระดับสูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง

3. การแสดงภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านบุคลิกภาพที่น่านับถือ การยอมรับความแตกต่างของบุคคล การกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญา และการแสดงภาวะผู้นำเชิงจัดการ ในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของผู้บริหารระดับสูง ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับกลาง มีระดับสูงกว่าการรับรู้ ส่วนการจัดการโดยยืคกฎระเบียบของผู้บริหารระดับสูงตามความคาดหวัง มีระดับต่ำกว่าการรับรู้

แบส (Bass, 1991, pp. 130-139) ได้ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์ยืนยันว่าความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับขั้น (Hierarchy of Correlations) ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ความพยายาม และความพึงพอใจ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายาม และความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) การบริหารแบบวางเฉย (Management-by-Exception) แบบเชิงรุก (MBE-A) และแบบเชิงรับ (MBE-P) และการปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire) ตามลำดับ

ฮูเวอร์ (Hoover, 1987, p. 3020-A) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแบบภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เพื่อจะศึกษาว่าผู้นำทางการศึกษามีลักษณะพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำ 2 แบบ ตามทฤษฎีของแบส เช่นเดียวกับผู้นำทางทหารและธุรกิจ หรือไม่ กล่าวคือ ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ คือ ความมีเสน่ห์ การมุ่งสัมพันธ์ เป็นรายบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา ในขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะประกอบด้วยปัจจัย 2 ประการ คือ การให้รางวัลอย่างเหมาะสมและการบริหารแบบวางเฉย โดยทำการศึกษากับครูใหญ่โรงเรียนเอกชน ระดับมัธยมศึกษาในรัฐทางภาคตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่ามีลักษณะเช่นเดียวกัน

เฮเตอร์ และแบส (Hater & Bass, 1988) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารจากการประเมินของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยศึกษาให้ผู้บริหารที่ผ่านการประเมินว่ายอดเยี่ยม 28 คน และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารแต่ละคนจำนวน 306 คน เป็นผู้ประเมินผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ยอดเยี่ยม ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้บริหารทั่วไป โดยเฉพาะในด้านบุคลิกภาพที่น่านับถือ และการยอมรับความแตกต่างของบุคคลส่วนภาวะผู้นำเชิงจัดการในผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่ม ไม่แตกต่างกัน

2. ปัจจัยด้านภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยพยากรณ์ ผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ดีกว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงจัดการ

เมอร์เรย์ (Murray, 1988, p. 1880-A) ศึกษาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของวิทยาลัยขนาดเล็ก ซึ่งใช้แนวคิดของคามรอน (Cameron) ในการประเมินประสิทธิผลวิทยาลัยใน 9 ด้าน คือ ความพอใจในการศึกษา ของนักเรียนการพัฒนาทางด้านวิชาการ พัฒนาทางวิชาชีพ สุขภาพขององค์การการพัฒนาส่วนบุคคล ความพึงพอใจในด้านการว่าจ้างของอาจารย์ ความเปิดของระบบการได้มาซึ่งทรัพยากร ผลการวิจัยไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยโดยรวม แต่พบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรย่อยในด้านประสิทธิผลของวิทยาลัย คือ ด้านการพัฒนาทางวิชาการของนักศึกษา กับภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ

เคนดริก (Kendrick, 1988, p. 1330-A) ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำที่มีต่อการพัฒนาโรงเรียนระดับมัธยมในเมืองให้มีประสิทธิผล โดยวิจัยเชิงคุณภาพผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระยะเริ่มแรก และต่อมาได้ใช้ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานจนสามารถปรับปรุงโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผล

เบนเนเดโต (Benedetto, 1988, p. 2037-A cited in King, 1990, p. 2329-A) ศึกษา ระหว่างแบบของผู้นำกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนของโรงเรียนขนาดเล็กในชนบท ผลการวิจัยพบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของครูใหญ่

คิง (King, 1990, p. 2329-A) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับผู้บริหารการศึกษาจำนวน 208 คน ในระดับอนุบาล-มัธยมปลาย และระดับมหาวิทยาลัย โดยใช้เครื่องมือ Multifactor Leadership Questionnaire ของเบส ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถทำนายความพึงพอใจและความสำเร็จได้เหนือกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและพบในผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยมากกว่าอนุบาล-มัธยมปลาย

แมคเดเนียล และวอลฟ์ (McDaniel & Wolf, 1992) ได้ศึกษาภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารการพยาบาล โดยศึกษาในหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ผู้บริหารการพยาบาลระดับกลาง 11 คน และพยาบาลวิชาชีพ 77 คน ที่ปฏิบัติงานในสถานพยาบาลทางใต้ของเพนซิลวาเนีย โดยใช้ MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงจัดการของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของตนเองสูงกว่าที่ผู้บริหารการพยาบาลระดับกลางรับรู้
2. ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของหัวหน้าฝ่ายพยาบาล สูงกว่าผู้บริหารการพยาบาลระดับกลาง และการรับรู้ของผู้บริหารการพยาบาลระดับกลางสูงกว่าพยาบาลวิชาชีพ
3. ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจและการคงอยู่ของพยาบาล

ฟิลด์ตัน (Felton, 1995) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษา กับความพึงพอใจในงานของครู โดยทำการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 55 แห่ง และโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 31 แห่ง ของรัฐมิสซิสซิปปี (Mississippi) ใช้ตัวอย่างซึ่งเป็นครูร้อยละ 10 ของประชากรได้กลุ่มตัวอย่าง 590 คน และใช้สอบถาม MLQ เป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการศึกษา พบว่าภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู และพบว่าผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทั้งในและต่างประเทศต่างให้ความสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร ดังจะเห็นได้จากงานวิจัยภาวะผู้นำที่มีอย่างต่อเนื่อง เพราะลักษณะของภาวะผู้นำนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้แสดงให้เห็นว่าลักษณะของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้บรรลุประสิทธิผลนั้น สามารถสรุปได้ว่ามีลักษณะสำคัญอยู่ 2 ประการ คือ 1) ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะส่วนคนที่น่าเชื่อถือ สามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจ ความศรัทธาจากบุคลากรในหน่วยงาน และ 2) ผู้นำจะต้องมีเทคนิคและความสามารถในการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ได้ ซึ่งภาวะผู้นำในด้านนี้ ไม่สามารถที่จะลอกเลียนแบบ หรือใช้แทนกันทั้งหมด เพราะแต่ละองค์กรก็จะมีแตกต่างกันไป ไม่ว่าจะเป็นด้านภารกิจ ลักษณะขององค์กร บุคลากรในหน่วยงาน เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์องค์การของตนเองเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการตัดสินใจในการวางแผน ที่จะปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารให้เหมาะสมกับองค์กรของตนได้ในทุกสถานการณ์ เช่นเดียวกับสถานศึกษาย่อมต้องการผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในด้านคุณลักษณะส่วนตัวที่ดี เพื่อจะสามารถยึดเหนี่ยวจิตใจของบุคลากรในสถาบันนั้น ๆ ให้เป็น

หนึ่งเดียวได้ ประกอบกับต้องมีความรู้ ความสามารถเชิงบริหารจัดการที่เหมาะสมกับวิชาชีพ หรือ  
องค์การที่ตนเองสังกัดอยู่

มหาวิทยาลัยบูรพา  
Burapha University