

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารเนื้อหาวิชา ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งได้จัดเรียงลำดับไว้ดังนี้

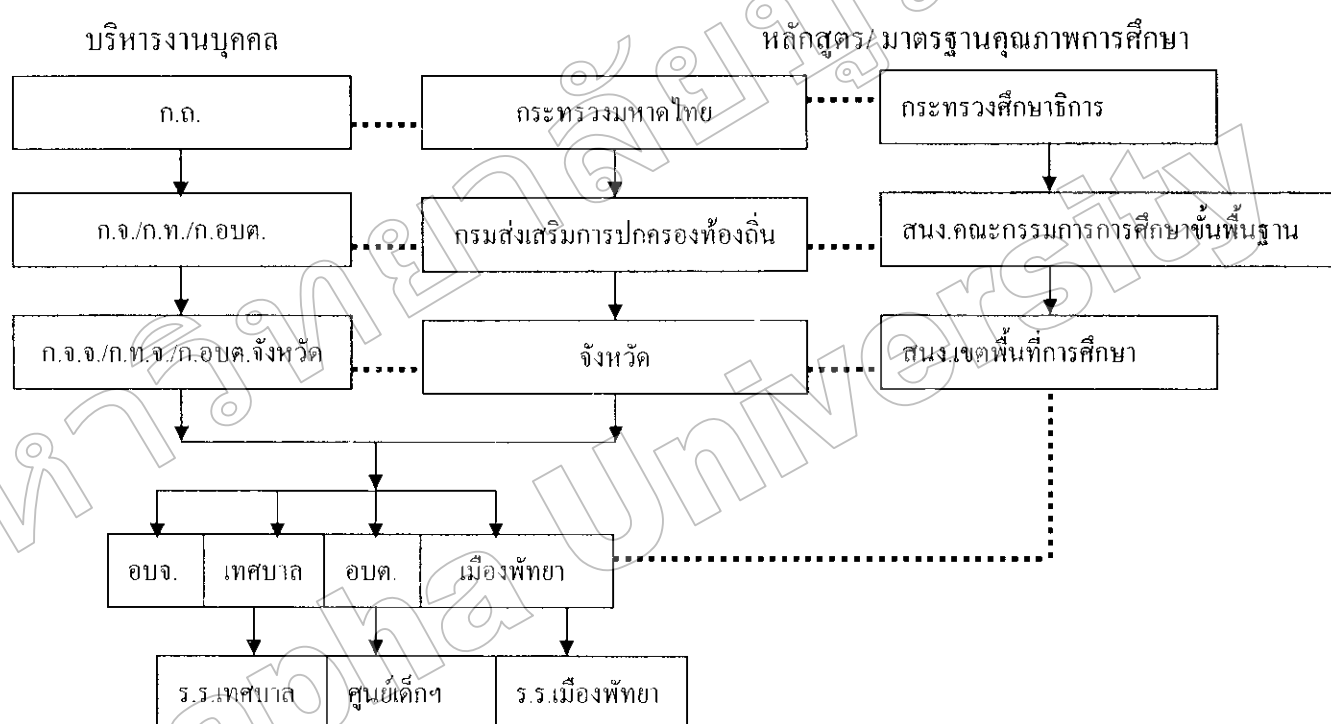
1. รูปแบบการจัดการศึกษาโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเทศบาลและเมืองพัทยา
2. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
3. แนวความคิดผู้นำและภาวะผู้นำ
4. ทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - 4.1 ทฤษฎีคุณลักษณะ
 - 4.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ
 - 4.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์
 - 4.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
5. รูปแบบภาวะผู้นำของเบส
6. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
 - 6.1 ประสิทธิภาพทางการบริหารสถานศึกษา
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 7.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

รูปแบบการจัดการศึกษาโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเทศบาลเมืองพัทยา

การจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นเจตนารมณ์ของรัฐบาลที่จะให้ประชาชนเข้ามีส่วนร่วมในการปกครองดูแลรับผิดชอบตนเอง เพื่อให้การแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนาในพื้นที่สอดคล้องกับความจำเป็นและความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง และเนื่องจากการศึกษาเป็นกระบวนการ พัฒนาคนให้มีศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ และเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการพัฒนาประเทศ การศึกษาจึงเป็นบริการสาธารณะที่รัฐจะต้องจัดบริการให้แก่ประชาชนอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะหน่วยการปกครองที่ได้รับการกระจายอำนาจจากรัฐจึงเปรียบเสมือนตัวแทนของรัฐในการดูแลรับผิดชอบความเป็นอยู่และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน กฎหมายจึงได้บัญญัติให้การจัดการศึกษาเป็นหน้าที่ประการหนึ่งที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องดำเนินการและหน่วยงานของรัฐจะต้องถ่ายโอนภารกิจดังกล่าวให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการ

1. ระบบการบริหารจัดการการศึกษาท้องถิ่น



ภาพที่ 2 ระบบการบริหารจัดการการศึกษาท้องถิ่น

พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 บัญญัติให้กระทรวงมหาดไทยทำหน้าที่รับผิดชอบการส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและพัฒนาชุมชนในขณะที่การจัดการศึกษาเป็นบริการสาธารณะที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นภารกิจที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องดำเนินการ กระทรวงมหาดไทยจึงต้องรับผิดชอบการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย โดยมีจังหวัดเป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค ทำหน้าที่กำกับ ดูแล และประสานการแก้ไขปัญหาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตลอดจนกำกับดูแลให้การบริหารจัดการศึกษาสอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐและถูกต้องตามกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้อง

การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกรูปแบบจะยึดหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการเป็นแม่บทและพัฒนาสาระหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพความจำเป็นและความต้องการของชุมชนในพื้นที่ นโยบายการจัดการศึกษาท้องถิ่นจึงมุ่งเสริมสร้างการพัฒนาความหลากหลายทั้งในรูปแบบ และแนวทางการจัดการศึกษาให้สามารถพัฒนาได้เต็มศักยภาพ และสอดคล้องกับความจำเป็นของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

สำหรับการบริหารงานบุคคลของบุคลากรทางการศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์มาตรฐานของคณะกรรมการบริหารงานบุคคลพนักงานส่วนท้องถิ่น ซึ่งจัดตั้งขึ้นตาม พ.ร.บ. ระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการ 3 ระดับ ดังนี้

โครงสร้างระบบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.)
สำนักงาน ก.ถ. สป.มท.

คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ./ก.ท./ก.อบต.)
กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

คณะกรรมการข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ.จ./ก.ท.จ./ก.อบต.จังหวัด/ก.เมืองพัทยา)

1. คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) เป็นคณะกรรมการระดับชาติ ทำหน้าที่กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างท้องถิ่น เพื่อให้แต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

2. คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ได้แก่ คณะกรรมการกลางข้าราชการองค์กรบริหารส่วนจังหวัด คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนตำบล เป็นองค์กรกลางการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละรูปแบบทำหน้าที่กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เพื่อเป็นแนวทางให้คณะกรรมการข้าราชการ หรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ไปกำหนดเป็นหลักเกณฑ์การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละรูปแบบ

3. คณะกรรมการข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ได้แก่ คณะกรรมการข้าราชการองค์กรบริหารส่วนจังหวัด คณะกรรมการพนักงานเทศบาล คณะกรรมการพนักงานส่วนตำบล คณะกรรมการเมืองพัทยา โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดหรือรองผู้ว่าราชการจังหวัดที่ได้รับมอบหมายเป็นประธานของทุกคณะทำหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลตามความต้องการและความเหมาะสมของท้องถิ่น เพื่อให้ผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนำไปใช้ออกคำสั่งต่าง ๆ นอกจากนี้ คณะกรรมการนี้ยังมีหน้าที่ให้ความเห็นชอบในการแต่งตั้งและให้พ้นจากตำแหน่งของข้าราชการ พนักงานและลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ภาพที่ 3 โครงสร้างระบบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

ในการบริหารงานบุคคลของครู บุคลากรทางการศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะถือปฏิบัติตามมาตรฐานกลาง มาตรฐานทั่วไป หลักเกณฑ์เงื่อนไขและประกาศของคณะกรรมการดังกล่าวข้างต้นเช่นเดียวกับการบริหารงานบุคคลของบุคลากรตำแหน่งอื่น ๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นอกจากนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังต้องถือปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการครูโดยอนุโลมด้วย ทำให้ไม่มีความแตกต่างในมาตรฐานคุณภาพตลอดจนสิทธิประโยชน์และสวัสดิการแต่ประการใด

แนวคิดการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

วิสัยทัศน์การจัดการศึกษาท้องถิ่น มีดังนี้

“จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและศักยภาพคนในท้องถิ่น ให้มีคุณลักษณะที่สามารถบูรณาการวิถีชีวิต ให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของสังคมและประเทศชาติ ตามหลักแห่งการปกครองตนเอง ตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น”

ภารกิจการจัดการศึกษาท้องถิ่น มีดังนี้

1. การจัดการศึกษาปฐมวัย

เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาความพร้อมแก่เด็กตั้งแต่แรกเกิดถึงก่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อให้เด็กปฐมวัยได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญาเต็มตามศักยภาพและมีความพร้อมในการเข้ารับการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. การจัดการศึกษาปฐมวัย

เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาและวางรากฐานชีวิตการเตรียมความพร้อมของเด็กทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ บุคลิกภาพ และสังคม ให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ความสามารถขั้นพื้นฐาน รวมทั้งให้สามารถค้นพบความต้องการ ความสนใจ ความถนัด ของตนเองด้านวิชาการ วิชาชีพ ความสามารถในการประกอบ การงานอาชีพ และทักษะทางสังคม โดยให้ผู้เรียน มีความรู้คู่คุณธรรมและมีสำนึกในความเป็นไทย

3. การจัดบริการให้ความรู้ด้านอาชีพ

เป็นการจัดบริการและหรือส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาความรู้ ทักษะในการประกอบอาชีพแก่ประชาชน รวมทั้งการรวมกลุ่มผู้ประกอบอาชีพเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

4. การจัดการส่งเสริมกีฬา นันทนาการและกิจกรรมเด็กเยาวชน

เป็นการจัดและส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานด้านการกีฬา นันทนาการ กิจกรรมเด็กและเยาวชนแก่เด็กและเยาวชนประชาชนทั่วไปอย่างหลากหลาย

5. การดำเนินงานด้านการศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น

เป็นการดำเนินงานด้านกิจกรรมส่งเสริม สนับสนุน อนุรักษ์ ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีต ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยเฉพาะกิจกรรมที่เน้นเอกลักษณ์ความเป็นไทยและท้องถิ่น วัตถุประสงค์การจัดการศึกษาท้องถิ่น มีดังนี้

1. เพื่อให้เด็กปฐมวัย ได้รับการส่งเสริมพัฒนาการและเตรียมความพร้อม ทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม สติปัญญา ให้มีความพร้อมที่จะเข้ารับการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. เพื่อให้เด็กที่มีอายุอยู่เกณฑ์การศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนในเขตความรับผิดชอบของ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ได้รับการบริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครบตามหลักสูตรอย่าง เสมอภาคและเท่าเทียมกัน

3. เพื่อพัฒนาการดำเนินการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ เป็นไปตามมาตรฐานที่รัฐกำหนด และตรงตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น โดยมุ่งพัฒนาให้เกิดความสมดุลทั้งทางด้าน ปัญหา จิตใจ ร่างกาย สังคมระดับความคิด ค่านิยม และพฤติกรรม ซึ่งเน้นวิธีการจัด กระบวนการเรียนรู้ที่มีความหลากหลายและให้ผู้เรียนเป็นสำคัญ

4. เพื่อให้การจัดการศึกษาของท้องถิ่น ดำเนินการตามความต้องการและคำนึงถึง การมีส่วนร่วม การสนับสนุนของบุคคล ครอบครัว ชุมชน เอกชน องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และประชาชนในท้องถิ่น ในการจัดการศึกษา ทุกระดับตามศักยภาพและความสามารถของท้องถิ่น

5. เพื่อส่งเสริมให้เด็กเยาวชน และประชาชนในท้องถิ่นได้ออกกำลังกายและฝึกฝนกีฬา ร่วมกิจกรรมนันทนาการ และกิจกรรมพัฒนาเยาวชน เพื่อพัฒนาให้เป็นคนที่มีคุณภาพ ทั้งด้าน ร่างกาย สติปัญญา จิตใจ และสังคม โดยมีความตระหนักในคุณค่าของการกีฬานันทนาการ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เด็ก เยาวชน ไปในแนวทางที่ถูกต้อง ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์

6. เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชนในการสร้างและพัฒนาอาชีพเพื่อคุณภาพชีวิต โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ขาดโอกาส ผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการทุพพลภาพ ซึ่งเป็นการส่งเสริม สนับสนุน การประกอบอาชีพให้มีงานทำไม่เป็นภาระแก่สังคม

7. เพื่อบำรุงการศาสนาและอนุรักษ์ บำรุงรักษาศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น มีความภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ความเป็นไทย

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

จากรายงานการประชุมครูต้นแบบ ครูแห่งชาติและผู้บริหารสถานศึกษาเมื่อวันที่ 7-9 พฤษภาคม 2542 ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542, หน้า 8)

1. ต้องมีความรู้ความสามารถด้านวิชาการ ได้แก่ การใฝ่รู้ใฝ่เรียน
2. ต้องมีคุณสมบัติส่วนตัวดี ได้แก่ เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ จริยธรรม และยึดมั่นในหลักศาสนา มีมนุษยสัมพันธ์ดี และปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับศรัทธา
3. ต้องมีคุณสมบัติด้านสังคมดี ได้แก่ มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชน และให้บริการชุมชนและสังคม
4. ต้องมีการบริหารงานที่ดี ได้แก่ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำด้านการปฏิบัติ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นนักฟังที่ดี และมองภาพรวมออก เป็นนักวางแผน มีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษา เช่น งบประมาณ สื่อ แหล่งความรู้ อาคาร สถานที่ รวมทั้งบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และต้องส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรในโรงเรียนในด้านการพัฒนาวิชาชีพ

สำเร้ง นิลประดิษฐ์ (2533, หน้า 4-9) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารการศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำในการพัฒนาสถานศึกษา คือ

ผู้บริหารการศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่จะกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานต่าง ๆ ในสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ดังนั้น ในการบริหารสถานศึกษาผู้บริหารต้องถือว่าตนเป็นผู้นำดังนี้

1. เป็นผู้นำในการวางแผน มีการติดตามดูแลกำกับและเสริมแรงผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ
2. เป็นผู้ที่มีชีวิตชีวา มีน้ำอดน้ำทน
3. มีความสามารถในการตัดสินใจสั่งการ มีความเฉลียวฉลาดไหวพริบดี
4. มีความสามารถในการจูงใจคน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
5. มีความรับผิดชอบสูง
6. มีความสามารถในการนิเทศงานการศึกษา ต้องสามารถให้คำแนะนำช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานของครูด้านการเรียนการสอนได้ดี นั่นคือ การเป็นครูที่ดีในท่ามกลางครูทั้งหลาย ผู้บริหารการศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำในการพัฒนาสถานศึกษาควรมีความสามารถและมีหลักการในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ดังนี้

6.1 ด้านการวิเคราะห์งานและกำหนดเป้าหมายของงาน ผู้บริหารควรศึกษาและทำความเข้าใจกับงานนั้น ๆ โดยต้องทราบข้อมูล ความเป็นมาในอดีต สถานการณ์ปัจจุบันและ

การประมาณการในอนาคต มีการศึกษาปัญหาต่าง ๆ อย่างรอบคอบ เมื่อรวบรวมหลักฐาน และข้อมูลต่าง ๆ แล้วก็นำมาวิเคราะห์เพื่อให้มองเห็นภาพรวมขอบเขตของงานว่า มีความเป็นมาอย่างไร มีข้อดีข้อจำกัดหรือปัญหาอย่างไรบ้าง ตรงไหนที่ควรดำรงไว้ ตรงไหนที่ควรแก้ไข รวมไปถึงจุดที่ควรพัฒนาให้ก้าวหน้าขึ้น จากนั้นจึงกำหนดเป้าหมายและวางแผนงาน การกำหนดเป้าหมายต้องคำนึงถึงความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดผล เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับดำเนินงาน และเป็นพื้นฐานในการวางแผนงาน และกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และสอดคล้องกับเป้าหมายต่อไป ส่วนในการวางแผนงานนั้นต้องคำนึงว่า

6.1.1 จะทำอะไร

6.1.2 ทำไปจะได้ประโยชน์อะไร

6.1.3 จะทำเมื่อไร

6.1.4 จะทำที่ไหน

6.1.5 จะให้ใครทำ

6.1.6 จะทำอย่างไร

6.2 ด้านวิชาการ งานวิชาการถือได้ว่าเป็นงานสำคัญอันดับหนึ่งในการบริหาร สถานศึกษาผู้บริหารที่ดีต้องมีความรู้ความเข้าใจหลักสูตรเป็นอย่างดี สามารถกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายหลักของสถานศึกษา มีการวางแผนงานในเชิงปฏิบัติที่สอดคล้องกับนโยบาย โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและวางแผนปฏิบัติงาน มีวิธีการติดตามตรวจสอบผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำตัวเป็นทั้ง นักวิชาการและนักพัฒนา มีการวางแผนการบริหารงานวิชาการอย่างเป็นระบบเหมาะสมกับสภาพท้องถิ่นส่งเสริมให้นำนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้ให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา ในบางแห่งอาจมีการเรียนแผนกอาชีพอิสระอย่างจริงจัง โดยเน้นอาชีพที่สามารถนำไปประกอบอาชีพในท้องถิ่น ได้มีการประสานงานกับแหล่งวิชาการภายนอก เพื่อส่งนักเรียนไปฝึกงานในสาขาอาชีพนั้น ๆ นอกจากนี้ยังต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู อาจารย์ให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ทันสมัยทันต่อเหตุการณ์ และสามารถนำความรู้ความสามารถไปพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิผล ยิ่ง ๆ ขึ้นไป

6.3 ด้านธุรการ การบริหารงานด้านธุรการ แบ่งได้เป็น

6.3.1 การบริหารงานบุคคล จะต้องรู้ศักยภาพของผู้ร่วมงานและการยอมรับ

ในปัจจัยบุคคล ควรมีการแบ่งงานที่ดำเนินอยู่ให้ชัดเจน และวางคนให้ถูกกับงานที่เขาสนใจและมีความถนัด มีการทำความเข้าใจร่วมกันเพื่อมิให้เกิดปัญหาขัดแย้งภายหลัง ถ้ามีข้อขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหารต้องริบหาสาเหตุและต้องรีบแก้ที่สาเหตุนั้นด้วยความเป็นธรรม และพยายามสร้างเสริม

ความเข้าใจอันดีที่ผู้ร่วมงานพึงมีต่อกัน ควรให้โอกาสแก่ผู้ร่วมงานได้แสดงออก เพราะทุกคนย่อมต้องการการยอมรับจากผู้อื่น การจัดกิจกรรมหรือทำโครงการต่าง ๆ ถือได้ว่าเป็นโอกาสที่ดีที่จะให้บุคลากรทุกระดับได้แสดงออก โดยให้เขาแสดงออกตามแนวคิดของเขาให้มากที่สุดให้เขาได้มีโอกาสพัฒนาความคิดของเขาเอง โดยบอกแต่สิ่งที่จำเป็นเท่านั้น ผู้บริหารเพียงแต่ติดตามตรวจสอบผลงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

6.3.2 การบริหารด้านการเงินควรมีแผนการให้เกิดประโยชน์ และประหยัดอย่างที่สุดสำหรับหน่วยงานที่มีปัญหาขาดแคลนงบประมาณเพื่อดำเนินการ ผู้บริหารอาจมีนโยบายในการบริหารด้านการเงินในลักษณะให้หน่วยงานนั้นสามารถ “เลี้ยงตัวเอง” ได้ หรือมีโครงการสรรหางบประมาณอุดหนุนจากภายนอก

6.3.3 การบริหารงานด้านพัสดุ ครุภัณฑ์และอาคารสถานที่ ควรมีการจัดซื้อเบิกจ่ายอย่างถูกต้องตามระเบียบแบบแผน มีการมอบหมายให้ครู อาจารย์ และลูกจ้างที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานรับผิดชอบอาคารสถานที่และครุภัณฑ์ต่าง ๆ เพราะทุกคนย่อมต้องมีส่วนร่วมในการใช้เก็บรักษาและควบคุมดูแล ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีการพัฒนาอาคารสถานที่ให้สะอาด สะดวกสวยงามให้เหมาะสมกับที่เป็นสถานศึกษา

6.3.4 การบริหารงานสารบรรณ ควรควบคุมและอำนวยความสะดวกการดำเนินงานสารบรรณให้เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 งานทะเบียนระเบียบควรดำเนินไปด้วยความถูกต้องเรียบร้อยและเป็นปัจจุบัน

6.3.5 การจัดประชาสัมพันธ์สถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาได้รับข้อมูลและความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ด้านการศึกษา และด้านอื่น ๆ ขณะเดียวกันก็มีประชาสัมพันธ์สถานศึกษาต่อชุมชนภายนอก

6.4 ด้านการปกครอง การปกครองคนหมู่มากให้ร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นผู้บริหารต้องให้ความสำคัญแก่ผู้ร่วมงานทุกคน ให้เขามีโอกาสในการร่วมบริหารงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการกระจายอำนาจการบังคับบัญชาออกไปตามลำดับ ให้ผู้ร่วมงานแสดงศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการฝึกให้นักเรียนรู้จักการปกครองแบบประชาธิปไตย โดยมีการจัดตั้งสภานักเรียน มีประธานนักเรียนและคณะกรรมการนักเรียนฝึกให้นักเรียนรู้จักวางแผน จัดทำโครงการเพื่อพัฒนาตนเอง สถานศึกษา และชุมชน ภายใต้การดูแลและประสานงานกับอาจารย์ เป็นต้น

6.5 ด้านการบริการ การให้บริการอาจมองได้ 2 ประเด็น คือ การให้บริการภายในสถานศึกษาและให้บริการชุมชน ผู้บริหารจะต้องตระหนักในบทบาทหน้าที่นี้ โดยวางแผนงานให้สอดคล้องกับความเป็นไปได้ ความจำเป็นหรือความต้องการที่จะให้มีขึ้น งานบริการที่ควรจัดให้มี เช่น

6.5.1 การบริการทางด้านวิชาการสำหรับบุคลากรภายในโรงเรียน และการให้บริการชุมชน เช่น การจัดห้องสมุดโรงเรียน รวมถึงงานวิชาการที่เป็นการเผยแพร่ความรู้สู่ชุมชน

6.5.2 การให้บริการทางด้านสวัสดิการต่าง ๆ เช่น อาหารกลางวัน การจัดตั้งร้านค้าสหกรณ์

6.5.3 การให้บริการด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย และสุขอนามัย เช่น การให้บริการของสถานพยาบาล การรักษาความปลอดภัยภายในสถานศึกษา และการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม เป็นต้น

พนัส หันนาคินทร์ (2529, หน้า 64-70) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาดังนี้

1. รับผิดชอบในการงานทุกอย่างในโรงเรียน

1.1 รับผิดชอบที่จะต้องดำเนินการศึกษาในโรงเรียน ให้ได้ผลตามจุดประสงค์ของการศึกษาและของทางราชการ

1.2 รับผิดชอบต่อองค์กรทั้งภายในและภายนอก เช่น ความได้ผลในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานแห่งอื่น เพื่อให้งานของส่วนรวมซึ่งอาจเป็นของอำเภอ ของจังหวัด หรือของประเทศ ให้เป็นไปด้วยความก้าวหน้า และได้ผลสมตามความต้องการ

1.3 รับผิดชอบต่อการตรวจสอบของผู้มีอำนาจเหนือกว่า โดยผู้บริหารจะต้องเตรียมพร้อมเพื่อรับการตรวจสอบจากผู้มีอำนาจเหนือกว่าได้ทุกขณะ เพื่อให้การศึกษาส่วนรวมของระบบโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามต้องการ

2. เป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของโรงเรียน (Symbolic Function) ผู้บริหารจะต้องเป็นตัวแทนในกิจการงานต่าง ๆ ของโรงเรียน การติดต่อกับองค์กรภายนอกโรงเรียนนั้นจะต้องกระทำในนามของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องเป็นตัวแทนของโรงเรียนในการติดต่อกับสังคมภายนอก

3. เป็นผู้initiateหรือให้การแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Advisory Function) ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่แนะนำ ให้คำแนะนำปรึกษา ตักเตือน สั่งงาน ชี้แนะ และกระตุ้นครูรองให้คิดริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น และสามารถสร้างความสามารถในการทำงานให้แก่ครูรอง เพื่อให้ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างดีที่สุด และด้วยความหวังที่จะให้ครูเหล่านั้นพร้อมที่จะทำงานในฐานะเป็นผู้บริหารต่อไปในวันข้างหน้าได้

4. เป็นผู้ริเริ่มงานใหม่ หรือพยายามปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ดีขึ้น (Initiative Function) ภารกิจนี้ต้องการเวลา ความรอบรู้ ความรู้จักคิดสร้างสรรค์ และการปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยจะต้องมีการวางแผน เตรียมการ ประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบคอบแล้วจึงตกลงใจกระทำ

5. เป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาระดับสูงของโรงเรียน (Decision - Making Function)

การตัดสินใจเป็นภารกิจและความรับผิดชอบอันสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องกระทำอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพราะก่อนที่จะดำเนินกิจการใด ๆ ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเลือกปฏิบัติในสิ่งที่ดีที่สุดภายใต้สภาวะการณ์เท่าที่ผู้บริหารจะมีทัศนระมอเห็นปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งขีดจำกัดต่าง ๆ ที่จะมีส่วนต่อการปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้น ซึ่งอาจจะเป็นทรัพยากรต่าง ๆ ที่จะใช้ในการบริหารและความสามารถเข้าใจความเป็นจริงของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และผลที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจสั่งการใด ๆ ลงไป

หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

1. งานด้านวิชาการ

1.1 งานด้านเกี่ยวกับตัวครู ได้แก่ การจัดหาครูที่ดีมาทำการสอน จัดครูให้ทำหน้าที่ต่าง ๆ ให้เหมาะแก่ความรู้ ความสามารถ การปกครองครู การสร้างน้ำใจหรือขวัญในการทำงานให้แก่ครู การพัฒนาตัวครู เช่น การพยายามสนับสนุนให้ครูมีความสามารถในการเชิงวิชาการและวิชาชีพยิ่งขึ้น รวมทั้งการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการให้แก่ครูด้วยวิธีการต่าง ๆ การพิจารณาความดีความชอบเพื่อเป็นการตอบแทนผลงานที่ได้กระทำมาแล้ว การนิเทศการทำงานของครู การตรวจการบันทึกการสอนของครู และการควบคุมการสอนของครู

1.2 งานด้านเกี่ยวกับตัวนักเรียน ได้แก่ การจัดแบ่งกลุ่มนักเรียนตามความสามารถ ความถนัด หรือความต้องการ การส่งเสริมนักเรียนในด้านวิชาการ การจัดบริการห้องสมุดและแหล่งสำหรับบริการด้านวิชาการ การควบคุมเวลาเรียนของนักเรียน การหาทางช่วยเหลือนักเรียนเรียนช้า การจัดการสอนซ่อมเสริม การติดต่อกับผู้ปกครองนักเรียน

1.3 งานด้านการจัดโปรแกรมด้านการเรียนการสอน การใช้หลักสูตรและการประเมินผลนักเรียน ได้แก่ การจัดหาเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร เพื่อสะดวกแก่การค้นคว้าของครู เช่น ตัวหลักสูตรประมวลการสอน โครงการสอน คู่มือครู แบบเรียน แบบฝึกหัด หนังสือประกอบการสอน และเอกสารวิชาการทางวิชาชีพ การพยายามปรับปรุงประมวลการสอน โครงการสอนให้ทันสมัยอยู่เสมอ การจัดโปรแกรมการสอนการเรียน การจัดทำตารางสอน การจัดการประเมินผลการเรียนของนักเรียน การจัดหาวิทยากรท้องถิ่นหรือแหล่งความรู้ในท้องถิ่น การจัดทำและเก็บผลการเรียน และการออกไปสำคัญต่าง ๆ เกี่ยวกับผลการเรียนหรือผลการศึกษา

1.4 งานด้านการจัดหาเครื่องอุปกรณ์การสอนและเทคโนโลยีทางการศึกษา ได้แก่ การจัดหาอุปกรณ์ต่าง ๆ จัดหาเจ้าหน้าที่เพื่อให้การบริการด้านนี้แก่ครู กระตุ้นให้ครูให้บริการด้านนี้ เพื่อประโยชน์ในการศึกษาแก่นักเรียน สร้างมาตรการสำหรับการเก็บรักษาและการนำไปใช้ให้บังเกิดผลสูงสุด

2. งานด้านธุรการ

2.1 งานด้านการเงิน ได้แก่ การจัดหาผู้ปฏิบัติงานทางด้านการเงิน ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบ สร้างมาตรการตรวจสอบตัวเงินสดและบัญชีการเงิน เก็บรักษาหลักฐานในการรับจ่ายเงินให้ถูกต้อง จัดทำแผนหรืองบประมาณการใช้จ่ายเงินตลอดปี จัดตั้งกรรมการสำหรับจัดซื้อและกรรมการตรวจรับสิ่งของ

2.2 งานด้านการติดต่อกับองค์การภายนอก ได้แก่ การจัดหาเจ้าหน้าที่เพื่อการนี้ การรับส่ง เก็บรักษาและได้ตอบจดหมายหรือหนังสือราชการ การจัดเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ จัดทำมาตรการเพื่อส่งเสริมการติดต่อกับชุมชน

2.3 งานด้านอาคารสถานที่ ได้แก่ การจัดวางผังบริเวณโรงเรียน จัดเขตต่างๆ เช่น ที่พักผ่อน ที่ฝึกงาน อาคารเรียน จัดทำทางสัญจร การพัฒนาโรงเรียนให้มีบรรยากาศที่ร่มรื่น เหมาะแก่การศึกษาเล่าเรียน จัดบริการซ่อมแซมอาคารและเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น น้ำดื่ม สร้างมาตรการป้องกันเพลิงไหม้และวิธีดับเพลิง จัดทำทะเบียนประวัติการใช้และการซ่อมแซมอาคารสถานที่ การจัดเวรยามรักษาความปลอดภัยของโรงเรียน

2.4 งานด้านบริการต่างๆ เช่น บริการเรื่องยานพาหนะ

2.5 งานด้านการปกครองและควบคุมบุคลากรที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอน เช่น คนงาน ภารโรง พนักงานพิมพ์ดีด

3. งานด้านกิจการนักเรียน

3.1 งานด้านควบคุมดูแลความประพฤติและระเบียบวินัยของนักเรียน

3.2 งานด้านการแนะแนวและการจัดหาทุน

3.3 งานด้านจัดกิจกรรมนักเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการกีฬา นันทนาการ และกิจกรรมประเภทให้นักเรียนรู้จักปกครองตนเอง เช่น สถานนักเรียน

3.4 งานบริการอาหารกลางวัน การจัดที่สำหรับรับประทานอาหาร บริการด้านน้ำดื่ม

3.5 งานบริการด้านสุขภาพ มีการตรวจสุขภาพประจำปี การทำทะเบียนสุขภาพ และการให้การพยาบาล

3.6 งานบริการด้านการรักษาความปลอดภัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากการโจรกรรมทรัพย์สินของนักเรียน การสร้างมาตรการต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่นักเรียน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2526, หน้า 102-118) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาไว้ 4 ประเภท ดังนี้

1. งานปรับปรุงโครงการศึกษา หรืองานบริหารวิชาการ (Improving the Educational Program) ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องใช้ภาวะผู้นำและการประสานงานในการกระตุ้นให้ข้าราชการครู ชุมชน และนักเรียน ได้ทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุตามโครงการที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้คือ

1.1 การดำเนินโครงการให้มีประสิทธิภาพ

1.2 การประเมินผลโครงการ

1.3 การพิจารณาปรับปรุงโครงการจัดการศึกษาใหม่ๆ

2. การคัดเลือกสรรและการพัฒนาบุคลากร (Selecting and Developing Personnel)

2.1 การเลือกสรรบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีอำนาจในการคัดเลือกข้าราชการครู โดยตรง แต่มีหน้าที่เสนอแนะการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสม และชี้แจงอัตรากำลังพล ที่ขาด

2.2 การพัฒนาเกี่ยวกับนโยบายด้านบุคลากร ได้แก่ การพิจารณาสร้างเกณฑ์ ประเมินผลความคิดเห็นความชอบภายใน การกำหนดชั่วโมงการสอน และการกระจายอำนาจหน้าที่ รับผิดชอบ เป็นต้น

2.3 การพัฒนาด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่ก่อให้เกิด มนุษยสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน

2.4 การปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมให้ก้าวหน้าทางวิชาชีพ เพื่อให้ข้าราชการครู มีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารและนโยบายของโรงเรียน

3. การทำงานร่วมกับชุมชน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นที่กระตุ้นให้ชุมชนเข้ามามี บทบาท และมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน โดยผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการทำงาน ร่วมกับชุมชน ดังนี้

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทำความรู้จักกับชุมชน

3.2 เข้าไปมีส่วนร่วมและกระตุ้นบุคลากรในโรงเรียนในการพัฒนาชุมชน

3.3 อำนวยความสะดวกในการที่จะให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของ โรงเรียน

3.4 เผยแพร่งานโรงเรียนให้ชุมชนรับทราบ

4. การจัดการบริหารโรงเรียน (Managing the School)

4.1 จัดระบบบุคลากรในโรงเรียน โดยกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แน่ชัด

4.2 ทำงานร่วมกับบุคลากรในการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่จะช่วยให้ข้าราชการครูทำงานได้อย่างดีที่สุด

4.3 วางแผนร่วมกับบุคลากรในการใช้และเก็บรักษาวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4 จัดทำทะเบียนต่าง ๆ เช่น บุคลากร พัสตครุภัณฑ์ไว้อย่างเป็นระเบียบและรอบคอบ

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2540) ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของผู้บริหารการศึกษาไว้ 12 มาตรฐานด้วยกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการ เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติการต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้น
เป็นลำดับ

มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเห็นผลถาวร

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์

มาตรฐานที่ 10 แสวงหาข้อมูลและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

แนวความคิดผู้นำและภาวะผู้นำ

โดยปกติวิสัยของคนเรานั้นมักอยู่รวมกันเป็นหมู่ เป็นกลุ่ม เป็นชุมชน เป็นสังคม แต่ที่เราพูดกันว่าอยู่รวมกันนั้น ความจริงจะเห็นว่าตัวคนรวมกันจริงแต่มีกายนอก ส่วนข้างในนั้นมักค่อนข้างจะกระจัดกระจาย มีความแตกต่างกันหลายอย่างหลายประการ เช่น ต่างจิตต่างใจ ต่างความรู้สึกต่างความคิด ต่างความต้องการ ต่างความรู้ความสามารถ ต่างระดับของการพัฒนา ฯลฯ เป็นต้น เมื่อมีความแตกต่างและกระจัดกระจายอย่างนี้ก็มีปัญหาว่า ทำอย่างไรจะให้คนทั้งหลายมาประสานกัน ทำการทำงานต่าง ๆ ไปด้วยกันได้ และพากันไปด้วยดีให้ผ่านพ้น

อันตราย อุปสรรค ข้อขัดขัดทั้งหลาย ดำเนินไปจนบรรลุถึงประโยชน์สุข หรือความสำเร็จที่เป็นจุดหมาย

สิ่งสำคัญก็คือ เราต้องการเครื่องมือ หรือสื่อที่จะมาช่วยประสานให้คนทั้งหลายรวมกัน หรือร่วมกันทั้งร่วมกันอยู่และร่วมกันทำ เพื่อจะให้อยู่กันด้วยดี ทำการด้วยกันได้ผลบรรลุจุดหมาย และประสบความสำเร็จ เมื่อพูดอย่างนี้ก็มีคำตอบง่าย ๆ ว่า เรา “ต้องการผู้นำ” นั่นเอง และเมื่อพูดตามสภาพของสังคมมนุษย์อย่างนี้ ก็จะได้ความหมายของผู้นำว่า คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกันโดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการรวมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ดีงาม

โดยนัยนี้ ภาวะผู้นำก็คือคุณสมบัติ เช่น สถิติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม เมื่อพูดถึงผู้นำอย่างนี้ จะเห็นว่ามียอดประกอบหลายอย่างในความเป็นผู้นำ คุณสมบัติของผู้นำมีหลายอย่างหลายด้านแยกไปตามสิ่งที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้อง คือ ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการที่จะไปเกี่ยวข้องหรือปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นทุกอย่างให้ถูกต้องและได้ผลดี องค์ประกอบเหล่านี้คือ

1. ตัวผู้นำ จะต้องมีความสมบูรณ์ภายในของตนเองเป็นจุดเริ่มต้น และเป็นแกนกลางไว้
2. ผู้ตาม (ผู้ร่วมไปด้วย) โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้นำ
3. จุดหมาย จะต้องมีความชัดเจน เข้าใจถ่องแท้ และแน่วแน่ในจุดหมาย
4. หลักการและวิธีการ หลักการและวิธีการที่จะทำให้สำเร็จผลบรรลุจุดหมาย
5. สิ่งที่จะทำ คุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่จะทำ
6. สถานการณ์ คุณสมบัติกับสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่จะประสบซึ่งอยู่ภายนอกว่า

ทำอย่างไรจะผ่านไปได้ด้วยดี ในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อม หรือสิ่งที่ประสบ เช่น ปัญหา เป็นต้น นี่คือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสำหรับผู้นำที่จะต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณสมบัติที่จะทำให้เป็นผู้พร้อมที่จะปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นได้อย่างถูกต้องบังเกิดผลดี (พจนพ พุกกะพันธุ์, 2544, หน้า 1-2) ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำ (Leader) ไว้แตกต่างกัน ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) อธิบายว่า ผู้นำคือ บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างต่อไปนี้

1. มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ๆ
3. มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย
4. ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

กิติ ตัณณกานนท์ (2537, หน้า 21) ได้อธิบายว่า ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้าและเป็นผู้ตัดสินใจ เนื่องจากเป็นผู้มีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้ ซึ่งสอดคล้องกับ สุธีระ ทานตวนิช (2521, หน้า 53) ที่กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลต่อคนอื่นพอที่จะนำคนอื่นให้ปฏิบัติตามไปในทางปฏิบัติ

กิติ ตัณณกานนท์ (2537, หน้า 22) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ศीलปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อสาร ความหมาย หรือการติดต่อกันให้ร่วมใจกันกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับสุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน

สมาน รังสิโยภยกุล (2539, หน้า 57) ที่ให้ความหมายว่า การเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลสามารถใช้ศीलปะในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

พนม ลิ้มอารีย์ (2529, หน้า 14) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นผู้นำไว้ว่า ปัจจุบันมีความเชื่อว่าคุณสมบัติของการเป็นผู้นำนั้นเป็นสิ่งที่ฝึกฝนได้และในปัจจุบันยังมีความเห็นอีกว่า ผู้ที่จะเป็นผู้นำได้จะต้องเป็นผู้ที่สมาชิกในกลุ่มมีความนิยมชมชื่นเป็นผู้ที่อยู่ท่ามกลางความสนใจหรือความต้องการของสมาชิกในกลุ่ม เป็นผู้ที่ได้ถูกเลือกขึ้นมาอย่างเป็นทางการและเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป โดยอาศัยวิธีเลือกวิธีใดวิธีหนึ่ง การเป็นผู้นำมิใช่มีหน้าที่เพียงแต่ นำความเปลี่ยนแปลงมาสู่กลุ่มเท่านั้น แต่จะต้องเป็นผู้ที่ทำงานเพื่อหมู่คณะ คอยให้ความช่วยเหลืออยู่เบื้องหลัง

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529, หน้า 95) ได้ให้ความหมายของผู้นำ ดังนี้

1. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น
2. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่นในกลุ่มหรือในองค์กรซึ่งเขาปฏิบัติงานอยู่
3. ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อนให้เป็นหัวหน้า
4. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งใช้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร
5. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวเอง (มองในแง่ของตำแหน่งงาน)

สุเมธ เดียววิเศษ (2527, หน้า 51) สรุปความหมายของผู้นำว่า ผู้นำเป็นตัวในการเปลี่ยนแปลงเพื่อก่อให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงาน อันจะทำให้องค์กรมีการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือตามเป้าหมายที่วางไว้

ความหมายของภาวะผู้นำ อรุณ รักธรรม (2526, หน้า 333) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำเป็น สภาพความสัมพันธ์รูปหนึ่งที่บุคคลคนหนึ่งหรือหลายคน ซึ่งเราเรียกว่า ผู้นำ สามารถกระทำให้ คนอื่นส่วนมากซึ่งเป็นผู้ตามดำเนินไปในทิศทางและวิธีการที่กำหนดเพื่อมุ่งเข้าสู่เป้าหมายของ องค์กร

สมยศ นาวิการ (2524, หน้า 114) ได้กล่าวถึงความหมายของผู้นำว่า ผู้นำคือบุคคลใด บุคคลหนึ่งพยายามใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลบางคนแล้ว บุคคลผู้นั้นคือผู้นำ และบุคคล ที่เขาพยายามใช้อิทธิพลคือผู้ปฏิบัติตาม โดยที่บุคคลดังกล่าวนี้อาจจะเป็นผู้อยู่ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เพื่อนหรือญาติพี่น้อง

กัญญา สาทร (2516, หน้า 153-156) ได้ให้คำนิยามของผู้นำโดยยึดหลักสามประการ คือ

1. ผู้นำ คือบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คน ที่มีอำนาจอิทธิพลหรือ ความสามารถในการจูงใจคน ให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้
2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คนสองคนนี้อาจจะเป็นคน ๆ เดียวกันก็ได้ แต่ไม่จำเป็นเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตรง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่ แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่เขามีอำนาจอิทธิพล และมีความสามารถจูงใจคนให้ประพฤติหรือปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่ง ของเขาได้ ทั้งที่เขาไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใด ๆ ทั้งสิ้น

สุธีระ ทานตวนิช (2521, หน้า 24) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การเป็นผู้นำ ด้วยการใช้อิทธิพลหรืออำนาจในการดำเนินงานให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ กวี วงศ์พูน (2539, หน้า 17) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและ อำนาจการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

ลำพอง บุญช่วย (ม.ป.ป., หน้า 34) อธิบายว่า ผู้นำคือผู้ที่มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และนำบุคคลเหล่านั้นไปโดยเขาให้ความไว้วางใจ ไม่ขัดขวาง เชื่อใจอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งให้ความเคารพนับถือ ให้ความร่วมมือ และมีความมั่นใจในตัวผู้นำอย่างจริงจัง

แรนดอลล์ (Randall, 1794 อ้างถึงใน บุญทัน ดอกโรสง, 2520, หน้า 47) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความเป็นผู้นำว่า ผู้นำคือ

1. ผู้ที่ทำงานให้สำเร็จตามสภาพของสังคม
2. เป็นผู้มีความเข้าใจต่อสภาพของสังคมอย่างกว้างขวางและสามารถตัดสินใจปัญหาอันสลับซับซ้อนได้

3. สามารถแยกแยะความแตกต่างของสิ่งต่าง ๆ และเสนอแนะในสังคม

กล่าวโดยสรุป ผู้นำคือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือผู้อื่น อาจจะเป็นพลังอำนาจหรืออิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ สามารถที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการแลกเปลี่ยนได้ เป็นผู้มีความสามารถจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็น หรือคำสั่งของตนได้ และงานนั้นสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ผู้ร่วมงานเชื่อฟังด้วยความเต็มใจ มีความมั่นใจในการทำงาน มีความเคารพนับถือ และได้รับความร่วมมือด้วยความจริงใจ

แอนเดอร์สัน (Anderson, 1975 อ้างถึงใน เมธี ปิณฑานนท์, 2525, หน้า 145) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำต้องมีความสามารถที่แตกต่างกว่าคนอื่น และสามารถใช้ความแตกต่างเหล่านี้เป็นพื้นฐานในสมาชิกในกลุ่มได้เห็น เพื่อการตัดสินใจมุ่งประสงค์ทั่ว ๆ ไป การกระทำต่าง ๆ ไม่ขัดแย้งสมาชิกในกลุ่มง่าย ไม่ทำงานเพื่อเกียรติของตน แต่เป็นผู้นำเพื่อกลุ่มและคอยเชื่อมโยงให้สมาชิกในกลุ่ม ได้ทำงานร่วมกันอย่างสันติสุข

จากคำนิยามที่กล่าวมาแล้วพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ที่พึงต้องการและบุคคลที่จะได้ชื่อว่าเป็นผู้นำนั้นต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของตนได้

ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการ บังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการความเป็นผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการใช้ศิลปะในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ

บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล หรือองค์การใดก็ตาม ย่อมประกอบด้วยบุคคลสองฝ่าย คือ ผู้นำฝ่ายหนึ่งและผู้ตามอีกฝ่ายหนึ่ง ผู้นำจะมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการรักษาเป้าหมายขององค์การและดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2537, หน้า 81) การแสดงบทบาทของผู้นำในแต่ละองค์การก็จะแตกต่างกันออกไปทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานการณ์ที่ผลักดันให้ผู้นำต้องแสดงออกมีความแตกต่างกัน

รัศมี อภิบาลแทน (2523, หน้า 268) ได้กล่าวถึงหน้าที่โดยทั่ว ๆ ไปของผู้นำ ดังนี้

1. ทำให้จุดมุ่งหมายของกลุ่มดำเนินต่อไป
2. ปกครอง

3. จัดกิจกรรมสำหรับกลุ่ม
 4. ช่วยให้กลุ่มเกิดความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย
 5. กระทำสิ่งใด ๆ โดยไม่ยึดมั่นในความสนใจของตนเอง
- นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529, หน้า 95) กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำ ดังนี้

1. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน (Maintenance of Membership)

หมายถึง เขาจะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่มและเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

2. ผู้ปฏิบัติการกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective Attainment) หมายถึง เขาจะต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนการทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจได้ และเขาจะต้องทำให้กลุ่มทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. ผู้อำนวยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group Interaction Facilitation) หมายถึง เขาต้องปฏิบัติงานในทางที่จะอำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้นำนั้น หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในองค์การ โดยเป็นศูนย์กลางใจลูกน้อง ช่วยเสนอแนะกระตุ้นให้กำลังใจ ยกย่องสรรเสริญ เป็นตัวแทนของกลุ่ม เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป บทบาทหน้าที่ของผู้นำก็ต้องเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์นั้นด้วย

เยวพา เดชาคุปต์ (2517, หน้า 132) ได้กล่าวถึงบทบาทที่ผู้นำควรกระทำเพื่อให้กลุ่มสามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จด้วยดี มี 5 ประการ คือ

1. การริเริ่มการทำงานของกลุ่ม (Initiating) คือ บทบาทในการริเริ่มการดำเนินงานของกลุ่ม และช่วยให้กลุ่มทำงานไปได้ โดยเสนอแนวทางในการคิดและการทำงานให้แก่กลุ่มเพื่อหาแนวทางในการทำงาน
2. การวางระเบียบการทำงาน (Regulating) คือ บทบาทในการแนะนำแนวทางการกระตุ้นการทำงานของกลุ่ม เช่น การตั้งเป้าหมายในการทำงาน วางขั้นตอนในการทำงาน กำหนดระยะเวลาในการทำงาน การสรุป รวบรวมข้อมูล
3. การนำเสนอข้อมูล (Informing) คือ บทบาทในการเสนอข้อมูลและความคิดใหม่ให้แก่กลุ่มเช่นเดียวกับสมาชิกอื่น ๆ

4. การสนับสนุนบรรยากาศในการทำงาน (Supporting) คือ บทบาทการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และช่วยให้ทุกคนอยากทำงาน เช่น กระตุ้นให้ทุกคนอยากทำงานการประนีประนอม การลดความตึงเครียดในการทำงาน การควบคุมสถานการณ์ในกลุ่ม

5. การประเมินผล (Evaluating) คือ บทบาทที่ช่วยให้กลุ่มประเมินการทำงาน ได้แก่ ประเมินการตัดสินใจ จุดมุ่งหมาย และวิธีการของกลุ่ม เพื่อช่วยให้ได้ข้อสรุปที่ถูกต้องแน่นอน

กัญญา สาร (2516, หน้า 155-159) ได้เสนอถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่สำคัญ ๆ ไว้ว่ามีฐานะต่อไปนี้

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive) บทบาทที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้นำก็คือ บทบาทในฐานะผู้บริหารซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรหรือในฐานะผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร ผู้นำประเภทนี้คอยช่วยให้งานของบุคลากรทุกคนดำเนินไปด้วยดี ผู้นำจะเป็นผู้ควบคุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มและรับผิดชอบคอยดูแลนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มให้มีการปฏิบัติโดยครบถ้วนถูกต้อง

2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leader as Planner) โดยปกติผู้นำมักทำหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นผู้ตัดสินใจว่าบุคลากรในหมู่ของตนควรใช้วิธีการอย่างไร และใช้อะไรมาประกอบบ้างเพื่อให้บรรลุตามความต้องการ

3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leader as Policy Maker) งานสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำคือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหมู่คณะ

4. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The Leader as Expert) ผู้นำส่วนมากหวังพึ่งผู้นำเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะทำหน้าที่คล้ายกับผู้ชำนาญการในสายวิชาชีพนั้น แต่ผู้นำจะรู้เรื่องต่าง ๆ ในด้านเทคนิคไปเสียหมดทุกอย่างไม่ได้ผู้นำต้องอาศัยผู้ช่วยและที่ปรึกษาต่าง ๆ คอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำในด้านเทคนิคแก่ผู้นำอีกทอดหนึ่ง

5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (The Leader as External Group Representative) เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มหรือองค์กรหน่วยงานใดก็ตามจะพากันไปติดต่อกับภายนอกทุกคนโดยตรงไม่ได้ ผู้สำคัญที่มีคุณสมบัติเป็นที่พอใจของกลุ่มมักจะได้รับเลือกให้ไปทำหน้าที่

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน (The Leader as Controller of Internal Relations) ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลรายละเอียดต่าง ๆ ภายในกลุ่มและเรื่องสำคัญมากเรื่องหนึ่ง ก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่มนั่นเอง

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและให้โทษ (The Leader as Purvey or Rewards and Punishments) บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณและให้โทษแก่บุคลากรอื่นหรือ

มีอำนาจให้คนให้โทษ จะกลายเป็นผู้ทรงอำนาจสำคัญและกลายเป็นผู้นำในที่สุด ผู้บริหารที่ดีพึงระวังที่จะไม่มอบอำนาจเช่นนี้ให้บุคลากรคนใดมากเกินไป เพราะความเสียหายอาจเกิดขึ้นกับองค์กรได้ในภายหลัง

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย (The Leader as Arbitrator and Mediator) เมื่อมีการขัดแย้งใด ๆ เกิดขึ้น บุคลากรคนใดคอยไกล่เกลี่ยให้สงบและเข้ากันได้ บุคลากรคนนั้นมักจะกลายเป็นผู้นำในภายหลัง บางทีผู้นำประเภทนี้ทำหน้าที่เป็นผู้พิพากษาศักดิ์ภายในด้วยตนเองเลยก็มี

9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leaders as Exemplary) บุคลากรที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่าเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์กร มักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรสำคัญในองค์กร

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The Leader as Symbol of the Group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มคนทุกชนิดมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของกลุ่มแต่คนหมุมมากอยู่ด้วยกันจะให้สามัคคีกันตลอดเวลาพอสมควร กลุ่มจึงมักมีคน ๆ หนึ่งหรือบางคนที่ได้รับการยกย่องจากบุคลากรทั้งหลายว่าเป็นตัวแทน ขณะเดียวกันคน ๆ นี้รักและยึดกลุ่มนี้เป็นสรวงของตนเองอย่างที่สุด ใคร ๆ ก็แน่ใจว่าคน ๆ นี้จะไม่มีทางกระทำการใดอันจะเป็นภัยต่อกลุ่มโดยเด็ดขาด คน ๆ นี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leader as Substitute for Individual Responsibility) องค์กรหรือหน่วยงานบางแห่งนี้มีผู้นำคนหนึ่งหรือหลายคนอาสาเข้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่ม หรือรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนกลุ่มนั้นกระทำลงไป โดยเหตุนี้บางทีในโอกาสต่อมาบุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจกระทำการใด ๆ แทนตนได้ เพื่อป้องกันความผิดพลาด ซึ่งอาจเป็นเหตุให้ผู้นำของตนต้องพลอยรับผิดชอบไม่ได้กระทำผิดกับพวกเขา

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leader as Ideologist) บางทีผู้นำบางคนเป็นศาสดาของกลุ่มเป็นผู้กำหนดอุดมคติ สร้างความเชื่อ และศรัทธาต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรอื่นแม้กระทั่งคุณธรรมประจำใจและขนบธรรมเนียมประเพณีต่าง ๆ ของกลุ่ม อุดมคติดังกล่าวในตอนแรกอาจเป็นเพียงคำพูดที่บุคคลในกลุ่มนิยมและปฏิบัติตามและปรับเปลี่ยนเป็นอุดมคติอย่างเป็นทางการ (Official Ideology) ของกลุ่มในที่สุด ผู้นำประเภทนี้มักเป็นนักพูด และนักคิดที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มให้ความนับถือ

13. ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา (The Leader as Father Figure) ผู้นำประเภทนี้วางตัวเป็นผู้ใหญ่ มีอาวุโสที่สุดในกลุ่ม และมีบุคลิกที่น่านับถือในฐานะเป็นบิดาของกลุ่ม รักและหวังดี และเขาจะเป็นที่พึ่งทางใจให้แก่คนทุกคนเมื่อมีความทุกข์ได้เสมอ

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับผิดแทน (The Leader as Scapegoat) ผู้นำที่รับผิดชอบและเป็นบิดาของกลุ่มทุกคนย่อมหวังได้ว่า เมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้น ตนเองนั้นแหละจะถูกลงโทษแทน
 วิจิตร วรตบากร (ม.ป.ป., หน้า 36) ได้สรุปบทบาทของผู้นำไว้ดังนี้

1. บทบาทในด้านที่มีความสัมพันธ์ต่อนักบริหารระดับสูง ได้แก่ รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง แปลนโยบายให้ผู้บังคับบัญชาทราบ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และเสนอแนะปัญหาข้อคิด แนวทางปฏิบัติในการทำงาน

2. บทบาทเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ เป็นผู้ประสานงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงาน

3. บทบาทที่เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ เป็นผู้วางแผนการทำงานเป็นครูเป็นผู้สร้างทีมในการทำงาน เป็นผู้กระตุ้นให้เกิดขวัญและกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงาน เป็นผู้ให้คำแนะนำปรึกษา เป็นผู้แก้ปัญหาในการทำงาน รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ประเมินการปฏิบัติงานและเป็นผู้ปรับปรุงงาน

แคทซ์ และคาห์น (Katz & Kahn, 1974 อ้างถึงใน เมธี ปิณฑนนานนท์, 2525, หน้า 149) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้

1. ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น ในเรื่องนโยบาย
2. แปลความโครงสร้าง และแยกแยะความไม่สำเร็จต่าง ๆ จากโครงสร้างปกติ
3. นำโครงสร้างมาให้เกิดความเคลื่อนไหวในองค์กร และให้มีผลดีต่อการบริหารงานขององค์กร

บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ภิญโญ สาร (2516, หน้า 268) กล่าวว่า ในการบริหารโรงเรียนถ้าพิจารณาโดยละเอียดหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน มีหน้าที่ที่จะต้องทำในการบริหารถึง 8 ประการ คือ

1. การบริหารบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งหมายถึง ครู เจ้าหน้าที่ คนงาน และภารโรง เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันทุกฝ่าย
2. การปกครองและการแนะแนวนักเรียนหรือการบริหารกิจการนักเรียน ตลอดจนการติดต่อกับผู้ปกครองของนักเรียน

3. การบริหารงานวิชาการที่เกี่ยวกับหลักสูตร แบบเรียน หนังสือ วัสดุอุปกรณ์ ประกอบการสอนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ และการบริหารการสอน เพื่อก่อให้เกิด การสอนที่มีประสิทธิภาพที่สุด

4. การบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับชุมชน ในฐานะที่โรงเรียนเป็นผู้นำของชุมชนและ เป็นศูนย์สังคมของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ เพื่อช่วยพัฒนาชุมชนในทุก ๆ ด้าน และได้รับความช่วยเหลือ และคำแนะนำจากชุมชนด้วย ในทำนองกระบวนการสองทาง

5. การจัดระบบบริหารโรงเรียน กำหนดอำนาจหน้าที่และแผนภูมิของโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่มีระเบียบแบบแผนสมเป็นองค์กรที่ดี

6. การจัดการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ บริเวณ และพัสดุครุภัณฑ์

7. การบริหารงานธุรการหรืองานเสมียน เอกสารต่าง ๆ การเงิน และงานบริการต่าง ๆ ของโรงเรียน

8. การประเมินผลงาน ซึ่งต้องทำเป็นระยะ ๆ ต่อเนื่องกันไม่ขาดสาย เบนเชวิช (Knezevich, 1984, pp. 16 – 18) ได้เสนอว่าผู้บริหารทางการศึกษามีบทบาท ที่จะบริหารงานให้เกิดประสิทธิผล ดังต่อไปนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางทางการปฏิบัติงาน (Direction Setter) ซึ่งแจ้งทำความเข้าใจ ในวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้ ทักษะ ในการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ (Planning Programming Budgeting System: PPBS) การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์และผลงาน (Management by Objectives/ Results: MBO/ R)

2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) มีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม

3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตเตรียม บุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น มีความเข้าใจในการวางแผน

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) รอบรู้วิธีและเทคนิคการตัดสินใจ

5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (Organizer) สามารถออกแบบ ขยายงาน กำหนด โครงสร้างองค์การขึ้นใหม่ จึงต้องเข้าใจพลวัตรขององค์การและพฤติกรรมขององค์การ

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

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

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) มีความสามารถในการสื่อสารทั้งการพูดและการเขียน การใช้สื่อเพื่อการสื่อสารทั้งการพูดและการเขียน การใช้สื่อเพื่อการสื่อสารในการประชาสัมพันธ์

9. บทบาทเป็นผู้จัดการความขัดแย้ง (Conflict Manager) ความขัดแย้งหลีกเลี่ยงไม่ได้ต้องเข้าใจสาเหตุ สามารถต่อรองไกล่เกลี่ย สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้ง

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) ผู้นำสามารถเข้าใจปัญหาวินิจฉัยและแก้ปัญหาได้

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System Manager) สามารถวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจนำทฤษฎีบริหารมาใช้

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนรู้การสอน (Instructional Manager) ต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ เข้าใจวิธีการสร้าง/พัฒนาหลักสูตร การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personnel Manager) เทคนิคการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง ประเมินผลงานและการปฏิบัติงาน

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

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) สามารถประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีทางสถิติ กระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relater) ทักษะในการสื่อความหมายวิธีสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้เข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) สามารถในพิธีการต่าง ๆ ในสังคม

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญยิ่งในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากงานของผู้บริหารสถานศึกษานั้น เป็นงานที่จะต้องรับผิดชอบสูงและมีงานหลาย ๆ ด้านที่จะต้องปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการบริหารจัดการภายในโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม มีมนุษยสัมพันธ์และเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้าราชการครู นักเรียน และชุมชน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารโรงเรียนในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

คุณลักษณะของผู้นำที่ดี

ลักษณะของผู้นำที่ดีนั้น มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงไว้มากมาย แต่ก็เป็นที่ยอมรับกันว่าไม่มีบุคคลใดที่จะมีคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไปทั้งหมด และผู้นำแต่ละคนก็ไม่จำเป็นว่าจะมีคุณลักษณะของผู้นำที่ดีเหมือนกัน เพราะสถานการณ์เวลา สถานที่ และลักษณะขององค์การของแต่ละคนยิ่งแตกต่างกันไป และยังขึ้นอยู่กับลักษณะอุปนิสัยใจคอและวิธีการทำงานของแต่ละคนอีกด้วย

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยภักดิ์ (2539, หน้า 60-61) ได้สรุป คุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1. มีความเชื่อมั่นและเคารพในความคิดเห็นของตนเองและผู้อื่น
2. มีความรอบรู้ และความสามารถในงานที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบ
3. มีความคิดริเริ่มและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มด้วย
4. มีความเสียสละ
5. มีความกระตือรือร้นและเข้าสังคมได้ดี
6. มีความซื่อสัตย์สุจริต
7. มีความกล้าในการตัดสินใจ
8. มีการสมานไมตรีและสร้างสามัคคีธรรมกับผู้ร่วมงาน
9. มีดุลพินิจมั่นคงและรอบคอบ
10. มีความจงรักภักดีต่องานและผู้ร่วมงาน
11. มีความกล้ารับผิดชอบและยอมรับว่ามีพันธะต่อหน้าที่
12. เคยมีประสบการณ์ในการปกครองบังคับบัญชาจากหัวหน้าแบบต่าง ๆ มาแล้ว
13. มีบุคลิกภาพเข้มแข็ง เด็ดเดี่ยว
14. มีเหตุผล ยอมรับความจริง
15. มีความตื่นตัว ค้นหาหาความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
16. มีความยุติธรรม

อรุณ รักธรรม (2517, หน้า 207-211) ได้กล่าวถึงผู้นำที่ดีควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. ความรู้ คือ ต้องเป็นผู้ที่รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใด ฐานะความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น
2. ความริเริ่ม คือ ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยไม่ต้องมีคำสั่งและแสดงข้อคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้ดีขึ้นหรือเจริญขึ้น เป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมีและในการที่จะริเริ่มทำอะไรทุกอย่างนั้นจะต้อง “คิดก่อนทำ” เสมอ

3. ความกล้าหาญ คือ ลักษณะอาการที่ไม่กลัวต่ออันตราย ความลำบาก หรือความเจ็บปวดใด ๆ โดยสามารถควบคุมความกลัวไว้ได้
4. ความเด็ดขาด คือ ความสามารถที่จะตัดสินใจตกลงใจได้ทันที เมื่อตกลงสั่งการใด ๆ แล้วจะสั่งได้เด็ดขาด สั้น และชัดเจน
5. ความแนบเนียน คือ ความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับหรือมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้วยกิริยาอาการที่ถูกต้องและเหมาะสมโดยไม่ทำให้ผู้ที่เรติดต่อด้วยนั้น เกิดความกระด้าง กระเดื่องหรือไม่พอใจแก่ตนได้
6. ความยุติธรรม คือ การปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามความยุติธรรมและศีลธรรมวางตนเป็นกลางไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด ความยุติธรรมที่กล่าวถึงนี้คือ ความเที่ยงธรรมนั่นเอง
7. ท่าทาง คือ การแสดงออกซึ่งรูปร่างลักษณะของร่างกายที่ต้องประสงคมีกิริยาอาการ และเครื่องแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสม
8. ความอดทน คือ ความสามารถของร่างกายและความคิดจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติกิจการหรือหน้าที่อย่างหนึ่งอย่างใดที่สมเหตุสมผลให้ต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จได้
9. ความกระตือรือร้น คือ การมีใจจดจ่อดีและมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่หรือกิจการที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ
10. ความไม่เห็นแก่ตัว เป็นการข่มหรือบังคับความโลภ ความหลง และความอยากได้ของตัวเอง เป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมาและไม่ทำลายล้างผู้อื่น
11. ความตื่นตัว คือ ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประสาท ไม่ยัศยาด ทำอะไรทันทีทันควัน และมีความว่องไวปราดเปรียวอยู่เสมอ หรือไม่เป็นคนใจลอยหรือหลับใหล
12. คุณพินิจ คือ อำนาจแห่งความคิดที่จะสามารถพิจารณาสิ่งต่าง ๆ หรือเหตุต่าง ๆ อย่างถูกต้องโดยชั่งน้ำหนักเหตุผลนั้น ๆ และสรุปเป็นข้อลงความเห็นหรือข้อตกลงใจอันเฉียบแหลมได้
13. ความสงบเสงี่ยม คือ ความไม่หึงหยาโส ไม่จองหอง และไม่มี ความภาคภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล
14. ความเห็นอกเห็นใจ ซึ่งประกอบไปด้วยความเมตตาปราณี ความกรุณา ความสงสาร และความเห็นใจผู้อื่น และในลักษณะที่ไม่เสียผลประโยชน์ของส่วนรวม
15. ความจงรักภักดี คือ สภาพหรือคุณสมบัติประจำตัวของการเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์สุจริตและซื่อตรงต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่ ต่อรัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะหรือส่วนรวม

16. การสังคมนิยม คือ การมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง หรือปรับตนเองให้คบค้าสมาคมกับเพื่อนมนุษย์ด้วยกันอย่างถูกต้องเหมาะสม

17. การบังคับตนเอง คือ การบังคับจิตใจโดยผ่านทางอารมณ์ ซึ่งรับมาจากประสาททั้งห้า เพื่อมิให้แสดงออกซึ่งกริยาอาการต่าง ๆ ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่นได้

ลำพอง บุญช่วย (ม.ป.ป., หน้า 42) กล่าวถึงคุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ความฉลาด ความมีไหวพริบสติปัญญา
2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
3. มีกำลังใจสูงและมีความยุติธรรม
4. มีความเด็ดเดี่ยวในการทำงาน
5. มีการศึกษาอบรมดีและใฝ่ในการศึกษา
6. มีความกตริเริ่ม
7. มีความสุภาพ อ่อนโยน เมตตากรุณา
8. มีศักดิ์ศรี และความซื่อสัตย์
9. มีความเสียสละ
10. มีมนุษยสัมพันธ์

จากคุณลักษณะผู้นำที่ดีตามแนวคิดของนักวิชาการพอสรุปได้ว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความรู้ดีมีปฏิภาณไหวพริบดี มีบุคลิกภาพดี มีความกตริเริ่ม และรู้จักปรับปรุงแก้ไข มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ มีความเข้าใจบุคคลทั่วไป และเข้ากับสังคมได้ดี มีความกระตือรือร้น มีวิจรรณญาณในการตัดสินใจสั่งการที่ดี มีความอดทน และรับผิดชอบสูง มีมนุษยสัมพันธ์ดี ประสานงานได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง และยอมรับนับถือให้ความช่วยเหลือผู้อื่น และมีความยุติธรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการจากการศึกษาเริ่มมีความชัดเจนประมาณต้นศตวรรษที่ 20 โดยศึกษาตามแนวความเชื่อของทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละช่วง เป็นผลให้เกิดแนวคิดมาพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำและนำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำกลุ่มและองค์การ ในปัจจุบันแบ่งการเปลี่ยนแปลงแนวทางการศึกษาเป็น 3 แนวทาง (Arnold & Feldman, 1986) คือ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะ 2) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ และปัจจุบันนักวิชาการให้ความสนใจในแนวทางทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Yukl, 1989)

ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theories)

การศึกษาภาวะผู้นำในระยะแรก ค.ศ.1910 – 1940 เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามความเชื่อจากทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมัน โดยมีความเชื่อว่า “ผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด ไม่สามารถสร้างได้” ผู้จะเป็นผู้นำจะมีความแตกต่างจากผู้ตาม ดังนั้น การศึกษาส่วนใหญ่จึงเป็นการเปรียบเทียบสถานภาพหรือประสิทธิผลของผู้นำกับผู้ตาม ความเชื่อเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำได้ลดน้อยลง หลังจากทฤษฎีสโตกคิล (Stogdill) และคนอื่นๆ ได้นำผลการวิจัยก่อนปี 1940 เปรียบเทียบกับผลการวิจัยช่วงปี 1940-1970 พบว่า ผลการวิจัยดังกล่าวไม่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำเสมอไป ผลการค้นพบที่ไม่เป็นสากลจึงนำไปสู่กระแสแนวทางการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผล อย่างไรก็ตามคุณลักษณะของผู้นำยังคงต้องนำความเข้าใจต่อไป เพราะการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลยังคงต้องเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลและทักษะของผู้นำ (Arnold & Feldman, 1986)

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำเริ่มขึ้นประมาณต้นสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ และมีผลต่อการปฏิบัติงานสูงขึ้น ทฤษฎีและการวิจัยมีการใช้หลายกรอบแนวความคิด โดยพัฒนาจากการศึกษาแบบภาวะผู้นำดั้งเดิมของ ลิมปิทท์ และไวท์ (Lippitt & White, 1960) ศึกษาภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ 1) แบบเผด็จการ (Autocratic) เป็นลักษณะของการควบคุมกิจกรรมของกลุ่มและตัดสินใจโดยผู้นำ 2) แบบประชาธิปไตย (Democratic) เป็นแบบที่เน้นการมีส่วนร่วมของกลุ่มและกฎเกณฑ์ที่สำคัญ 3) แบบตามสบาย (Laissez-Fair) ผู้นำมีส่วนเกี่ยวข้องน้อยมากในทุกกิจกรรม ผลการวิจัยได้ผลว่า ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยได้ผลในกระบวนการกลุ่มดีกว่าแบบอื่น ๆ ผลงานวิจัยที่แพร่หลายต่อมาได้แก่ การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ เริ่มพัฒนาโดยแฮมฟีลล์ และคูนส์ (Hamphill & Coons, 1950) และได้ปรับปรุงต่อมาโดยแฮมฟีลล์ และคูนส์ (Hamphill & Coons, 1950) การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน พัฒนาโดยลิเคิร์ต (Likert, 1964) และการศึกษาของเบลค และมูตัน (Blake & Mouton, 1978) ได้พัฒนาการศึกษาอัลป็นเป็นตารางการบริหาร (The Managerial Grid) ผลการศึกษาได้พฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ มิติเริ่มโครงสร้าง (Initiating Structure) และมิติสัมพันธ์ (Consideration) หรือมุ่งเน้นงาน (Job-Center Behavior) และมุ่งเน้นคน (Employer-Centered) ผลการศึกษาได้ผลว่าผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ การบรรลุเป้าหมายและรักษาสภาพขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง ผู้นำต้องมีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้งสองมิติ อย่างไรก็ตามความพยายามที่จะหาองค์ประกอบพฤติกรรมที่สัมพันธ์กับผลผลิตของกลุ่มและองค์การยังเป็นการพิสูจน์ที่ค่อนข้างยาก และพฤติกรรมผู้นำมิติสัมพันธ์โดยทั่วไปยังไม่มีแบบภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งที่

ใช้ได้ที่สุดเป็นสากลในทุกสถานการณ์และสภาพแวดล้อม (Kellerman, 1984) ดังนั้น นักทฤษฎีภาวะผู้นำจึงพยายามที่จะทำความเข้าใจความสอดคล้องกันระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความต้องการภาวะผู้นำของสภาพการณ์ต่าง ๆ (Arnold & Feldman, 1986)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Arnold and Feldman, 1986)

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ได้เริ่มสนใจกันตั้งแต่ทศวรรษที่ 1960 – 1980 เป็นการศึกษภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ “วิธีที่ดีที่สุด” (Best Way) เหมาะสมกับความต้องการของสภาพการณ์ต่าง ๆ มีการศึกษากันหลายแนวทางโดยการนำเอาพฤติกรรมผู้นำดั้งเดิม 3 แบบ หรือมิติพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ จากการศึกษาตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำดังกล่าว ร่วมกับสถานการณ์เฉพาะที่กำหนดในแต่ละทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟีเดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory) ทฤษฎีปทัสถานการตัดสินใจของวรูมและเยตตัน (Vroom & Yetton's Normative Decision Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮอร์ซีและบลัมชาร์ด (Situation Leadership Theory) ทฤษฎีเส้นทางเป้าหมายของเฮาวส์ (House's Path-Goal Theory) เป็นต้น การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ดังกล่าว กำหนดสถานการณ์ในแต่ละทฤษฎีแตกต่างกัน ส่วนแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้แบบผู้นำแตกต่างกันตามสถานการณ์ของแต่ละทฤษฎีนั้น ๆ ดังเช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟีเดเลอร์ ให้ความสำคัญของสถานการณ์การควบคุม (Situational Control) 3 สถานการณ์ คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม 2) โครงสร้างงาน 3) อำนาจตามตำแหน่ง ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่มีภาวะการมุ่งใจทางด้านการงาน (Task Motivated) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในสถานการณ์ด้านการควบคุมสูงและในสถานการณ์การควบคุมต่ำ ส่วนผู้นำที่มีภาวะผู้นำการมุ่งใจในด้านความสัมพันธ์ (Relationship Motivated) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในสถานการณ์การควบคุมปานกลาง เป็นต้น

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Theory)

ทฤษฎีและแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นแนวคิดของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ ที่มุ่งยกระดับความต้องการความเชื่อทัศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยมีแนวคิดว่าการศึกษาภาวะผู้นำในระยะเวลาที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน และยังไม่รู้ว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับชีวิตในยุคปัจจุบัน (Burns, 1978) ยังเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม (Contingent Reinforcement) เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยน (Exchange Process) เป็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transformational Leadership) อันเป็นพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐาน (First Order of Change) เท่านั้น (Bass, 1985) จึงทำให้เกิดแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นที่สนใจของนักวิชาการ

ทางการบริหาร ทั้งในวงการอุตสาหกรรม ธุรกิจ และการศึกษาอย่างแพร่หลาย (Yukl, 1989) การที่จะได้มีการพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทศวรรษที่ 1990 อย่างแท้จริง (Avolio, Waldman, & Yammarino, 1991)

รูปแบบภาวะผู้นำของเบส

เบส (Bass) มีความคิดเห็นว่า การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำที่ผ่านมายังมีความขัดแย้งกันหาข้อสรุปที่ชัดเจนยังไม่ได้ ยังมุ่งเน้นแนวทางการศึกษาผู้นำแบบเผด็จการกับแบบประชาธิปไตย (Autocratic Versus Democratic Approaches) โดยมีคำถามเกี่ยวกับรูปแบบการตัดสินใจ (Decision Making) ยังมุ่งเน้นแนวทางการศึกษาแบบบังคับกับแบบให้มีส่วนร่วม (Directive Versus Participative Approaches) โดยมีคำถามเกี่ยวกับมุ่งเน้นงานกับความสัมพันธ์ (Tasks Versus Relationships) หรือคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมมุ่งเน้นริเริ่มโครงสร้างกับมุ่งเน้นสัมพันธ์ (Initiation Versus Consideration) ในขณะเดียวกันก็เป็นการศึกษาจากสาระเดิมเพื่อนำมาส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล กลุ่มและองค์การ ซึ่งการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงก็ยังคงมีการโต้แย้งเพื่อให้ใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย แบบการให้มีส่วนร่วมหรือแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ทั้ง ๆ ที่มีหลายสถานการณ์ เช่น ภาวะฉุกเฉิน หรือผู้ตามขาดประสบการณ์ แบบผู้นำที่ใช้ได้มีประสิทธิผลมากกว่า ได้แก่ แบบบังคับ แบบมุ่งเน้นงาน และแบบเน้นริเริ่มโครงสร้าง ซึ่งตามข้อเท็จจริงแล้วการปฏิบัติงานของกลุ่มหรือองค์การใด ๆ ก็ตาม มีความปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมายทั้งปริมาณและคุณภาพ ให้สมาชิกมีเป้าหมายที่สอดคล้องกัน มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ลดการต่อต้าน และมีการตัดสินใจอยู่ในกรอบนโยบาย การที่จะทำให้เกิดผลดังกล่าวได้ จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงความต้องการ (Needs) ของบุคคลหรือกลุ่มให้อยู่ในระดับสูง (High Order of Change) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory) หากผู้บริหารเปลี่ยนแปลงความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มให้อยู่ในระดับสูงได้ บุคคลหรือกลุ่มก็จะเพิ่มความพยายามในการปฏิบัติงานและมีการเปลี่ยนแปลงอัตราการทำงานของกลุ่มและแก้ไขสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง ทั้งนี้เนื่องจากบุคคลมีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม และความต้องการ ดังนั้นจึงควรเปลี่ยนแปลงการศึกษาภาวะผู้นำใหม่

รูปแบบภาวะผู้นำของเบส (Bass) เปลี่ยนแนวทางไปจากทฤษฎีภาวะผู้นำเดิมทั้งแบบผู้นำและแนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำเชิงสถานการณ์ โดยเปลี่ยนแนวทางการใช้แบบผู้นำ 2 มิติ คือ มุ่งเน้นการริเริ่มโครงสร้างและมุ่งเน้นสัมพันธ์ที่ใช้ในทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำหรือแบบผู้นำในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟิเตอร์ ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย ตารางการบริหารของเบลค และมูตัน ทฤษฎีปทัสถานการตัดสินใจของวูมและเขตตัน และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสภาพการณ์

ของเซอร์ชีและบลิงชาร์ด เป็นต้น แบบสได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และ 2) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งพฤติกรรมมุ่งเน้นงานและพฤติกรรมมุ่งเน้นสัมพันธ์มีอยู่ในทั้งภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น ในด้านพฤติกรรมมุ่งเน้นโครงสร้างผู้นำการแลกเปลี่ยนบอกวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงบอกกลยุทธ์และทัศนภาพ (Vision) ของวิธีการที่จะแก้ปัญหา ในทำนองเดียวกันในด้านพฤติกรรมมุ่งเน้นสัมพันธ์ ผู้นำการแลกเปลี่ยนเอาใจใส่ต่อความต้องการและผลประโยชน์ของผู้ตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเอาใจใส่ในการพัฒนาบุคคลของผู้ตามในระยะยาวตามความต้องการขององค์กร เป็นต้น ส่วนในด้านสภาพการณ์นั้น มีนโนทัศน์ให้ผู้นำมีลักษณะเป็นพลวัตร (Dynamic) ในลักษณะที่เป็นผู้ที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ต้องมีปฏิกริยาที่จำเ็นต่อสภาพแวดล้อม แต่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเ็นผู้สร้างสภาพแวดล้อม โดยพยายามที่จะเป็นผู้นำในสถานการณ์ และผู้นำคนเดียวกันสามารถที่จะเป็นได้ทั้งผู้นำการแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่แตกต่างกันในด้านจำนวนครั้งและความเข้มข้นในสภาพการณ์ที่แตกต่างกัน (Avolio & Bass, 1988)

รูปแบบภาวะผู้นำ

รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของเบส (Bass, 1985) มีนัยของภาวะผู้นำ คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformational Process) ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามให้ได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทัศนคติ ความเชื่อ แรงจูงใจ ความเชื่อมั่นของผู้ตามได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า โดยใช้ฐานคติของทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของวรูม (Vroom) ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy) และทฤษฎีความต้องการของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Theory)

เบส (Bass, 1985) ได้เสนอรูปแบบภาวะผู้นำ ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 2 แบบ มีลักษณะเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

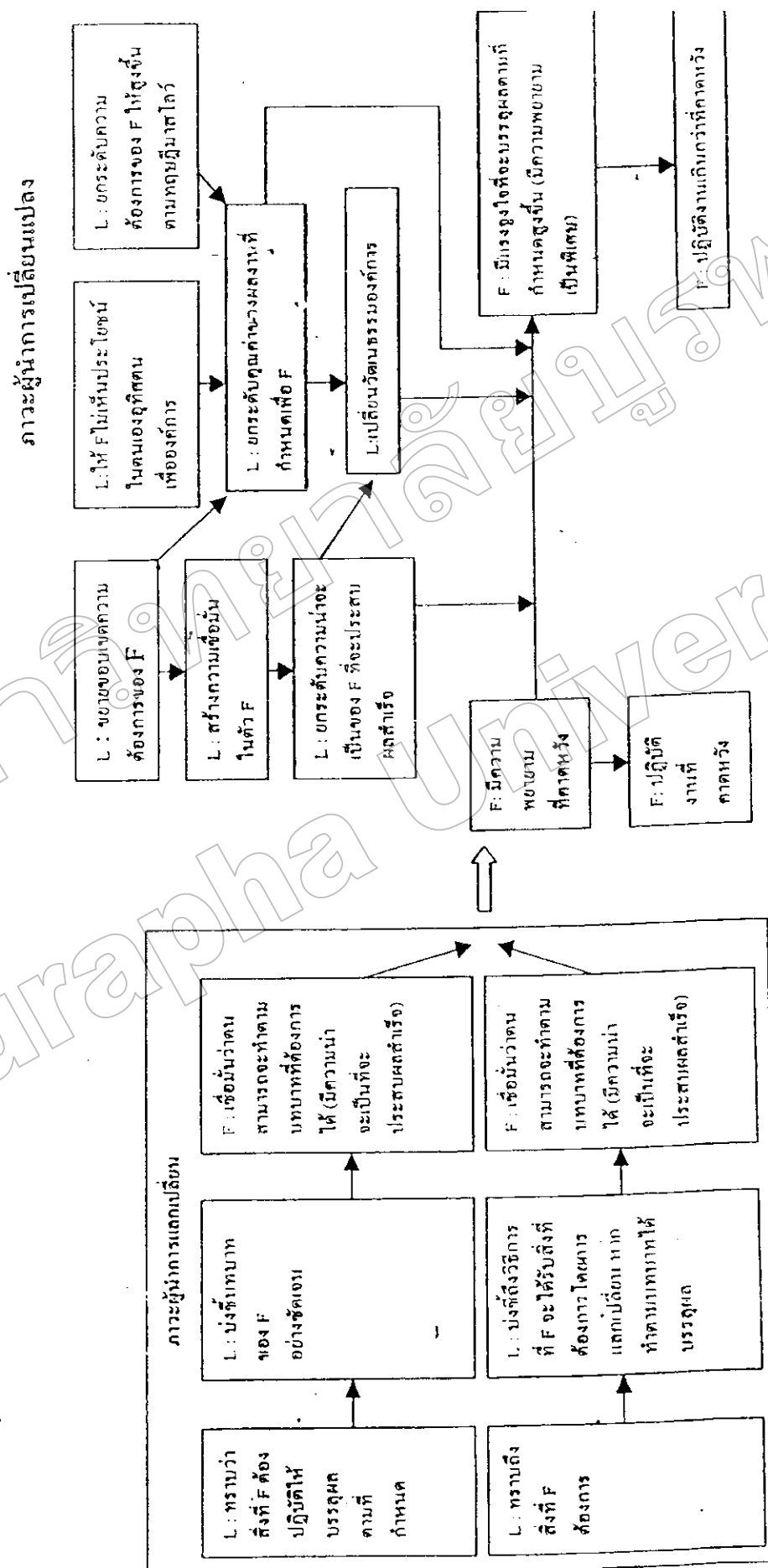
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นที่กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformational Process) เป็นกระบวนการที่ผู้นำต้องการเพิ่มระดับความพยายามของผู้ตาม เพื่อให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้นำทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี และนับถือผู้นำทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้ที่มีศักยภาพเป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ควบคุมตนเองได้ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งที่สอดคล้องกัน คือ 1) ยกระดับความรู้สึกความสำนึกของผู้ตาม โดยให้เห็นความสำคัญและ คุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีการที่จะ

บรรลุผลตามผลลัพธ์ที่ต้องการนั้น 2) ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อทีมงาน องค์กรและนโยบาย และ 3) โดยการยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory) (Bass, 1985) ได้แก่ ความต้องการทางด้านร่างกาย ด้านความปลอดภัย ด้านความรัก ด้านความมีชื่อเสียง และด้านความประสบความสำเร็จในชีวิต (Maslow, 1976) ผู้นำจะต้องเปลี่ยนระดับความต้องการในระดับแรก (First Order of Change) เช่น ความต้องการด้านความปลอดภัย ความต้องการด้านความรัก เป็นความต้องการในระดับที่สูงขึ้น (Higher Order of Change) ได้แก่ ความตระหนักในความรับผิดชอบ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต (Burns, 1978; Bass, 1985) เพื่อให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ นอกจากนี้ ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดในตัวผู้ตามด้วย เพื่อยกระดับความน่าจะเป็นที่จะประสบผลสำเร็จได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ทั้งระดับคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและระดับความน่าจะเป็นที่จะประสบผลสำเร็จนี้เป็นผลจากสิ่งที่ผู้นำกระทำต่อปทัสถาน (Norms) และค่านิยม (Values) ของวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) อย่างเหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย ค่านิยมหลักต่าง ๆ ปรัชญาพื้นฐาน เทคนิคการปฏิบัติ การเงิน และการให้ความสำคัญของความเป็นมนุษย์ เป็นต้น กระบวนการดังกล่าวจะเป็นผลทำให้ผู้ตามมีความพยายามเพิ่มขึ้นและปฏิบัติงานเกินความหวังที่กำหนด

2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมุ่งเน้นกระบวนการแลกเปลี่ยน (Exchange Process) ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยแบบสได้ใช้ฐานคติของทฤษฎีความคาดหวังของวรูม กล่าวคือ ความพยายามของบุคคลขึ้นอยู่กับ 2 องค์ประกอบคือ 1) ความเชื่อมั่นหรือความเป็นไปได้ หรือความคาดหวังของบุคคลว่า ผลลัพธ์ที่ต้องการของเราจะได้รับโดยการปฏิบัติงาน 2) คุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ หากมีมากเป็นที่ปรารถนาของเขา จะเป็นเครื่องมือทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างอื่นได้ ดังนั้น “ระดับความพยายามของผู้ตามจะขึ้นอยู่กับความเชื่อมั่นของผู้ตามที่ว่า ความพยายามของเขาจะเป็นผลให้เขาได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ” อธิบายได้ในรูปความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตาม 3 ประการ คือ 1) เป็นการตระหนักถึงสิ่งที่ทั้งสองฝ่ายต้องการได้รับจากงาน และพยายามชี้ให้เห็นว่าถ้าการปฏิบัติงานของทั้งสองฝ่ายได้รับผลสำเร็จแล้ว ทั้งสองฝ่ายจะได้รับในสิ่งที่ต้องการ 2) ความพยายามของผู้ตามเกิดขึ้นโดยการใช้การแลกเปลี่ยนรางวัลและให้สัญญาการให้รางวัล และ 3) เมื่อผู้ตามปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ ผู้นำตอบสนองผลประโยชน์ให้กับผู้ตามทันทีความสัมพันธ์ดังกล่าวจะทำให้ผู้ตามเกิดความพยายามที่คาดหวังและปฏิบัติงานตามที่คาดหวังไว้

โดยทั่วไป ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนใช้ในการทำงานในสภาพของวัฒนธรรมองค์กรที่ปรากฏอยู่ (Exist) แต่ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีการเปลี่ยนแปลง (Change) วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแบบสได้เสนอรูปแบบที่มีความเกี่ยวเนื่องกัน ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากภาพที่ 4 รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีกระบวนการโดยสรุป คือ ผู้นำต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามต้องปฏิบัติให้บรรลุผล บ่งชี้บทบาทของผู้ตามให้ชัดเจน ซึ่งจะเป็นผลให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นว่า ตนสามารถจะทำตามบทบาทที่ต้องการได้ประสบผลสำเร็จ ขณะเดียวกันผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามต้องการ และผู้นำจะต้องบ่งชี้ถึงวิธีการที่ผู้ตามจะได้รับสิ่งที่ต้องการเป็นการแลกเปลี่ยน หากทำตามบทบาทได้บรรลุผล ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ตามที่ต้องการ เป็นผลให้ผู้ตามเกิดความพยายามที่คาดหวังและปฏิบัติงานตามที่คาดหวัง ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีกระบวนการที่ต้องการเพิ่มระดับความพยายามของผู้ตามเพื่อให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้นำจะต้องขยายขอบเขตความต้องการของผู้ตาม ให้ผู้ตามไม่เห็นประโยชน์แก่ตนเอง แต่อุทิศตนเพื่อองค์กร ผู้นำยกระดับความต้องการ ของผู้ตามให้สูงขึ้นตามทฤษฎีมาสโลว์ ซึ่งเป็นการยกระดับคุณค่าของผลงานที่กำหนดของผู้ตามในขณะเดียวกัน ผู้นำสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นในตัวผู้ตาม และยกระดับความน่าจะเป็นที่ผู้ตามจะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ รวมทั้งผู้นำได้ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้เหมาะสม จะเป็นผลทำให้ผู้ตามมีแรงจูงใจที่จะบรรลุผลตามที่กำหนดสูงขึ้น มีความพยายามสูงขึ้นและปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังที่ตั้งไว้

จากรูปแบบภาวะผู้นำดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ผู้นำใช้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนเพื่อให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานและใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อกระตุ้นความพยายามในการปฏิบัติงานของผู้ตามให้สูงขึ้น

อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำทั้งสองแบบนี้ ผู้นำคนเดียวกันสามารถใช้ได้แต่แตกต่างกันที่ความมากน้อย โดยใช้ในเวลาที่แตกต่างกันและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน (Bass, 1985; Yukl, 1989) และภาวะผู้นำทั้งสองแบบต่างก็มีส่วนส่งเสริมซึ่งกันและกันเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มากกว่าที่คาดหวังไว้ (Bass & Avolio, 1990)

ภาวะผู้นำที่มีรูปแบบพิสัยเต็ม

ในปี 1991 แบส (Bass) ได้เสนอภาวะผู้นำที่มีรูปแบบพิสัยเต็ม (The Full Range Model of Leadership) โดยใช้ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเสนอในปี 1985 และผลการศึกษาต่อมา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยกระบวนการ 4 ด้าน คือ 1) การสร้างบารมี (Charisma or Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) การคำนึงถึงเอกบุคล (Individualized Consideration) โดยเรียกย่อ ๆ ว่า “4I’s” ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนประกอบด้วยกระบวนการ 3 ด้าน คือ 1) การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (Contingent Reward) 2) การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง (Active Management-by-Exception)

และ 3) การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม (Passive Management-by-exception) และภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-fair Leadership) มีความหมายดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือ กระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นจากความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้ปฏิบัติงานเกิดความคาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี และนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้ที่มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้ที่เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึกความสำคัญของผู้ตาม ให้ความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีการที่จะบรรลุผลได้ผลลัพธ์ที่ต้องการนั้น ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อองค์กร โดยกระตุ้นระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory) ประกอบด้วยกระบวนการ 4 ด้าน "4I's" ดังนี้ (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990; Bass, 1991)

1.1 การสร้างบารมีหรืออิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (Charisma or Idealized Influence – II) ผู้นำแสดงรูปแบบตามบทบาทสำหรับผู้ตาม ทำให้กลายเป็นแหล่งของความยินดีของผู้ตาม ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจ จงรักภักดี และเชื่อถือในตัวผู้นำ และวางแนวทางให้ผู้ตามแสดงตามทัศนภาพ (Vision) ร่วมกัน (Bass, 1991) โดยผู้นำเป็นผู้ที่มีทัศนภาพ (Vision) และรู้ถึงภารกิจ (Mission) สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในภารกิจโดยรวม เป็นผู้นำในลักษณะที่มีพฤติกรรมทัศนคติและค่านิยมของความเป็นผู้นำ แสดงให้ผู้ตามเห็นว่า เขาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในสิ่งที่ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นไปไม่ได้ สร้างทัศนภาพและวัตถุประสงค์ในอนาคต (Bass & Avolio, 1990; Avolio, Waldman, & Yammarino, 1991) โดยสรุปแล้วการสร้างบารมีเป็นรูปแบบที่เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจ มีความศรัทธาและนับถือผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจและทัศนภาพของผู้นำ ซึ่งผู้นำจะมีคุณลักษณะในด้านความเชื่อมั่นในตนเอง การกำหนดตนเองให้เป็นผู้ที่มีจุดมุ่งหมายอันสูงส่ง และมีความสามารถ มีอำนาจ มีความสามารถในการกำหนดแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง คือ มีทัศนภาพ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในจิตใจ มีคุณธรรมอันสูงส่ง เป็นแบบอย่างที่ดีจนผู้ตามยึดถือเป็นแบบอย่าง กำหนดเป้าหมายได้ชัดเจน รวมพลังกระตุ้นใจให้ผู้ตามมีความตั้งใจและความพยายามเพิ่มขึ้น (Bass, 1991)

ภาวะผู้นำการสร้างบารมี เป็นศูนย์กลางของกระบวนการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำบารมี มีอำนาจและอิทธิพลมากเป็นสุดยอดของกระบวนการอื่น ๆ 3 ด้านของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ที่ร่วมกันเป็นคุณสมบัติของผู้นำ (Bass & Avolio, 1990; Avolio, Waldman, & Yammarino, 1991)

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation – IM) เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์กระตุ้นจิตใจให้ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อทีมงาน เห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน เป็นผลทำให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเป็นพิเศษ โดยผู้นำใช้วิธีการ ง่าย ๆ ในการชักชวน สร้างอารมณ์ให้ผู้ตามเข้าใจทัศนภาพและความหมาย มีความรู้สึกตระหนักว่าภารกิจที่ต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ เช่น ผู้นำใช้คำพูด สัญลักษณ์ หรือ สร้างจินตนาการ (Bass, 1985; Bass, 1991) ซึ่งอาจทำได้โดย 1) ผู้นำสร้างความมั่นใจ 2) ผู้นำสร้างความเชื่อในเหตุผลที่กระทำให้ผู้ตามรับรู้สิ่งที่เขาทำนั้น มีวัตถุประสงค์อย่างไร 3) สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ตาม (Cohen, 1990; Simpinkin, 1991) โดยทั่วไป ภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจจะปรากฏเมื่อผู้นำกระตุ้นเร้าใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานและสร้างความมั่นใจว่าผู้ตามมีความสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ (Yukl, 1981) สำหรับภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจในองค์กรที่ซับซ้อน มักใช้กันมากมายโดยกระตุ้นเร้าอารมณ์ผู้ตาม เช่น แนะนำโครงการใหม่ การให้อาสาสมัครทำงาน การทดลอง การปฏิบัติด้านวัฒนธรรมและสร้างบรรยากาศ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องใช้การสร้างแรงบันดาลใจทั้งสิ้น (Peters & Waterman, 1982, cited in Bass, 1985) รวมทั้งการปฏิบัติงานที่มีความยากลำบาก (Avolio, Waldman, & Yammarino, 1991)

1.3 การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา (Intellectual Stimulation-IS) เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยการทำให้ผู้ตามมีความพอใจ และมีความตั้งใจด้วยการใช้สัญลักษณ์ จินตนาการและภาษาที่เข้าใจได้ง่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990)

การกระตุ้นเชาวน์ปัญญาเป็นการใช้อำนาจของตรรก (Power of Logic) หมายถึง การจูงใจโดยให้ข้อเท็จจริง ความรู้ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอแนะ เป็นการเสนอความคิดเห็นอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการสนับสนุน และคัดค้านได้แข็ง พยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิม และเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์กร (Plant, 1987) ซึ่งสถานการณ์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้การกระตุ้นเชาวน์ปัญญาเพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์กร คือเมื่อ 1) กลุ่มหรือองค์กรถูกคุกคามจากสภาพแวดล้อม เช่น ถูกฝ่ายตรงข้ามสร้างความปั่นป่วน 2) เกิดปัญหารุนแรงเกี่ยวกับการลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน เช่น ขาดเครื่องมือ ขาดวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม เกิดความล่าช้า ต้นทุนสูง เป็นต้น 3) งานขาดประสิทธิภาพ เพราะเครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ ผู้ตามไม่มาทำงาน เป็นต้น 4) ผู้นำมีอำนาจเพียงพอที่จะทำการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มวิธีการที่สามารถจะแก้ปัญหาที่ต้องการ

เผชิญอยู่ (Yukl, 1981) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางจะต้องใช้สมาธิในการคิดค้นกลวิธี และมีกิจกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงปัญญาของตนเอง และผู้ตาม โดยการวิเคราะห์การวางแผนปฏิบัติและประเมิน เกติมนวัตกรรม แล้วแจ้งให้ผู้ตามรู้ถึงโอกาสหรือการคุกคามที่องค์การเผชิญอยู่ รวมทั้งจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การ และการได้เปรียบเสียเปรียบเมื่อเปรียบเทียบกับองค์การอื่น ๆ (Bass, 1985)

1.4 การคำนึงถึงเอกบุคล (Individualized Consideration - IC) เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำตนเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนา (Development Orientation) เป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) และคำนึงถึงความเป็นเอกบุคลของผู้ตาม (Individualization of Followers) วินิจฉัยและยกระดับความต้องการของผู้ตาม มีการติดต่อกับผู้ตามเป็นรายบุคคล และติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เอาใจใส่ความต้องการความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตาม กระจายอำนาจความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดจินตภาพด้วยตนเอง มีความมั่นคง สามารถบูรณาการความต้องการและมีทัศนภาพที่ชัดเจน ได้รับข่าวสารตามที่ปรารถนา เกิดความต้องการเฉพาะ มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบและควบคุมตัวเองได้ จากนั้นผู้นำสร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด (Bass, 1985)

การคำนึงถึงเอกบุคลเป็นกระบวนการที่สำคัญที่ผู้นำซึ่งเป็นผู้นำซึ่งเป็นผู้มีตำแหน่งสูงขององค์การคำนึงถึงผู้ตามแต่ละคน ลักษณะดังกล่าวยังสามารถใช้ได้ระหว่างเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา หลักการสำคัญของการคำนึงถึงเอกบุคล คือ ผู้ตามแต่ละคนมีความต้องการ (Needs) ที่แตกต่างกัน และโดยเฉพาะผู้ตามบางคน (Specific Employee) ความต้องการของเขาเหล่านั้นจะเปลี่ยนแปลงได้ด้วยอิทธิพลของผู้นำ ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีความสามารถ ในการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของแต่ละบุคคล แล้วยกระดับเขาให้เป็นผู้ตามที่มีศักยภาพ (Avolio, Waldman, & Yammarino, 1991)

2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) คือ กระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความพยายามที่คาดหวังและปฏิบัติงานตามที่คาดหวัง โดยผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยน (Exchange Process) เสริมแรงอย่างเหมาะสม ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการและทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม บอกถึงวิธีการที่ความต้องการของผู้ตามจะได้รับการแลกเปลี่ยน เมื่อปฏิบัติงานได้บรรลุผลตามที่กำหนดประกอบด้วยกระบวนการ 3 ด้าน คือ (Bass, 1985; Bass, 1991)

2.1 การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (Contingent Reward - CR) เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้จูงใจผู้ตามให้ทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ ผู้นำใช้การให้รางวัลเพื่อส่งเสริมให้

ผู้ตามยอมรับในบทบาทของตนเอง สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตามและส่งเสริมให้ยอมรับบทบาทต่อไป ผู้นำจะต้องประเมินความต้องการของผู้ตาม เมื่อจะให้ผู้ตามทำงาน ผู้นำจะบอกผลลัพธ์ที่ผู้ตามต้องการและบอกวิธีทำงาน และบอกว่าหากผู้ตามทำงานสำเร็จผู้นำจะให้รางวัลตามที่ผู้ตามต้องการเมื่อผู้ตามทำงานบรรลุผลลัพธ์ที่กำหนดแล้ว ผู้นำจะต้องให้รางวัลตามที่สัญญา การให้รางวัลอาจทำได้ 2 วิธี คือ 1) ให้การยกย่อง ชมเชย ผู้ที่ทำงานดี โดยการขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง 2) ให้การยกย่องชมเชยผู้ที่ทุ่มเทความพยายาม รวมทั้งการประกาศความดีความชอบ ให้ปรากฏแก่สาธารณชน และการให้เกียรติในฐานะเป็นบุคคลดีเด่น เป็นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม (Contingent Reinforcement) (Bass, 1985) หรือการให้บรรยากาศการทำงานที่ดี ปลอดภัย เพื่อให้ผู้ตามทำงานได้ดี (Kellerman, 1984) ผู้นำแบบนี้มักจะูงใจ โดยการให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจะูงใจด้วยแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives) (Sergiovanni, 1989)

2.2 การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง (Active Management-by-Exception-MBE-A)

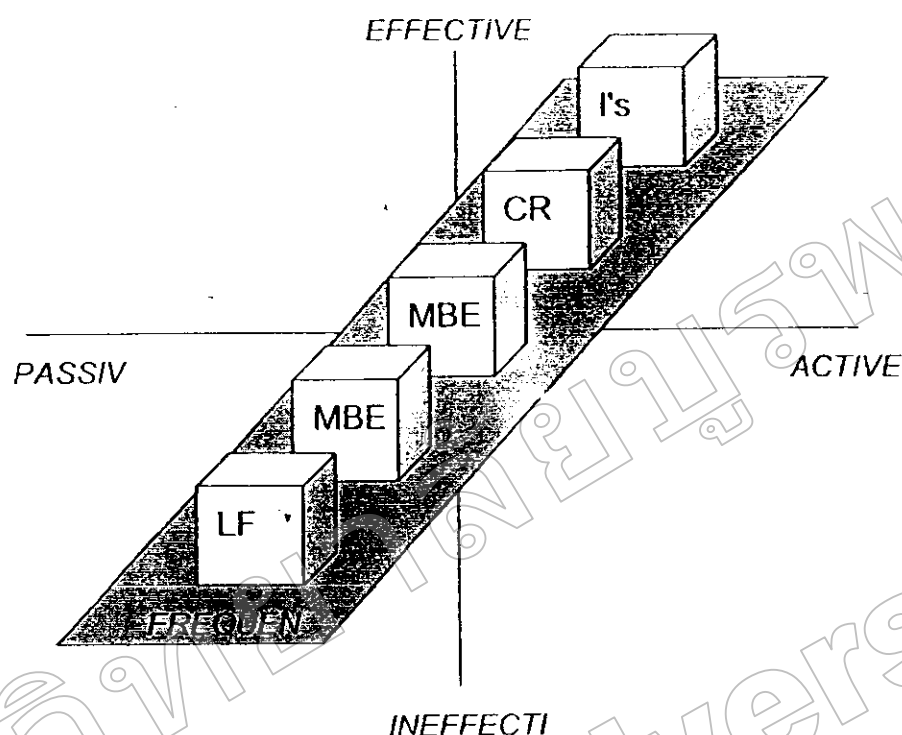
เป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์กร โดยให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติกันมา และผู้นำจะกำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้ตามและหากผู้ตามปฏิบัติงานผิดไปจากมาตรฐานที่กำหนด ผู้นำจะแก้ไขการปฏิบัติให้ถูกต้อง (Bass, 1991) โดยผู้นำแสดงความไม่พอใจผู้ตามที่ล้มเหลวในการทำงาน โดยใช้วิธีการตั้งแต่เบาที่สุด จนถึงขั้นรุนแรงที่สุด ผู้นำอาจบอกข้อบกพร่อง ว่ากล่าวตักเตือน ต่ำหนิ ลดเงินเดือน เป็นต้น ซึ่งมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามอันอาจทำให้ผลผลิตต่ำได้ การใช้วิธีการดังกล่าวควรเป็นไปในลักษณะการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม (Contingent Aversive Reinforcement) โดยการใช้ผู้ตามมีความพยายามที่จะยอมทำตามไปตามมาตรฐานที่กำหนด หลีกเลี่ยงผลเสียในทางลบ เช่น เป็นอุปสรรคต่อกัน ความเฉื่อยชา วิตกกังวล หรือสูญเสียความต้องการการมีชื่อเสียง (Self Esteem) และเมื่อผู้ตามยอมทำตาม ผู้นำต้องหลีกเลี่ยงการเสริมแรงในทางลบ และให้ผู้ตามมีความต้องการในการมีชื่อเสียง และการเสริมแรงด้วยตนเอง (Self Reinforcement) ให้มากขึ้น หากผู้ตามยังเพิกเฉยไม่เข้าใจหรือไม่มีความสามารถ ผู้นำจะทบทวนใหม่ให้ชัดเจนและพยายามปรับปรุงความสามารถของผู้ตาม โดยการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้สำเร็จ (Bass, 1985)

2.3 การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม (Passive Management-by-exception-MBE-P)

เป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์กร โดยการให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมา และหากผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะเข้าแทรกแซงแก้ไข (Bass, 1991) โดยผู้นำดำเนินการแก้ไขโดยใช้การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม เช่นเดียวกันกับการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง

3. ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-Fair Leadership) เป็นผู้นำที่หลีกเลี่ยงการแทรกแซงหรือรับผิดชอบการปฏิบัติงาน (Bass, 1991) ภาวะผู้นำแบบตามสบายเป็นลักษณะของความเชื่อที่ว่า “ให้ทุกคนทำในสิ่งของตนเอง” ไม่มีทัศนภาพเกี่ยวกับการกิจขององค์การและความชัดเจนของเป้าหมาย วัตถุประสงค์การสื่อสารให้สมาชิกขององค์การได้เข้าใจการวางแผนมีน้อยมากหรือไม่มีเลย ยังไม่มีความชัดเจนในวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการตัดสินใจ การนิเทศและการให้ข้อมูล ป้อนกลับมีน้อยมาก เป็นลักษณะของการบริหารที่วิฤกต และเนื่องจากผู้นำไม่ใช้อำนาจ เป็นผลให้เกิดการแข่งขันระหว่างผู้ตามที่จะแสดงอำนาจและภาวะผู้นำโดยใช้อำนาจอ้างอิง (Referent Power) สภาพการณ์เช่นนี้มีแนวโน้มทำให้สมาชิกขององค์การเกิดความขัดแย้งระหว่างพวกที่แข่งขันกัน ทำให้ขาดความร่วมมือที่จะกำหนดทิศทางทางพัฒนากิจกรรมตามภารกิจ และมีแนวโน้มที่สมาชิกขององค์การจะมีแต่ความรู้สึกที่สับสน ความเป็นหน่วยเดียวกันมีน้อยและขาดขวัญกำลังใจ

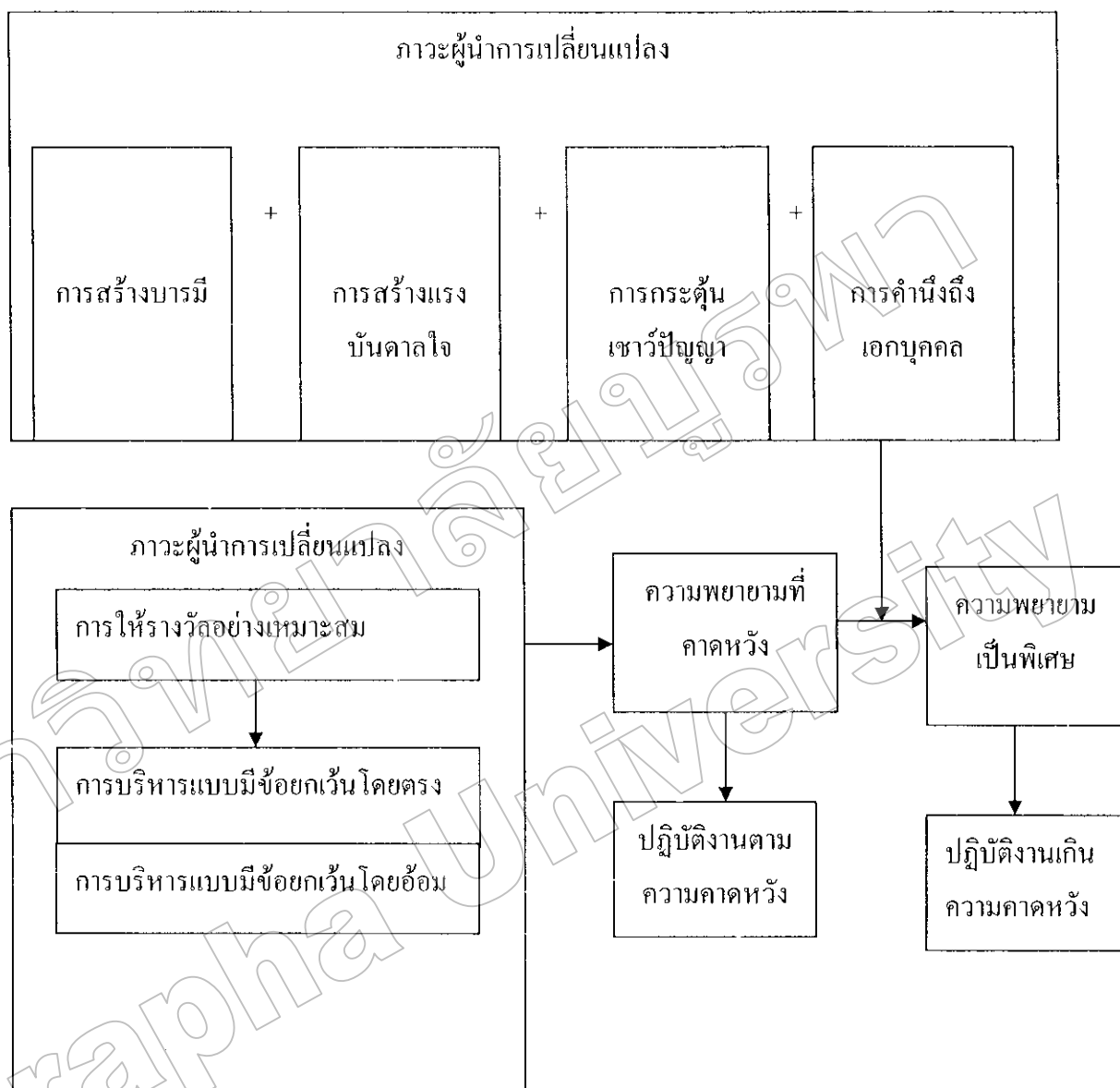
จากองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนดังกล่าว และการศึกษาวิจัยโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบลำดับที่สูงกว่า (Higher-Order Factor Analysis) แบบส (Bass) ได้กำหนดภาวะผู้นำมีมิติที่ 2 ประสิทธิภาพ (Effectiveness) และมิติที่ 3 คือ ความถี่ของภาวะผู้นำ (Frequency) มิติประสิทธิภาพ จัดเรียงลำดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง “4I’s” มีประสิทธิภาพมากที่สุดและการให้รางวัลอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพมากเป็นอันดับรองลงมาเป็นลักษณะของภาวะผู้นำที่ต้องการให้มีผลการปฏิบัติงานที่สูง เป็นภาวะผู้นำเชิงรุก (Active-Proactive Leadership) ส่วนองค์ประกอบการบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยตรงมีประสิทธิภาพมากเป็นอันดับรองลงมา และการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อมมีประสิทธิภาพน้อย เป็นลักษณะของภาวะผู้นำเชิงรับ (Passive-Reactive Leadership) และภาวะผู้นำแบบตามสบายมีประสิทธิภาพน้อยที่สุด สำหรับมิติที่ 3 เป็นความถี่ของภาวะผู้นำ, หากมีความถี่ของภาวะผู้นำที่ได้ผลดี (Optimal) จะมีภาพ (Profile) ขององค์ประกอบภาวะผู้นำ ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 ภาพ (Profile) ของภาวะผู้นำที่ใช้ได้ดี

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

จากแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ทำให้เห็นความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำทั้งสองแบบต่อการเปลี่ยนแปลงผู้ตามทำงานตามวิธีดั้งเดิมหรือมาตรฐานตามปกติขององค์กรส่วน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นพัฒนาผู้ตามให้กลายเป็นผู้มีศักยภาพ มีความเป็นผู้นำเกิดความพยายามและปฏิบัติงานเกินกว่าที่คาดหวังไว้ และจากแนวคิดของเบส (Bass) ที่ภาวะผู้นำทั้งสองแบบมีลักษณะที่เกี่ยวเนื่องกัน ผู้นำคนเดียวสามารถใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบได้ในเวลาและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และผลการวิจัยได้องค์ประกอบภาวะผู้นำต่าง ๆ โดยภาวะผู้นำแบบตามสบายมีเพิ่มเข้ามา ซึ่งเป็นแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุดและไม่เป็นการเสริมแรงให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงสรุปเป็นแผนภาพแสดงการส่งเสริมและให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงสรุปเป็นแผนภาพแสดงการส่งเสริมกันเฉพาะระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

จากภาพที่ 6 จะเป็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสริมสร้างให้ผู้ตามเกิด ความพยายามมากขึ้นกว่าความพยายามปกติ และปฏิบัติตามเกินความคาดหวัง

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

ประสบการณ์ หมายถึง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งในการบริหารโรงเรียน จัดเป็นปัจจัยสำคัญของผู้บริหารที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายที่วางไว้ เพราะระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งนานเท่าใด ประสบการณ์ก็จะมากตามไปด้วย ทำให้สามารถนำประสบการณ์มาช่วยดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วง เกิดผลดีแก่หน่วยงานมากขึ้น ซึ่งประสบการณ์ทำให้บุคคลมีโอกาสดูแลเรียนรู้ ทำความเข้าใจ มองเห็นปัญหาได้ชัดเจนถูกต้องตามความเป็นจริง ก่อให้เกิดทักษะและทัศนคติในการปฏิบัติงาน (สกุลพร สังวาลย์, 2529, หน้า 19) จากผลการศึกษาของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527, หน้า 70-71 อ้างถึงใน ร้อยตำรวจโท เอกภาพ ธรรมารัตน์, 2542, หน้า 66-67) พบว่า ประสบการณ์และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งครูใหญ่ มีผลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากจะมีความรู้ดีกว่าตนเองสามารถควบคุมสถานการณ์ของกลุ่มได้มาก และมีความเชื่อมั่นในตนเองต่อการตัดสินใจเลือกวิธีการทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากจึงมีแนวโน้มที่จะรับรู้ว่าเขาสามารถควบคุมสถานการณ์ของกลุ่มได้มากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย (เปรมสุริย์ เชื้อมทอง, 2536, หน้า 35) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ทางการบริหารโรงเรียนต่ำกว่า 5 ปี มีแบบผู้นำซึ่งบุคคลเป็นหลักสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทางการบริหารโรงเรียนตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป (สาคร โห้วงศ์, 2544, หน้า 66)

เพศ หมายถึง เพศชาย และเพศหญิงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

ระดับการศึกษา หมายถึง วุฒิต่างการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรี และปริญญาโท ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

จากผลการศึกษาดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ประสบการณ์ในการบริหารมีผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงสนใจจะนำมาเป็นตัวแปรในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ และพบว่าผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ส่วนมากมีประสบการณ์ทางการบริหารโรงเรียนอยู่ในช่วง 5 - 10 ปี

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

นิตยา นวลนัม (2525) ได้ศึกษาลักษณะผู้นำของนักศึกษาวิทยาลัยครูกลนคร และเปรียบเทียบลักษณะผู้นำของนักศึกษาในด้านเพศ ภูมิสำเนา และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับ ปกศ. สูงปีที่ 2 และปริญญาตรีปีที่ 4 พบว่า ลักษณะผู้นำของนักศึกษาอยู่ในระดับที่พึงประสงค์

เมื่อพิจารณารายด้านปรากฏว่า อยู่ในระดับพึงประสงค์ 6 ด้าน คือ การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ความรับผิดชอบ ความมีเหตุผล ความมีจิตใจเข้มแข็งอดทน การวางแผนและคุณธรรมตามลำดับ ในระดับที่ไม่พึงประสงค์ ได้แก่ ความสามารถในการตัดสินใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ส่วนการมีมนุษยสัมพันธ์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นด้านที่นักศึกษามีน้อยที่สุด

ภิญญพร วัฒนเจริญ (2525, หน้า 81-84) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหาร และอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร สรุปผลได้ดังนี้ ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม และผู้นำในฐานะผู้รู้จักการปรับปรุงแก้ไข ทั้งผู้บริหารและอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติอยู่ในระดับสูง นอกจากเรื่องการประชุมเชิงปฏิบัติการและการแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการ การแสวงหาที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญ ที่ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าปฏิบัติมากแต่อาจารย์เห็นว่าปฏิบัติน้อย ผู้นำในฐานะการเป็นผู้ช่วยเหลือ การยอมรับนับถือ การเข้าสังคมได้ดี ทั้งผู้บริหารและอาจารย์เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติอยู่ในระดับสูง ยกเว้นในเรื่องของการเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุข การพบปะสังสรรค์นอกเวลางานผู้บริหาร เห็นว่าปฏิบัติมาก แต่อาจารย์เห็นว่าปฏิบัติน้อย

จงจันทร์ พวงจันทร์แดง (2526) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของนักเรียนในโรงเรียน ประถมศึกษา ทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างประชากรนักเรียน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดเชียงราย สังกัดเทศบาลและโรงเรียนราษฎร์ จากผลการวิจัย ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะสำหรับครูว่า ครูควรพัฒนานักเรียนให้รู้หลักแห่งการเป็นผู้นำ การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การประนีประนอม ความรับผิดชอบ ความอดทน ฝึกให้ทำงานร่วมกัน ฝึกคิดและฝึกปฏิบัติ เป็นผู้นำและผู้ตาม ครูควรพัฒนานักเรียนในด้านต่าง ๆ เป็นระยะ ๆ ด้วย

สุทิน ภูเจริญ (2528, หน้า 87-90) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 1 โดยศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของกริธ และได้อธิบายความคิดเห็นของผู้บริหารและครู พบว่าทั้งผู้บริหารและครูมีความเห็นว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารทั้ง 7 ด้าน คือ การเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม การเป็นผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข การเป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ การเป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ การเป็นผู้ให้การช่วยเหลือ การเป็นผู้โน้มน้าวจิตใจ การเป็นผู้ประสานงานและการเป็นผู้เข้ากับสังคมได้ดี ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับสูง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่น่าพอใจของครู ได้แก่ การเป็นผู้เข้าสังคมได้ดี การเป็นผู้โน้มน้าวจิตใจ ส่วนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ยังไม่เป็นที่พอใจของครู ซึ่งผู้บริหารต้องปรับปรุงแก้ไข ได้แก่ การประสานงาน การรู้จักปรับปรุงแก้ไข การยอมรับนับถือ การให้การช่วยเหลือ และการเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม

สมิหระ จิตตลดาการ (2529) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของสตรีในการปกครองท้องถิ่นไทย ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสตรีส่วนใหญ่จะเป็นผู้ไม่นิยมการใช้อำนาจ แต่ใช้วิธีการสร้างความเข้าใจกับประชาชนแทน ใช้ความสุภาพจึงทำให้คนที่เกรงใจเกรงกลัวควบคู่กันไป การทำงานมีการวางแผนล่วงหน้าเสมอ โดยเน้นเป้าหมายเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

ฉาษา จิตติพันธ์ (2532, หน้า 131 - 147) ได้ศึกษาประเภทภาวะผู้นำ และแบบผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ปรับปรุงมาจาก Leadership Questionnaire ของเบส (Bass) พบว่าตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จัดประเภทได้ 2 ประเภท และมีแบบผู้นำ 5 แบบ คือ ภาวะผู้นำเหนือรูปแบบ มีแบบผู้นำอยู่ 3 แบบ คือ ผู้นำแบบอำนาจนิยม ผู้นำแบบผู้กระตุ้นเชิงปัญญา และผู้นำแบบคำนึงถึงเอกลักษณ์ของเอกัตบุคคล และภาวะผู้นำเชิงปฏิสัมพันธ์ มีแบบผู้นำอยู่ 2 แบบ คือ ผู้นำแบบบริหารงานโดยข้อยกเว้นหรือการสนับสนุนตามสถานการณ์ และผู้นำแบบตามสบาย

รุ่งอรุณ รุ่งรองรัตน์ (2532, หน้า 76 - 88) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในกรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามที่ปรับปรุงมาจาก Leadership Questionnaire ของเบส (Bass) พบว่า ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในกรุงเทพมหานคร มีภาวะผู้นำเป็น 2 ประเภท และแบ่งแบบภาวะผู้นำเป็น 5 แบบ ดังนี้ ภาวะผู้นำประเภทเหนือรูปแบบ (Transformational Leadership) มีแบบภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบอำนาจนิยม ภาวะผู้นำแบบกระตุ้นเชิงปัญญา และภาวะผู้นำแบบเน้นส่วนรวม และภาวะผู้นำประเภทปฏิสัมพันธ์ (Transactional Leadership) มีแบบภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบวางรูปแบบให้ปฏิบัติและให้รางวัล และแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย

นิวัติ อินทรสมบัติ (2534, บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนระดับวุฒิภาวะ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 350 คน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง ใช้รูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน และพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 กับระดับวุฒิภาวะและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่ารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารได้รับอิทธิพลจากวุฒิภาวะของครู-อาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษาและมีส่วนช่วยอย่างสำคัญต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็น

อีกด้วยว่าทั้งความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและระดับวุฒิภาวะของครู-อาจารย์โรงเรียนประถมศึกษาต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ต่างมีส่วนช่วยซึ่งกันและกัน และต่างมีผลกระทบอย่างสำคัญต่อการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

สมนา พุ่มประพาพ (2534) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษา ในทัศนะของครูในจังหวัดนครสวรรค์พบว่า ทรรศนะของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นสตรีทั้ง 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำที่ดียึดสถาบันเป็นหลัก ภาวะผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลักและภาวะผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก อยู่ในระดับมาก คือ พฤติกรรมหรือแบบภาวะผู้นำที่ปรากฏให้เห็นบ่อยครั้ง การเปรียบเทียบทรรศนะของครูในจังหวัดนครสวรรค์พบว่าครูเป็นเพศหญิงและเพศชาย มีทรรศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นสตรีทั้ง 3 แบบคือ ภาวะผู้นำที่ดียึดสถาบันเป็นหลัก ภาวะผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลักและภาวะผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลักอยู่ในระดับมาก คือ พฤติกรรมหรือแบบภาวะผู้นำ ที่ปรากฏให้เห็นบ่อยครั้ง การเปรียบเทียบทรรศนะของครูจังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ครูที่เป็นเพศหญิงเพศชาย มีทรรศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นสตรี โดยส่วนรวม ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าแตกต่างกัน 16 ข้อ จาก 45 ข้อ

สันติยา ไชยศรีชลธาร (2535) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี วิทยาลัยอาชีวศึกษา โดยศึกษาภาวะผู้นำในด้านมุ่งคนกับมุ่งงาน และคุณลักษณะผู้บริหารสตรี วิทยาลัยอาชีวศึกษา ที่ควรจะเป็นในปัจจุบัน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมีพฤติกรรมที่แสดงออกในด้านมุ่งคนและมุ่งงานมากเท่า ๆ กัน สำหรับคุณลักษณะของผู้บริหารสตรีที่มีการปฏิบัติจริงมากที่สุด เรียงลำดับดังนี้ มีความจริงใจต่อคนทั่วไป มีน้ำใจนักกีฬา รู้แพ้รู้ชนะ และรู้จักให้อภัย มีความตรงต่อเวลา ส่วนคุณลักษณะที่ผู้บริหารสตรีมีการกระทำ ได้แก่ การมีผลงานการเขียนตำราทางวิชาการ

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพองค์การ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด พบว่า ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดทั้งแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง

กรณิกา ดันติคนกพร (2539, บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้อำนาจกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า 1. กลวิธีการใช้อำนาจของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีค่าเฉลี่ยในด้านกลวิธีทางกฎหมายและการปรึกษาหารืออยู่ในระดับสูง ส่วนกลวิธีการโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล การเข้าใจ การใช้ความเป็นมิตร การใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว การกดดัน การแลกเปลี่ยน และการอ้างอิงอยู่ในระดับปานกลาง 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับปานกลาง 3. กลวิธีการใช้ความเป็นมิตร การปรึกษาหารือ การเข้าใจ การโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล

การใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว การแลกเปลี่ยน กลวิธีทางกฎหมาย และการกดดัน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ขณะที่กลวิธีการอ้างอิงไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย

4 ตัวแปร ที่ร่วมพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ กลวิธีการใช้ความเป็นมิตร การปรึกษาหารือ การโน้มน้าวอย่างมีเหตุผลและการอ้างอิง สามารถร่วมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ได้ร้อยละ 72.16

กมลทิพย์ ตั้งหลักมั่นคง (2539) ได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน เขต 6 กลุ่มตัวอย่างจำนวน 206 คน แบ่งเป็น หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล จำนวน 36 คน และพยาบาลประจำการที่ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย จำนวน 170 คน ใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการวิจัยพบว่าหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีคะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามการรับรู้ของตนเองและพยาบาลประจำการ และหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีคะแนนรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำของตนเอง ทั้งเชิงปฏิรูปและเชิงจัดการ แตกต่างจากพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 โดยหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีคะแนนรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำของตนเองทั้งเชิงปฏิรูปและเชิงจัดการสูงกว่าพยาบาลประจำการ

ธนิตา ฉิมวงศ์ (2539) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างได้แก่พยาบาลประจำการ จำนวน 931 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปอยู่ในระดับสูง ส่วนภาวะผู้นำเชิงจัดการอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้าหอผู้ป่วย ต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อินทรน้อย มะลิขัยวงศ์ (2540) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำปรัวรตของผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำปรัวรตของผู้บริหารดีเด่นโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน พบว่าภาวะผู้นำปรัวรตของผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน อยู่ในระดับสูง นั่นคือ เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นและยอมรับในศักยภาพของบุคลากรสูง โดยการให้อิสระและยอมรับในความคิดเห็นของบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรเป็นผู้ริเริ่มงานเอง และคอยอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรอย่างเต็มที่ เป็นผู้เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสูง โดยการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร การวางแผน ให้อำนาจการตัดสินใจ

แก่บุคลากร และสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ และเป็นผู้เห็นความสำคัญในการทำงานร่วมกันด้วยการใช้กระบวนการกลุ่มสูง โดยการสร้างบรรยากาศ ร่วมมือร่วมใจ เคารพใคร่ สามัคคีและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร และบุคลากรกับบุคลากรด้วยกัน นอกจากนี้บุคลากรก็ยังเชื่อว่า ถ้าผู้บริหารพัฒนาในเรื่องวิสัยทัศน์ให้กว้างไกล กล้าตัดสินใจและเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพิ่มขึ้น โรงเรียนจะก้าวหน้ายิ่งกว่านี้

วินัย ฉิมวงศ์ (2542) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของตนเองและข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดระยอง พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารตามการรับรู้ของตนเองอยู่ในระดับสูงมากส่วนภาวะผู้นำเชิงจัดการอยู่ในระดับสูง 2) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารตามการรับรู้ของข้าราชการครูอยู่ในระดับสูง ส่วนภาวะผู้นำเชิงจัดการอยู่ในระดับปานกลาง 3) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงจัดการของผู้บริหารตามการรับรู้ของตนเองและข้าราชการครู แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้บริหารรับรู้ภาวะผู้นำของตนเองทั้งเชิงปฏิรูป และเชิงจัดการสูงกว่าการรับรู้ของข้าราชการครู

จิรพรรณ โพธิ์ทอง (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลกับความสามารถในการบริหารงานและการจัดการดูแลผู้ป่วยของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 350 คน โดยใช้แนวคิดของเบลค และมอดตัน (Blake & Mouton) ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลส่วนใหญ่มีแบบภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีม หัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสามารถในการบริหารงานและการจัดการดูแลผู้ป่วย โดยรวมในระดับสูง หัวหน้าหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานภายใต้การนำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่มีแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน มีความสามารถในการบริหารงานและการจัดการดูแลผู้ป่วยไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสามารถในการบริหารงานและการจัดการดูแลผู้ป่วยโดยรวมที่มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ลัมย์ ทองเรือง (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของหน่วยงาน : ศึกษาเฉพาะกรณี สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดในภาคกลาง จำนวน 350 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. รูปแบบภาวะผู้นำของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดในภาคกลางในภาพรวมเป็นแบบปรีกษาหารือ
2. ประสิทธิผลของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดในภาคกลางในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

3. สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของข้าราชการมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดในภาคกลาง ดังนี้ 3.1 เพศ ระดับตำแหน่งและฝ่ายที่สังกัด มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา 3.2 ระดับตำแหน่ง มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของหน่วยงาน

4. รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของหน่วยงาน มณัส ญาติเจริญ (2544) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มโรงเรียนพลับพลา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองจันทบุรี พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองจันทบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามขนาดโรงเรียนและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ชูจิตร์ พันธุ์ประเสริฐ (2545, หน้า 46-47) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องความพึงพอใจของครูต่อการเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยปรากฏว่าดังนี้

1. ความพึงพอใจของครูต่อการเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวม ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข ด้านการโน้มน้าวจิตใจ และด้านการเข้าสังคม อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการยอมรับนับถือ ด้านการให้การช่วยเหลือ และด้านประสานงานอยู่ในระดับปานกลาง

2. ความพึงพอใจของครูชาย ครูหญิง ครูที่มีประสบการณ์มาก และครูที่มีประสบการณ์น้อย อยู่ในระดับมาก

3. ความพึงพอใจของครูต่อการเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาระหว่างครูชายกับครูหญิง ไม่แตกต่างกัน

4. ความพึงพอใจของครูต่อการเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาระหว่างครูที่มีประสบการณ์มากกับครูที่มีประสบการณ์น้อย ไม่แตกต่างกัน

สกุลศักดิ์ ทิพย์ไชย (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมาก โดยภาวะผู้นำของผู้บริหารที่วุฒิการศึกษาปริญญาตรีและต่ำกว่ากับผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีไม่แตกต่างกัน และภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยกับผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากแตกต่างกัน

งานวิจัยต่างประเทศ

ดุกส์บูรี, อาร์มสตรอง, ดริว และเฮนรี่ (Duxbury, Armstrong, Drew, & Henly, 1984) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการลาออกและความพึงพอใจในงานของพยาบาล โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลจำนวน 283 คน ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานผู้ป่วยทารกแรกเกิดที่มีอาการหนัก 14 แห่ง ในสหรัฐอเมริกา จากการศึกษาพบว่า การยอมรับความแตกต่างของบุคคลของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน

ทิชชี และเดวานน่า (Tichy & Devanna, 1986) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และได้สรุปลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีดังต่อไปนี้ 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า 2) เป็นคนกล้าและเปิดเผย กล้าเผชิญกับความจริง 3) เชื่อมมั่นในคนอื่นว่ามีความสามารถ 4) ชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า 5) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต 6) มีความสามารถในการเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน 7) เป็นผู้มีทัศนภาพ

คุนเมท และเลวิส (Kuhnert & Lewis, 1987) ได้ศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับที่มีคุณค่าสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำในลักษณะของผู้นำการแลกเปลี่ยน จะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับพัฒนาการที่สูงขึ้นไป จะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะและของหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเสียผลประโยชน์ของตนเอง ก้าวเข้าถึงจิตใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ถูกน้องเห็นคุณค่าของควมมีอุดมคติ ศักดิ์ศรี เพื่อที่จะได้ไม่ทำงานตามหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือน หรือผลตอบแทนไปวัน ๆ อีกทั้งพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับ และทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่ยาก

ฮูเวอร์ (Hoover, 1987, p. 3020 - A) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เพื่อจะศึกษาว่าผู้นำทางการศึกษามีลักษณะพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำ 2 แบบ ตามทฤษฎีของแบสส์ เช่นเดียวกับผู้นำทางทหารและธุรกิจหรือไม่ กล่าวคือ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ คือ ความอาทร เสน่ห์ การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา ในขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะประกอบด้วยปัจจัย 2 ประการ คือ การให้รางวัลอย่างเหมาะสมและการบริหารแบบวางเฉย

โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับครูใหญ่โรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในรัฐทางภาคตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่ามีลักษณะเช่นเดียวกัน

เคนดริค (Kendrick, 1988, p. 1330 - A) ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนระดับมัธยมในเมืองให้มีประสิทธิภาพโดยวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระยะเริ่มแรก และต่อมาได้ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในการดำเนินงาน จนสามารถปรับปรุงโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ

เมอร์เรย์ (Murray, 1988, p. 1880 - A) ศึกษาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและสภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับประสิทธิผลของวิทยาลัยขนาดเล็ก ซึ่งใช้แนวคิดของ คาเมรอน (Cameron) ในการประเมินประสิทธิผลวิทยาลัยใน 9 ด้าน คือ ความพึงพอใจในการศึกษาของนักเรียน การพัฒนาทางด้านวิชาการ พัฒนาทางวิชาชีพ สุขภาพขององค์กร การพัฒนาส่วนบุคคล ความพึงพอใจในด้านการว่าจ้างของอาจารย์ ความเปิดของระบบการได้มาซึ่งทรัพยากรผลการวิจัยไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับประสิทธิผลของวิทยาลัยโดยรวมแต่พบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรย่อยในด้านประสิทธิผลของวิทยาลัย คือ ด้านการพัฒนาทางวิชาการของนักศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ

บอแมน (Bauman, 1989) ได้วิเคราะห์ลักษณะและรูปแบบเชิงปฏิบัติการของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใช้การวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยปรากฏว่า 1) ผู้นำรับรู้ตนเองแตกต่างกันขึ้นอยู่กับเพศและการใช้งาน 2) รูปแบบพฤติกรรมที่มีประสิทธิผลที่สุดในการมุ่งเน้นความคิด คือ กำนิยมและทัศนคติ 3) การรับรู้ตนเองทางบวก มีผลมาจากองค์ประกอบของประสบการณ์ชีวิตที่กำหนดอย่างเข้มข้นในการพัฒนาของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมอบอำนาจให้อีกบุคคลในองค์กร โดยการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือ (Collective Leadership) ระหว่างเอกบุคคลเหล่านั้น 5) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกำหนดตนเองในฐานะตัวนำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agents)

คิง (King, 1990, p. 2529 - A) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับผู้บริหารการศึกษาจำนวน 208 คน ในระดับอนุบาล – มัธยมปลาย และระดับมหาวิทยาลัย โดยใช้เครื่องมือ Multifactor Leadership Questionnaire ของเบส ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถทำนายความพึงพอใจและความสำเร็จได้เหนือกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและพบในผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยมากกว่าอนุบาล - มัธยมปลาย

มิเกลอร์ (Migler, 1992) ได้ศึกษาลักษณะและแบบผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษาอาชีวศึกษาและวิทยาลัยเทคนิคของรัฐมินเนโซตา โดยสำรวจลักษณะและแบบผู้นำของผู้บริหารจากสถาบันการศึกษาอาชีวศึกษา 11 แห่ง และจากวิทยาลัยเทคนิค 12 แห่ง โดยให้ผู้บริหารเป็นผู้ตอบ

แบบสอบถาม LBDQ-12, MLQ และ LAI ผลการวิจัยปรากฏว่าผู้บริหารของสถาบันการศึกษาอาชีวและวิทยาลัยเทคนิค มีพฤติกรรมมุ่งเน้นมิติสัมพันธ์ (Consideration) และมิติริเริ่มโครงสร้าง (Initiation Structure) เท่ากัน และยังพบว่าใช้พฤติกรรมกรรมการเปลี่ยนแปลง (Transformational Behaviors) สูงกว่าพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยน (Transactional Behaviors) เมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารสองกลุ่มนี้ พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมมิติสัมพันธ์กับมิติริเริ่มโครงสร้าง และพฤติกรรมกรรมการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนไม่แตกต่างกัน แต่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในด้านประสิทธิผลของผลงาน และลักษณะงานผู้บริหารเกี่ยวกับการหยั่งรู้ (Insightful) ความอดทนต่อความไม่แน่นอนและความซับซ้อนการอำนวยความสะดวก การบริหารเวลา และการตัดสินใจสั่งการ และพบว่า ผู้บริหารสถาบันการศึกษาอาชีวปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบตามสบาย รวมทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางดั้งเดิม จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา กระตุ้นจิตใจ สร้างแนวคิดในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็น ซึ่งผู้ตามจะเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูงหลายด้าน เช่น เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นสูง มีทัศนภาพที่กว้างไกล เป็นที่ไว้วางใจศรัทธาของผู้ตาม ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาน่าจะอยู่ในระดับสูงภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เป็นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม ดังนั้น ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนน่าจะอยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน ส่วนภาวะผู้นำแบบตามสบายของผู้บริหารสถานศึกษาน่าจะอยู่ในระดับน้อยเนื่องจากภาวะผู้นำตามรูปแบบของเบส (Bass) เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาของบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ น่าจะแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่ต้องการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ตามแนวคิดของเบส (Bass, 1991) ซึ่งได้เสนอภาวะผู้นำที่มีรูปแบบพิสัยเต็ม โดยประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบตามสบาย เพื่อให้ทราบว่าผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับใด ซึ่งผลของการวิจัยอาจนำไปใช้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป