

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร และประสิทธิผลของสถานศึกษา รวมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการบริหารที่มีส่วนร่วมของผู้บริหารที่มีส่วนร่วมของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ดังนั้น จึงได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. สภาพการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.1 ความเป็นมาและความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.2 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.4 คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. พฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วม
 - 3.1 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหาร
 - 3.2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม
 - 3.3 การบริหาร 4 ระบบ
4. องค์ประกอบของพฤติกรรมการบริหาร
 - 4.1 การเป็นผู้นำ
 - 4.2 การจูงใจ
 - 4.3 การติดต่อสื่อสาร
 - 4.4 การปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน
 - 4.5 การตัดสินใจ
 - 4.6 การกำหนดเป้าหมาย
 - 4.7 การควบคุมการปฏิบัติงาน
 - 4.8 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม
5. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา
 - 5.1 ความหมายของประสิทธิผล

- 5.2 ความสำคัญของประสิทธิผล
- 5.3 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพกับประสิทธิผล
- 5.4 องค์ประกอบที่นำไปสู่ประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร
- 5.5 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล
- 5.6 องค์ประกอบและการประเมินประสิทธิผล
- 5.7 เครื่องมือวัดประสิทธิผล
- 5.8 เกณฑ์บ่งชี้ประสิทธิผลสถานศึกษา
6. ประสิทธิภาพของสถานศึกษา
 - 6.1 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
 - 6.2 ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
 - 6.3 ด้านความสามารถในการพัฒนาปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้เข้ากับสภาพแวดล้อม
 - 6.4 ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา
7. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการบริหาร
แบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลของสถานศึกษา
8. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 9.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 9.2 งานวิจัยต่างประเทศ

บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากผลการประกาศพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 13 กรกฎาคม พ.ศ. 2553 ตามมาตรา 37 บัญญัติว่า การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึงระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรม และความเหมาะสมด้านอื่นด้วย เว้นแต่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษา โดยให้รัฐมนตรีโดยคำแนะนำของสภาการศึกษา มีอำนาจประกาศในราชกิจจานุเบกษา กำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อการบริหาร และการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3, 2553)

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษา ขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณ เงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงาน ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานที่ได้รับให้ หน่วยงานข้างต้นรับทราบและกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายเงินงบประมาณของหน่วยงาน ดังกล่าวด้วย
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดการและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลการศึกษา ในเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์การชุมชน องค์การวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัย และพัฒนาการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการ และคณะทำงาน ด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับการภายในเขตพื้นที่การศึกษาการศึกษาประถมศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใด โดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

โครงสร้างการบริหารงาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการแบ่งส่วนราชการภายใน ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ. 2553 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 ลงวันที่ 28 ตุลาคม พ.ศ. 2553 ดังต่อไปนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3, 2555)

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มการบริหารงานบุคคล
3. กลุ่มนโยบายและแผน
4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
5. กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
6. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
7. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชน
8. หน่วยตรวจสอบภายใน

แนวทางในการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดความสำเร็จ ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3, 2555)

วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรที่ส่งเสริม และสนับสนุนการศึกษาอย่างทั่วถึง มีคุณภาพพร้อมคุณธรรม พัฒนาสู่มาตรฐาน ประสานความร่วมมือ

พันธกิจ

1. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึงเท่าเทียม
2. ส่งเสริมคุณธรรมนำความรู้
3. สนับสนุนการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การเรียนรู้
4. ส่งเสริมคุณภาพและประสิทธิภาพการศึกษา
5. พัฒนามาตรฐานการศึกษา
6. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจากทุกภาคส่วน

เป้าประสงค์

1. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียมและเป็นธรรม
2. นักเรียนมีคุณภาพ คุณธรรม เป็นคนดี มีความรู้ และมีความสุข
3. ทุกโรงเรียนมีการจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐาน

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. ร้อยละของประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ร้อยละของนักเรียนที่มีคุณธรรมจริยธรรม
3. ร้อยละของครูที่ได้รับการพัฒนาความรู้และปรับวิธีสอน
4. ร้อยละของนักเรียนที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา
5. ร้อยละของนักเรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินระดับชาติ ในระดับดี
6. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า ร้อยละ 50 ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้
7. ระดับความพึงพอใจในการจัดการศึกษาของผู้เกี่ยวข้อง
8. จำนวนสถานศึกษาที่จัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลุ่มโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

ด้วยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เป็นองค์กรหลักในการจัดและส่งเสริม สนับสนุนการบริหารและการจัดการศึกษาให้กับโรงเรียนในสังกัดภาครัฐ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับประชากรวัยเรียนอย่างทั่วถึง มีคุณธรรม นำความรู้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และมีคุณภาพตามมาตรฐาน กลุ่มโรงเรียนเกิดจากการรวมโรงเรียนภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในพื้นที่ภูมิศาสตร์ใกล้เคียงกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา กลุ่มโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ประกอบไปด้วย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3, 2552)

กลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 มีโรงเรียนภายในกลุ่ม จำนวน 11 โรงเรียน เป็นโรงเรียนระดับประถมศึกษา จำนวน 6 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านสันติคราม โรงเรียนบ้านตะเคียนเตี้ย โรงเรียนบ้านบางละมุง โรงเรียนบ้านนาหวัง โรงเรียนบ้านโรงหีบ และโรงเรียนวัดเวฬุวนาราม โรงเรียนขยายโอกาส จำนวน 5 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านทุ่งกรด โรงเรียนวัดหนองเกตุน้อย โรงเรียนวัดหนองเกตุใหญ่ โรงเรียนวัดสุกรีขันธ์บุญญาราม และโรงเรียนอนุบาลบางละมุง

กลุ่มโรงเรียนบางละมุง 2 มีโรงเรียนภายในกลุ่ม จำนวน 7 โรงเรียน เป็นโรงเรียนระดับประถมศึกษา จำนวน 4 โรงเรียน คือ โรงเรียนวัดสว่างอารมณ์ โรงเรียนบ้านมาบประชัน

โรงเรียนบ้านห้วยไข่น้ำ และโรงเรียนบ้านภูไท โรงเรียนขยายโอกาส จำนวน 3 โรงเรียน คือ
โรงเรียนบ้านโป่งสะแกต โรงเรียนชุมชนวัดเขาไม้แก้ว และโรงเรียนวัดโป่ง

กลุ่มโรงเรียนบางละมุง 3 มีโรงเรียนภายในกลุ่ม จำนวน 6 โรงเรียน เป็นโรงเรียนระดับ
ประถมศึกษา จำนวน 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนชุมชนบ้านหนองปรือ โรงเรียนบ้านทุ่งกลม และ
โรงเรียนวัดเขาโพธิ์ทอง โรงเรียนขยายโอกาส จำนวน 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านเนินพลับหวาน
โรงเรียนวัดสุทธาวาส และโรงเรียนวัดบุญสัมพันธ์

กลุ่มโรงเรียนบางละมุง 4 มีโรงเรียนภายในกลุ่ม จำนวน 7 โรงเรียน เป็นโรงเรียน
ระดับประถมศึกษา จำนวน 6 โรงเรียน คือ โรงเรียนห้วยใหญ่ โรงเรียนบ้านทุ่งละหาน โรงเรียน
บ้านชากนอก โรงเรียนบ้านบึง โรงเรียนบ้านมาบพิททอง และโรงเรียนบ้านนอก โรงเรียนขยาย
โอกาส จำนวน 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านทุ่งคา

กลุ่มโรงเรียนสัตหีบ 1 มีโรงเรียนภายในกลุ่ม จำนวน 5 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านเขา
จิจรรย์ โรงเรียนบ้านหินวง โรงเรียนวัดหนองจันทน์ โรงเรียนบ้านอำเภอ โรงเรียนวัดนาจอมเทียน

กลุ่มโรงเรียนสัตหีบ 2 มีโรงเรียนภายในกลุ่ม จำนวน 5 โรงเรียน คือ โรงเรียนชุมชน
บ้านบางเสร่ โรงเรียนเกล็ดแก้ว โรงเรียนอนุบาลเตาถ่าน โรงเรียนบ้านสัตหีบ โรงเรียนวัดเขา
คันธมาณี

กลุ่มโรงเรียนสัตหีบ 3 มีโรงเรียนภายในกลุ่ม จำนวน 5 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านชลอด
โรงเรียนบ้านเขาบายศรี โรงเรียนจุลเสม็ด โรงเรียนชุมชนบ้านช่องแสมสาร โรงเรียนบ้าน กม.ห้า

กลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 มีโรงเรียนภายในกลุ่ม จำนวน 12 โรงเรียน เป็นโรงเรียนระดับ
ประถมศึกษา จำนวน 9 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านชากยายจีน โรงเรียนวัดอัมพวัน โรงเรียนวัด
หนองคล้า โรงเรียนบ้านวังค้อ โรงเรียนบ้านหนองปรือ โรงเรียนบ้านบึง โรงเรียนวัดจุ๊กกะเณอ
โรงเรียนวัดใหญ่เนินพยอม และโรงเรียนวัดบ้านนา โรงเรียนขยายโอกาส จำนวน 3 โรงเรียน
คือ โรงเรียนวัดแหลมฉบัง โรงเรียนบริษัทไทยกสิกรสงเคราะห์ และโรงเรียนวัดมโนรม

กลุ่มโรงเรียนศรีราชา 2 มีโรงเรียนภายในกลุ่ม จำนวน 12 โรงเรียน เป็นโรงเรียน
ระดับประถมศึกษา จำนวน 8 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านพันเสด็จใน โรงเรียนบ้านเขาหิน
โรงเรียนบ้านเขาหิน โรงเรียนบ้านโค้งดารา โรงเรียนบ้านเขาตะแบก โรงเรียนบ้านเนินทอง
โรงเรียนบ้านพันเสด็จนอก และโรงเรียนบ้านระเวียง โรงเรียนขยายโอกาส จำนวน 4 โรงเรียน
คือ โรงเรียนบ้านบ่อวิน โรงเรียนบ้านหุบบอน โรงเรียนบ้านสุรศักดิ์ และโรงเรียนบ้านเขาคันทรง

กลุ่มโรงเรียนศรีราชา 3 มีโรงเรียนภายในกลุ่ม จำนวน 12 โรงเรียน เป็นโรงเรียน
ระดับประถมศึกษา จำนวน 9 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านห้วยกรู โรงเรียนวัดเขาฉลาก
โรงเรียนบ้านทางตรง โรงเรียนวัดนาพร้าว โรงเรียนวัดพิบูลสถนธรรม โรงเรียนวัดวังหิน

โรงเรียนวัดพระประทานพร โรงเรียนวัดหนองขาม และโรงเรียนวัดรังษีสุทธาวาส โรงเรียนขยายโอกาส จำนวน 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านห้วยกุ่ม โรงเรียนวัดโปธาราม และโรงเรียนอนุบาลบ้านบางพระ

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความเป็นมาของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ก่อนที่จะมาเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี (Charismatic Leadership) โดยแมก เวเบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ศึกษา ด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำอย่างมีบารมีนี้ เนื่องจากในทศวรรษนั้น เกิดการปฏิรูปและการฟื้นฟูองค์กรต่าง ๆ อย่างมาก และผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกามีการยอมรับกันว่ามีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสถานะ ที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง (คานิง ผุดผ่อง, 2547, หน้า 17)

ภาวะผู้นำแบบบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีพรสวรรค์ มีความเป็นพิเศษ และเหนือคนทั่วไป ผู้ตามจะมีความเชื่อมั่นเคารพและบูชาในตัวผู้นำในลักษณะที่เป็นวีรบุรุษ เหนือมนุษย์หรือเป็นเทพ เฮอร์ (House, 1977 cited in Munchinsky, 1997, p. 374) ได้เสนอทฤษฎีที่ชี้ว่าผู้นำแบบมีบารมี มีพฤติกรรมอย่างไร โดยระบุตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำแบบมีบารมีว่าจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับอย่างปราศจากคำถามของผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟังด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีนี้ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีความพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และมีความตั้งใจสูง พฤติกรรมของผู้นำแบบมีบารมี จะประกอบด้วยลักษณะ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1. สร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำ
2. ประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์เพื่อสร้างความผูกพันในผู้ตาม
3. สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม
4. แสดงความมั่นใจของความสามารถของผู้ตาม เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม

นอกจากนี้ ผู้นำแบบมีบารมีจะมีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคต ทำให้ผู้ตามมีชีวิตที่ดี และมีความหมายหมายมากขึ้น และผู้นำจะสร้างตัวอย่างในพฤติกรรมของตนเองเพื่อเป็นโมเดล

ทางพฤติกรรมให้กับผู้ตาม (Behavior Modeling) และหากมีความจำเป็นผู้นำจะแสดงออกเพื่อกระตุ้น
 จูงใจให้ผู้ตาม ตามความเหมาะสมด้วย

คอนเกอร์ และคานัน โก (Conger & Kanungo, 1987 cited in Yukl & Fleet, 1992, p. 175)
 ได้เสนอทฤษฎีผู้นำแบบมีบาร์มี โดยยึดตามสมมติฐานที่ว่าบาร์มีนั้นเป็นปรากฏการณ์แบบการ
 ส่งเสริม คือ ผู้ตามจะเป็นผู้เสริมสร้างคุณลักษณะพิเศษให้กับผู้นำ โดยมาจากการสังเกตพฤติกรรม
 ของผู้นำ และผลจากพฤติกรรมนั้น พฤติกรรมเหล่านั้นประกอบด้วยลักษณะ ดังนี้

1. กระตุ้นแนวความคิดที่มีความแตกต่างจากแนวความคิดเดิมอย่างมาก แต่อยู่ในอัตรา
 ที่ผู้ตามยังสามารถรับได้
2. นำตัวเข้าแลก หรือเสี่ยงกับการสูญเสียสถานะการเงิน หรือสมาชิกในองค์กร
 เพื่อแนวคิดที่ตนมุ่งหวัง
3. ดำเนินในทางที่ปกติมักไม่ทำกันเพื่อจะบรรลุในแนวความคิดที่มี
 สำหรับคุณลักษณะพิเศษที่เพิ่มขึ้นของผู้นำ ประกอบด้วย
 1. ความมั่นใจในตนเอง
 2. ทักษะการจัดการในการสร้างความประทับใจ
 3. ความสามารถในการคิดประเมินสถานการณ์และโอกาส รวมทั้งข้อจำกัด
 4. การมีความรู้สึกไวต่อสังคม และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ในความต้องการ
 และในค่านิยมของผู้ตาม ผู้นำแบบมีบาร์มีมักจะเกิดเมื่อมีวิกฤตการณ์ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลง
 ที่สำคัญ หรือผู้ตาม ไม่พอใจสถานะเดิม อย่างไรก็ตามแม้ว่าไม่ได้มีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นก็ตาม
 ผู้นำแบบนี้มักจะแสดงสิ่งต่าง ๆ ที่เหนือธรรมดาในการจัดการเรื่องต่าง ๆ

นอกจากนี้ คอนเกอร์ (Conger, 1989 cited in Munchinsky, 1997, pp. 374-375)
 ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบมีบาร์มี อาจจะมีลักษณะบาร์มีหรือบุคลิกภาพพิเศษเชิงลบ เช่น
 ผู้นำจะทำโครงการขนาดใหญ่เพื่อโฆษณาตนเองเกินจริง เนื่องจากผู้นำประเมินตนเองสูงเกินไป
 และการไม่ยินดีที่จะहारหรือยอมรับคำแนะนำจากผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะล้มเหลวในการสร้าง
 ผู้สืบทอดที่มีความสามารถ และมักจะทกให้ลูกน้องอ่อนแอ และคอยพึ่งผู้นำ และอาจบ่อน
 ทำลายหรือขจัดผู้ที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้สืบทอดผู้นำ

แบส (Bass, 1999, pp. 35-51) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบาร์มี และ
 ได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บาร์มี สภาพแวดล้อม
 ที่เอื้ออำนวย ตัวอย่างเช่น แบส เสนอว่า ผู้นำแบบมีบาร์มี มักจะเกิดขึ้นในที่ที่การให้อำนาจในปกติ
 ล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤตการณ์ และยังเป็นที่ยังเกี่ยวกับค่านิยม และความเชื่อดั้งเดิม

ของผู้นำแบบนี้ ดังนั้น ต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบส และอโวลีโอ (Bass & Avolio, 1991 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 17) ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) แทนคำว่า การสร้างบารมี (Charisma) ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับ อุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรม คือ ความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัว ที่ดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ซึ่งเหตุผลที่ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี เนื่องจาก 1) การสร้างบารมี เป็นตัวแทนของความหมายในการโฆษณา เช่น การทดลอง ซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวดหรือแสดงความตื่นเต้นเกินจริง 2) การสร้างบารมี มีความสัมพันธ์มาก เกี่ยวกับการปกครองแบบเผด็จการและความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม และ 3) สำหรับผู้วิจัย บางคน กล่าวว่า การสร้างบารมี คือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดตั้งแต่การสร้าง แรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้น ในการฝึกอบรม และในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของเบส (Bass) จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นแนวคิดของทฤษฎี แนวใหม่แบบสากล (Neo-Universal Theories) ซึ่งชี้ให้เห็นคุณลักษณะของผู้นำไม่รวมผู้ตาม และสถานการณ์ เชื่อว่าผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นสมาชิกให้เกิดความสนใจในตนเองที่จะปฏิบัติงาน ในองค์กร (คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540 ก, หน้า 106) ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

คำนิ้ง ผุดผ่อง (2547, หน้า 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรม การบริหารองค์การของผู้บริหาร ที่ทำให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ มากกว่าที่ตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้น ส่งผลให้องค์การมีการพัฒนาทันความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

แคทลีนา ลีโซ (2548, หน้า 27) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำองค์การใช้ในการยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม สร้างความยึดมั่นผูกพันต่อ เป้าหมายขององค์การ กระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึกของความต้องการที่สูงขึ้น โดยคำนึงถึงประโยชน์ ขององค์การมากกว่าตนเอง

อากา ปิยามณ์ (2549, หน้า 33) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำ เป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ ในตนเอง กล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลสามารถนำองค์การไปสู่ทิศทาง ใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์ และบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยใช้รูปแบบของการสร้างบารมี การสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล

กริมม์ ถินถาวร (2550, หน้า 30) สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถในการบริหารองค์การของผู้บริหารที่จะนำให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งใจไว้แต่เดิม ส่งผลให้องค์การได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาทันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมประเทศและโลก

นิตยา วิเศษยา (2551, หน้า 56) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดี และเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์การ

อารี กังสานุกุล (2553, หน้า 29) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมของผู้นำซึ่งแสดงออกถึงการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการยกระดับและกระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรม และแรงจูงใจให้สูงขึ้น โดยผู้นำจะกระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่ผู้ตามคาดหวังไว้ว่าจะกระทำ และผู้ตามจะสร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์การ โดยผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ขององค์การ และผู้นำแสดงคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบหรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตามตลอดจนการเพิ่มอำนาจ (Empower) และช่วยเหลือผู้ตาม

กริฟฟิน (Griffin, 1996, p. 524) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ดำเนินการเหนือความคาดหวังกติ โดยการถ่ายโอนความรู้สึกต่อพันธกิจ การกระตุ้นประสบการณ์การเรียนรู้ การคล้อยใจให้ใช้วิธีใหม่ในการคิด

เลทวูด และเจนซี่ (Leithwood & Jantzi, 1996) เบส (Bass, 1999, p. 11) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่คอยกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำองค์การมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มและการให้ความร่วมมือของกลุ่ม โดยมีการแสดงออกใน 6 ด้าน คือ การระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน การถือคุณยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม และการคาดหวังผลการปฏิบัติของผู้ตามในระดับสูง ซึ่งช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะชี้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

เบส (Bass, 1999, p. 11) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ

การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะ และ
อุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ ความเจริญรุ่งเรืองของสังคม องค์กรและผู้อื่น นอกจากนั้น
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มจะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น
อาจจะชี้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งแสดงออก
ถึงการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการเปลี่ยนแปลงเจตคติและสภาพกระบวนการทำงานของผู้ตาม
กระตุ้นผู้ตามให้มีอุดมคติด้านศีลธรรมและแรงจูงใจสูงขึ้น ผู้นำพัฒนาความสามารถของผู้ตาม
ให้ดำเนินงานให้เกิดศักยภาพ และประสิทธิภาพตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ขององค์กร และ
ตระหนักในวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรและสังคมมากกว่า
ผลประโยชน์ส่วนตัว

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเริ่มต้นได้รับการพัฒนาจากการวิจัยเชิงการบรรยายผู้นำ
ทางการเมือง คือ เบอร์น (Burns, 1978) อธิบายถึงภาวะผู้นำเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อ
ผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ทฤษฎี
ของเบอร์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับการตระหนักของผู้ตาม โดยการยกระดับ
แนวความคิด และค่านิยมทางสังคมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม สันติภาพ โดยไม่ยึดตามอารมณ์
เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีแนวคิดจากตัวตนในทุกวัน ไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า เบอร์น มีแนวคิดภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรทุกตำแหน่ง

เบิร์น (Burns, 1978 อ้างถึงใน เสนาะ ตียาว, 2543, หน้า 203-204) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ
เป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่ความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่
จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

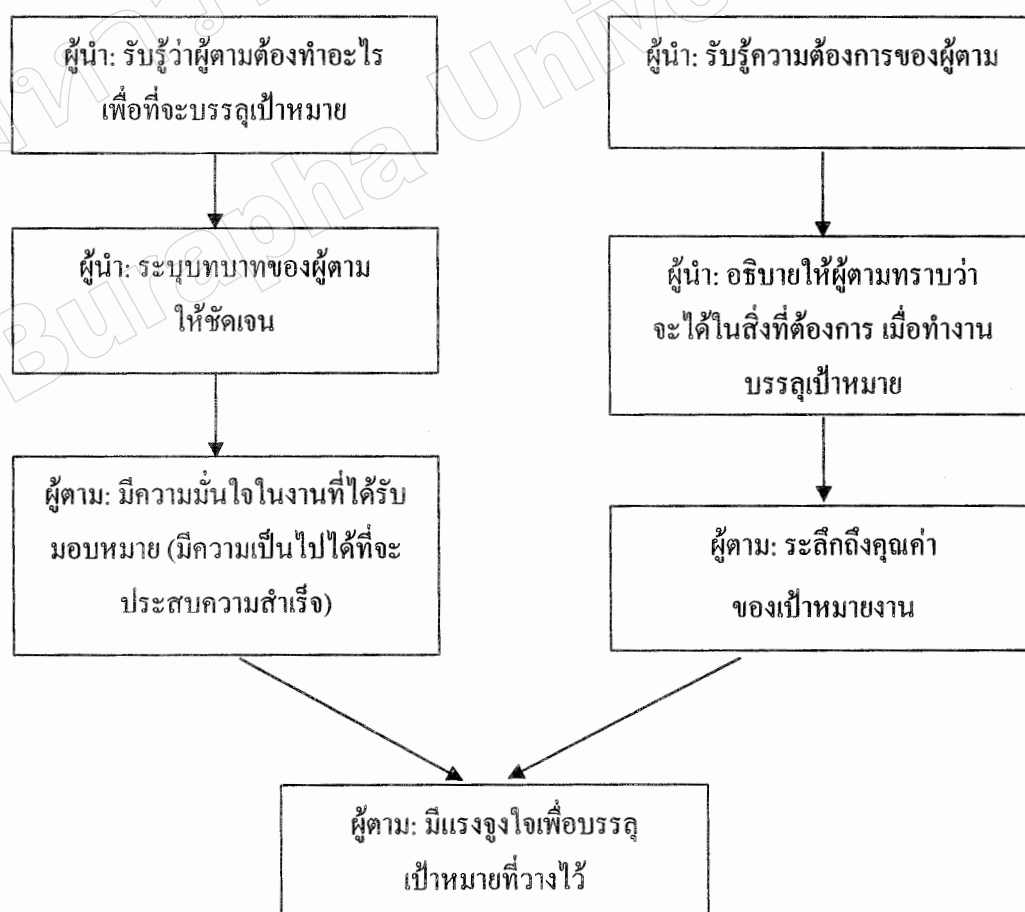
1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ซึ่งผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่า ผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational Leadership) ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและกระตุ้นตามให้เกิดความสำนึกของอุดมการณ์ ยึดค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศราภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิมตามลำดับขั้นตอนของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพ ทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

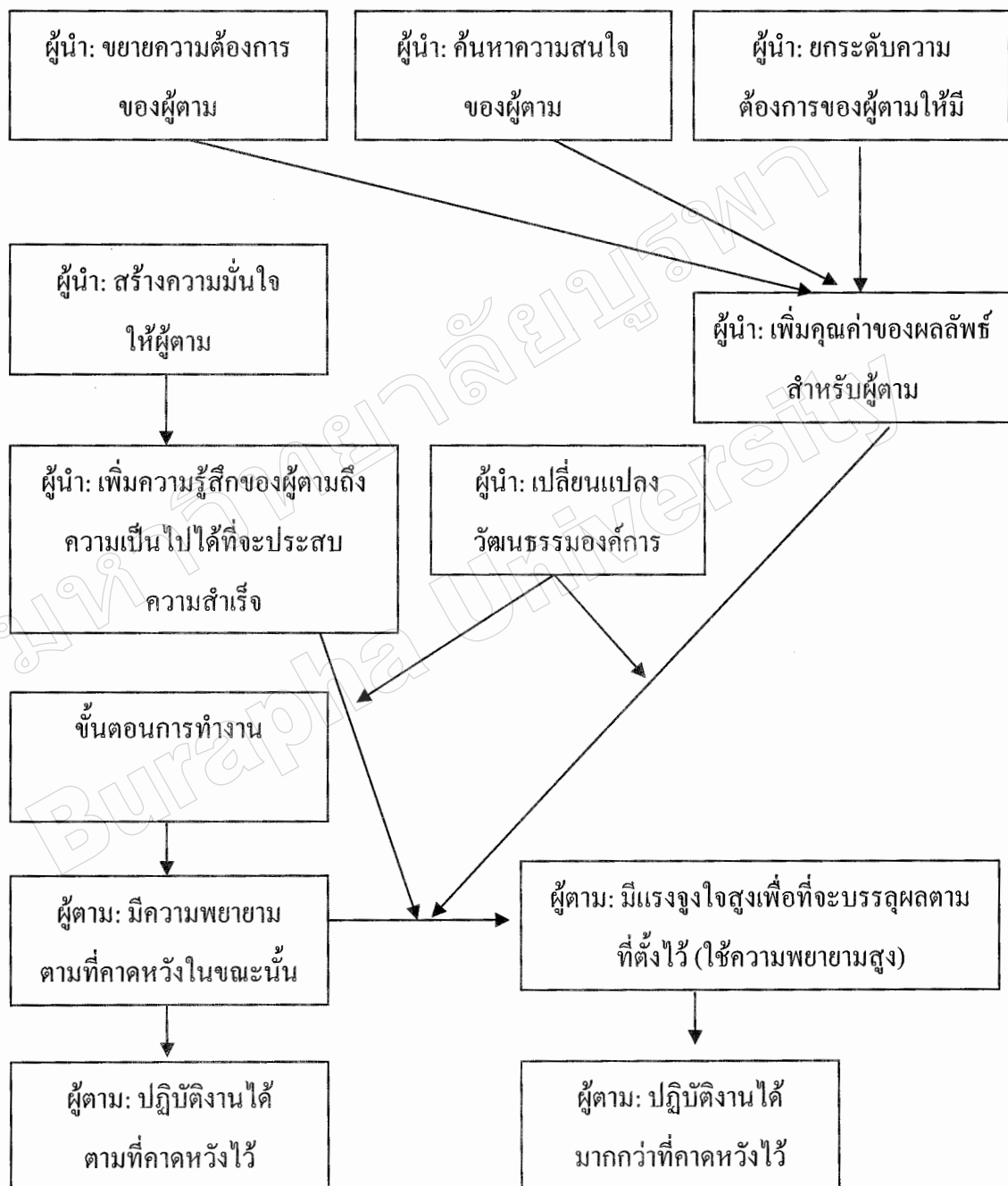
ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์น มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ซึ่งตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

ในเวลาต่อมา เบส (Bass, 1999) ได้ขยายแนวคิดภาวะผู้นำของเบอร์น โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจมาใช้ในการอธิบายทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจัดการ (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่ง เบส (Bass, 1999) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจัดการ ใช้การให้รางวัลเพื่อได้มาซึ่งผลงาน ดังภาพที่ 2 (Bass, 1985 อ้างถึงใน คำนึง ผุดผ่อง, 2547, หน้า 25)



ภาพที่ 2 กระบวนการของผู้นำเชิงจัดการหรือการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นผลกระทบของผู้นำต่อผู้ตาม ซึ่งพบว่าผู้ตาม มีความรู้สึกเลื่อมใส ศรัทธา จงรักภักดี ทำตนให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ (Bass, 1985) ดังภาพที่ 3 (Bass, 1985 อ้างถึงใน คำนิง ผุดผ่อง, 2547, หน้า 25-26)



ภาพที่ 3 กระบวนการของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transformation Leadership)

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของเบส

จากมีแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น ต่อมา เบส (Bass, 1985 อ้างถึงใน คำนึ่ง ผด่อง, 2547, หน้า 25-26) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และระบบแลกเปลี่ยน (Transformation) โดยที่เบส (Bass) นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์มากขึ้นหรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจของตนเอง (Self-Interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก เบส (Bass) เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ เบส (Bass) เห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือ กระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตามผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะให้ผู้ตามอ่อนแอ และต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด เบส (Bass) ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอร์น (Burns) โดยไม่ใช่เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และ เบส (Bass) ยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่ามีความแตกต่างกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน เบส (Bass) ยอมรับว่าในผู้คนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ใช้ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปี ค.ศ. 1985 เบส (Bass)

ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transaction Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตร (Dynamic) ที่มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตร (Dynamic) ที่มี

ความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม เบส (Bass) วิจัยพบว่าความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผล ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของเบส และ อโวลีโอ

เบส และอโวลีโอ (Bass & Avolio, 1991 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 22-24) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำตามสหาย สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกล่าวถึงรายละเอียดเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” (Four I’s) คือ

1. การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่าง หรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ

ความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่มุ่งใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพทั้งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นเขาวนปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่ปัญหาทุกอย่างต้องมืวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้

ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงเอกบุคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้รู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดิของผู้นำ แสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขา กำลังถูกตรวจสอบองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะมีความสัมพันธ์กัน (Interco related) อย่างไรก็ตาม มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมมีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ เลทวูด และเจนซี (Leithwood & Jantzi)

เลทวูด และเจนซี (Leithwood & Jantzi, 1996, pp. 512-534) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์น (Burns, 1978) ใน 3 ลักษณะ คือ ผู้นำการแลกเปลี่ยน ผู้นำจริยธรรม และผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของ เบส (Bass, 1999) ใน 3 ประการ คือ ความค้นหา การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อีกทั้งยังได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของ เบส และอโวลีโอ (Bass & Avolio, 1994) ซึ่งเพิ่มอีก 1 ประการ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ แล้วนำงานวิจัยที่ศึกษาทั้งหมดนั้นมาปรับใช้ในวงการศึกษ โดยศึกษาถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 ประการ จึงทำให้งานศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตามแนวคิดของ เลทวูด และเจนซี (Leithwood & Jantzi, 1996 อ้างถึงใน อารี กังสานุกุล, 2553, หน้า 34) ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง แบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่จะนำไปสู่การวิจัยครั้งนี้ คือ

1. การระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน (Identifying and Articulating) การระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน เป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่สร้าง อธิบาย และสร้างความเข้าใจระบุถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตว่าโรงเรียนจะปรับเปลี่ยนพัฒนาอย่างไร อีกทั้งการระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนนี้จะส่งผลไปให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ตามไปด้วย

มานาสเซ (Manesse, 1986 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) ได้นิยามวิสัยทัศน์ว่าเป็นพลังที่เกิดจากการหลอมความหมาย (Molds Meaning) ของทุกคนในองค์กรนั้น และด้วยเหตุที่ฐานสำคัญของการเป็นผู้นำคือ ต้องเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ซึ่งมานาสเซ (Manesse) อธิบายเพิ่มเติมว่า วิสัยทัศน์ที่ผู้นำเกี่ยวข้องประกอบด้วยวิสัยทัศน์ 4 ประการ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์องค์กร (Organizational Vision) ซึ่งเกี่ยวข้องและครอบคลุมการมีภาพที่สมบูรณ์ขององค์กรอย่างมีระบบ มีการระบุองค์การย่อย ๆ และสร้างความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยเหล่านั้น
2. วิสัยทัศน์เชิงอนาคต (Future Vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่บ่งบอกถึงสภาพที่สมบูรณ์ในอนาคตขององค์กรอย่างมีระบบ มีการระบุองค์การย่อย ๆ และสร้างความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยเหล่านั้น
3. วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) ได้แก่ วิสัยทัศน์ส่วนตัวของผู้นำที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าต่อองค์กร รวมทั้งการกระทำของบุคคลอื่นที่ช่วยผู้นำในการปฏิบัติการเพื่อให้องค์กรปัจจุบันสามารถเชื่อมโยงเข้ากับภาพที่เป็นวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์กร
4. วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) ได้แก่แนวทางที่ทำให้เกิดการเชื่อมต่อระหว่างความเป็นจริงปัจจุบัน กับความน่าจะเป็นไปได้ในอนาคต ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับทั้งองค์กรและต่อตัวผู้นำด้วย

กล่าวโดยสรุป การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงศักยภาพของการเป็นผู้นำเพื่อพาองค์กรสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ มีการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ทำให้ผู้ตามมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

2. การก่อเกิดการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม (Fostering the Acceptance of Group Goals) ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546, หน้า 30-35) กล่าวว่า การทำงานใด ๆ ก็ตาม ปัญหาอย่างหนึ่งที่มีมักจะเกิดขึ้นและทำให้การทำงานนั้น ๆ ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ก็คือ ปัญหาเกี่ยวกับการยอมรับ หรือที่เรียกว่า Acceptability ดังจะเห็นได้ว่า การทำงานของบุคคลในองค์กรต่าง ๆ

ไม่ว่าจะเป็นองค์การธุรกิจ องค์การภาครัฐหรือแม้แต่พรรคการเมือง ต่างก็ประสบกับปัญหาเกี่ยวกับการได้รับการยอมรับหรือไม่ได้รับการยอมรับอย่างทั่วหน้ากัน เช่น ที่เป็นข่าวในหนังสือพิมพ์อยู่เสมอ หรืออาจเห็นได้จากโพลล์ของสำนักต่าง ๆ เมื่อมีการสำรวจความคิดเห็นของประชาชน เป็นต้น

การยอมรับ (Acceptability) ในที่นี้หมายถึง ความสามารถในการยอมรับ ได้แก่ เป็นบุคคลที่ผู้อื่นสามารถยอมรับได้พอสมควร ตัวอย่างเช่น เป็นบุคคลที่เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนบุคคลทั่วไปสามารถยอมรับได้ว่า เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้อย่างดี ทั้งนี้บุคคลที่จะเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นได้ ควรเป็นผู้ที่ยอมรับ ฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ยึดตนเป็นที่ตั้ง ไม่ยึดมั่นถือมั่นหรืออคติสูงเกินไป อีกทั้งยังควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ รู้จักการยืดหยุ่น เห็นคุณค่าผู้อื่น และรู้จักการให้เกียรติผู้อื่นเพื่อไม่ให้เป็นการอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกัน

ดังนั้นในการแสดงออกของตน (Self-Expression) จึงจำเป็นต้องกระทำด้วยความระมัดระวัง จะได้ไม่เกิดการกระทบกระทั่งกับผู้อื่นให้เป็นผลเสียต่อตนเองและการทำงานที่ต้องรับผิดชอบ เนื่องจากลักษณะการทำงานในยุคนี้มีความสลับซับซ้อน มีการแข่งขันและมีปัจจัยต่าง ๆ มากกระทบมากมาย ทำให้การทำงานในยุคนี้ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม (Team Work) เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ จึงจะได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการและยังต้องใช้แนวทางการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ที่ถือว่าทุกคนเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าในการสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ทุกคนควรมีโอกาสมีส่วนร่วมในการบริหารงานวางแผนและตัดสินใจ ซึ่งการมีส่วนร่วมนี้ไม่ได้เป็นการเข้ามาเกี่ยวข้องในงาน (Task Involvement) เฉพาะในด้านร่างกาย (Physical Contribution) เท่านั้น แต่ยังเป็นการเกี่ยวข้องในด้านสติปัญญา และอารมณ์ในการทำงานด้วยทำให้การบริหารในรูปแบบนี้สร้างความผูกพัน (Commitment) ทำให้ได้รับความร่วมมือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องมากยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป การถือฤทธยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้แนวทางการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน วางแผนและตัดสินใจ สร้างความผูกพันมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่ตรงกัน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ กระตุ้นจิตใจให้ผู้ร่วมงานได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ สร้างความมั่นใจและเสริมแรงให้แก่ผู้ตาม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงาน และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย

3. การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล (Providing Individual Support)

เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นการสนับสนุนเป็นรายบุคคล ซึ่งให้เห็นถึงความเคารพต่อสมาชิกในโรงเรียน การให้ความสนใจในผลการปฏิบัติงาน ความรู้สึก และความต้องการ

ส่วนตนของบุคลากรทุกคน การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล มีการเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน สอนงานให้แก่ผู้ปฏิบัติหรือผู้ตาม วิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล คอยเป็นพี่เลี้ยงในการทำงาน ส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีการพัฒนาตนเองในทุกด้าน มีความชื่นชมและความยินดีแก่ผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จ ให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานที่ทำงานไม่ประสบความสำเร็จ คอยชี้แนะจุดบกพร่องต่าง ๆ

เฮาส์ และมิชเชล (House & Mitchell, 1974) ได้กล่าวเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ในประเภทพฤติกรรมผู้นำ ตามทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย ดังนี้ ผู้นำให้การสนับสนุนและมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่าย เป็นผู้นำที่จะแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งการให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาคและให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการยอมรับนับถือในความสามารถของแต่ละบุคคล ให้ความสนใจเอาใจใส่สนับสนุนในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน สอนงานและให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน ส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีการพัฒนาตนเอง สนับสนุนให้ได้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ อยู่เสมอ ชื่นชมและแสดงความยินดีแก่ผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จ ให้กำลังใจ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกมั่นใจในตนเอง

4. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างความท้าทายให้แก่บุคลากรในโรงเรียน ในเรื่องของการทบทวน ตรวจสอบ การทำงานของตนเองในปัจจุบันว่ามีข้อผิดพลาดบกพร่องอย่างไร และหาวิธีการคิดแก้ปัญหาอย่างหลากหลาย ด้วยวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิม

เบส (Bass, 1990 อ้างถึงใน โกเมธ พิมพ์เบ้าธรรม, 2547, หน้า 31-32) ได้กล่าวไว้ในรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า การกระตุ้นทางปัญญา เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยการกระทำนี้ทำให้ผู้ตามมีความพอใจและมีความตั้งใจ ด้วยการใช้อยุทธศาสตร์ จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามได้เข้าใจบทบาท และยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย การกระตุ้นทางปัญญาเป็นการใช้แรงจูงใจ โดยให้ข้อเท็จจริง ความรู้ หลักการแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอแนะ โดยเสนอความคิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้านได้แย่ง พยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิม และ เน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์การ

กล่าวโดยสรุป การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ในการสร้างความท้าทายให้แก่บุคลากรในโรงเรียน กระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหา โดยกระทำให้ผู้ตามมีความพอใจและมีความตั้งใจด้วยการสื่อและภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาทและยอมรับบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่า ส่งผลให้ผู้ตามมีความพยายาม และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย

5. การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม (Providing an Appropriate) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหาร ที่พยายามสร้างตัวอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในโรงเรียน ได้กระทำตามในเรื่องของค่านิยม และคุณธรรม คอยแนะนำ ดักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในโรงเรียน การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้นคำแนะนำดักเตือนหรือการกำกับดูแลของผู้ปฏิบัติจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรมจริยธรรม ความยุติธรรม และบุคลิกภาพ จะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงานจนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ

คูส และ โปสนเนอร์ (Kouzes & Posner, 1987, p. 31) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้ตาม ที่มีต่อผู้นำเกี่ยวกับการปฏิบัติของผู้นำตามคุณลักษณะพบว่า ผู้นำที่ดีควรมีการปฏิบัติภาวะผู้นำ ที่สมควรเป็นแบบอย่าง 5 ด้าน คือ การสร้างกระบวนการแบบท้าทาย การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถการเป็นแบบอย่าง และการเสริมสร้างกำลังใจ

ในด้านการเป็นแบบอย่างนั้น คูส และ โปสนเนอร์ (Kouzes & Posner, 1987) กล่าวว่า ผู้นำควรปฏิบัติ ดังนี้

1. ทำตัวอย่างตามค่านิยมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ผู้นำจะมีความชัดเจนในหลักปรัชญาของภาวะผู้นำ มีค่านิยมของตนเอง คิดสร้างสรรค์มาตรฐานของความเป็นเลิศ และกำหนดเป็นค่านิยมร่วมกันเพื่อจะเป็นแนวทางในการตัดสินใจ และการทำงานในองค์การ ผู้นำจะกระทำตนเป็นแบบอย่างในสิ่งที่คาดหวังจากผู้อื่น สิ่งสำคัญคือ ผู้นำจะต้องกระทำตามคำพูดหรือสัญญาที่ให้ไว้ และทำตามความมุ่งมั่นที่ได้ตั้งใจไว้เสมอ ทั้งยังให้มีการตรวจสอบการกระทำของตนเอง และผู้ร่วมงานว่าเป็นไปตามหลักการและมาตรฐานที่ตกลงร่วมกันไว้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำข้อมูลย้อนกลับมาเป็นแนวทางให้สามารถทำตามที่ได้พูดไว้ได้อย่างมั่นคง ซึ่งจะทำให้ผู้นำมีความเชื่อถือได้ และเป็นแบบอย่างที่ดี

2. เริ่มจากความสำเร็จที่เล็กน้อย ซึ่งจะส่งเสริมให้ก้าวหน้าอย่างมั่นคงและสร้างความเชื่อมั่น ผูกพัน ผู้นำจะเริ่มสิ่งใหม่ที่มีคุณภาพ ซึ่งคุณภาพเป็นหน้าที่ของทุกคนและต้องเริ่มต้นที่ตนเอง ทำเหมือนเป็นงานของเราเอง เลือกสิ่งที่เป็นไปได้จริงมาปฏิบัติ กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุ

ผลสำเร็จได้ มีการวางแผนงานรัดกุมรอบคอบ และกำหนดเวลา เกณฑ์ในการติดตามการดำเนินงาน ทุกโครงการและทุกโปรแกรม ผู้นำจะแบ่งงานและทีมงานให้เล็กลงเพื่อจะได้เกิดความคล่องตัวในการทำงานได้ง่ายและเร็วขึ้น ให้คนทำงานตามความสามารถที่มีอยู่ จากนั้นค่อย ๆ พัฒนาขึ้นไปทีละน้อย เป็นการก้าวหน้าสู่เป้าหมายทีละขั้นตอนอย่างมั่นคง และสร้างความเชื่อมั่นผูกพันไปในเวลาเดียวกัน

สรุปได้ว่า การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีเพื่อกระตุ้นและจูงใจบุคลากรในโรงเรียนให้ปฏิบัติตาม ทั้งทางด้านคุณธรรมจริยธรรม บุคลิกภาพจนเป็นที่ยอมรับเชื่อถือ และศรัทธา

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

มนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีความคาดหวัง ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต ทั้งนี้เพราะความคาดหวังเกิดขึ้นเนื่องจากแรงผลักดันแห่งความต้องการ โดยอาจจะเป็นความต้องการทางสรีระวิทยา เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ หรือความต้องการทางสังคม เช่น ความต้องการความสนใจ การยอมรับจากผู้อื่น อันนับได้ว่าเป็นลักษณะความต้องการพื้นฐาน โดยทั่วไปที่มนุษย์นั้นเป็นไปดังที่คาดหวังหรือต้องการ บุคคลนั้นจะพบกับความสุข แต่หากเหตุการณ์ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง อันเนื่องมาจากความคาดหวังอยู่ในระดับที่สูงหรือต่ำกว่าความเป็นจริง ก็จะทำให้เกิดความรู้สึกผิดหวัง มีความขัดแย้ง และเกิดความคับข้องใจ ทำให้เกิดความเครียดขึ้นในที่สุด

สรุปได้ว่า การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่คาดหวังในผลการปฏิบัติงาน ให้เกิดผลงานที่ดีมีคุณภาพ ผู้บริหารใช้ความสามารถในการบริหารงานโดยใช้ทักษะการเป็นผู้นำ เพื่อให้ผู้ตามเกิดพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โดยทั่วไปจะเป็นดังนี้ ทิชชี และดีเวนนา (Tichy & devanna, 1986, pp. 19-32 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536, หน้า 62)

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอน หรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีม ที่ไม่เคยชนะใครเลย ต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้นำ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ

2. เป็นคนกล้าเปิดเผย และเป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเอง
กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ
มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นมีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่า
ของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่สิ่งที่ตนเองเคยทำ
ผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกล
สามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

พฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีส่วนร่วมของผู้บริหาร

ในการดำเนินงานขององค์การใด ๆ การบริหารมักจะต้องเกี่ยวข้องกับเรื่ององค์การ
รูปนัย (Formal Organization) ผู้นำ (Leader) งาน (Task) และกลุ่มผู้ร่วมงาน (Work Group)
(Halpin, 1966, p. 34) ซึ่งเรียกรวมกันว่าสังคมากรอยู่ร่วมกันของมนุษย์ ย่อมอาศัยบุคคลหนึ่ง
เป็นหลัก หรือเป็นแกนนำ เพื่อให้กลุ่มอยู่รวมกันได้อย่างปกติสุข การมีประสิทธิภาพเพียงใด
ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำ หรือการเป็นผู้นำ ซึ่งหมายถึง ความสามารถของผู้นำ ในอันที่จะทำให้
ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้กลุ่มด้วยความเสียสละ กระตือรือร้นและมั่นใจ (ไพศาล
ชาญสูงเนิน, 2542, หน้า 21)

ความสำเร็จขององค์การทุกแห่งนั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพผู้นำเป็นสำคัญ ผู้นำทำให้เกิดการ
เปลี่ยนแปลง และความแตกต่างในประสิทธิผลขององค์การ ในโรงเรียนผู้นำมีผลกระทบที่ชัดเจน
ต่อคุณภาพการศึกษา และการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน ในการแสวงหาคุณภาพการศึกษา
สิ่งที่สำคัญ คือ การพัฒนาศักยภาพของผู้นำ (Hoy & Miskel, 1991, p. 251) ผู้บริหารโรงเรียน
จำนวนมากได้บริหารตามความรับผิดชอบ ปราศจากความเป็นผู้นำ แต่ผู้บริหารทุกคนก็มีโอกาส
ที่จะเป็นผู้นำได้ ถ้าสามารถเรียนรู้และปฏิบัติทักษะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถที่ทำได้
อย่างมีประสิทธิภาพจะแยกแยะเป็นผู้บริหารที่ปฏิบัติงานได้อย่างเป็นเลิศ (อำนาจ ชัยนันทน์, 2544,
หน้า 17) ดังนั้นผู้บริหารจึงเป็นตัวหลักที่สำคัญต่อองค์การ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงาน
เป็นส่วนร่วม ผู้บริหารจึงต้องมีคุณสมบัติ พฤติกรรมการบริหารที่ถูกต้องและเหมาะสม เพื่อให้
การทำงานเกิดประสิทธิภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหาร

การศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหาร อาจแบ่งเป็นวิวัฒนาการได้เป็น 3 ยุค คือ การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) การบริหารโดยเน้นมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) และการบริการตามแนวพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) โดยในที่นี้จะพิจารณาตามแนวพฤติกรรมศาสตร์เหล่านั้น ซึ่งประกอบด้วยแนวความคิดต่อไปนี้

1. พฤติกรรมการบริหารตามแนวคิดของ เลวิน, ลิพพิทซ์ และไวท์ (Lewin, Lippitt & White, 1939, pp. 271-299)

เป็นผู้บุกเบิกการศึกษาภาวะผู้นำแบบกลุ่มสัมพันธ์ (Group Dynamics) ได้เสนอพฤติกรรมผู้นำที่ใช้อำนาจหน้าที่ 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบอัตตนิยม (Autocratic Leader) คือ ลักษณะผู้นำที่ปฏิบัติงานโดยถืออำนาจเป็นใหญ่ ยึดตนเองเป็นหลัก โดยวางแผนและตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่ยอมให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) เป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยให้โอกาสช่วยกันวางแผนนโยบายและตัดสินใจ

1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leader) เป็นผู้นำที่ให้อิสระผู้ร่วมงานเต็มที่ ผู้ร่วมงานเป็นผู้วางแผนและการปฏิบัติ รวมทั้งการตัดสินใจโดยอิสระ ปราศจากผู้นำ

ผลงานการวิจัยพบว่า ผู้ตามจะชื่นชอบผู้นำประชาธิปไตยมากกว่าแบบอัตตนิยม และแบบเสรีนิยม ซึ่งแนวคิดนี้ถูกนำไปใช้ศึกษาอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะกับผู้บริหารโรงเรียน (Kimbrough & Burkett, 1990, p. 114)

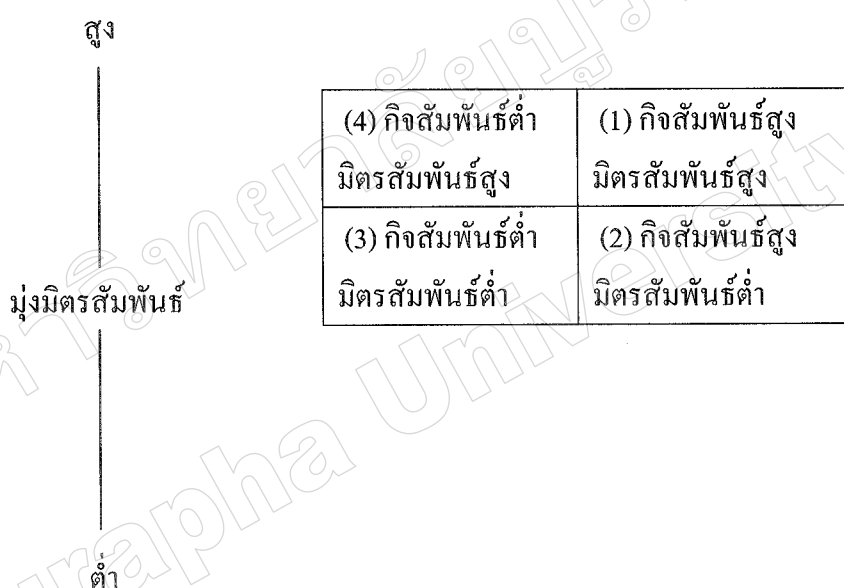
2. พฤติกรรมการบริหารตามแนวทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies)

ได้มีการศึกษาคิดค้นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior) มากกว่าที่จะศึกษาการเป็นผู้นำ (Leadership) เฮมพิล และคูนส์ (Hemphill & Coons, 1957) ได้สร้างแบบสอบถามที่เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) และได้รับการพัฒนาจากฮาลปิน (Halpin, 1959, p. 4) และคณะวิจัยในสถาบันวิจัยธุรกิจ (Bureau of Business Research) ของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ ได้เริ่มโครงการวิจัยเพื่อหาข้อเท็จจริงที่ว่า พฤติกรรมของหัวหน้างานแสดงให้เห็นเพียงมิติเดียวได้หรือไม่ โดยกำหนดพฤติกรรมผู้นำไว้ 2 มิติด้วยกัน คือ

1. มิติกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำกับผู้บังคับบัญชา ในการสร้างรูปแบบการจัดองค์กรที่ดี การทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธี และกระบวนการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จได้ทั้งคุณภาพและปริมาณ กล่าวคือ มุ่งผลของงานเป็นสำคัญ

2. มิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration Dimension) หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงถึงสัมพันธภาพอันดีต่อกัน มีความไว้วางใจ ยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน มีความกลมเกลียว ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำเมื่อนำมาพิจารณาในมิตินี้แล้ว แยกออกจากกันอย่างชัดเจน คะแนนที่สูงสุดในมิติหนึ่ง ไม่จำเป็นต้องต่ำในมิติหนึ่ง ผู้บางพวกมีลักษณะมุ่งกิจสัมพันธ์หวังผลงาน จะเร่งกลุ่มในการทำงาน ในขณะที่อีกพวกหนึ่งมุ่งส่งเสริม และรักษาสัมพันธภาพในกลุ่มเป็นสำคัญและบางพวกก็แสดงพฤติกรรมน้อยทั้งมิติเช่นกัน ในอัตราส่วนและปริมาณต่าง ๆ ดังแสดงในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 พฤติกรรมผู้นำตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ (DuBrin, 1999, p. 83)

3. พฤติกรรมการบริหารตารางการบริหาร (Managerial Grid) ของเบลค และมูตัน (Blake & Mouton, 1964, pp. 8-12)

ได้วางโครงการเพื่อพัฒนาฝ่ายบริหาร สร้างตารางเพื่อพัฒนาการบริหาร (Managerial Grid) ขึ้นตามแนวคิดนี้ ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็นสองด้านใหญ่ ๆ คือ มุ่งงาน และมุ่งคน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับหลักการที่ว่า ผู้นำที่ดีที่สุดควรจะต้องเป็นผู้นำทั้งด้านงานและคน ดังแสดงในภาพที่ 5

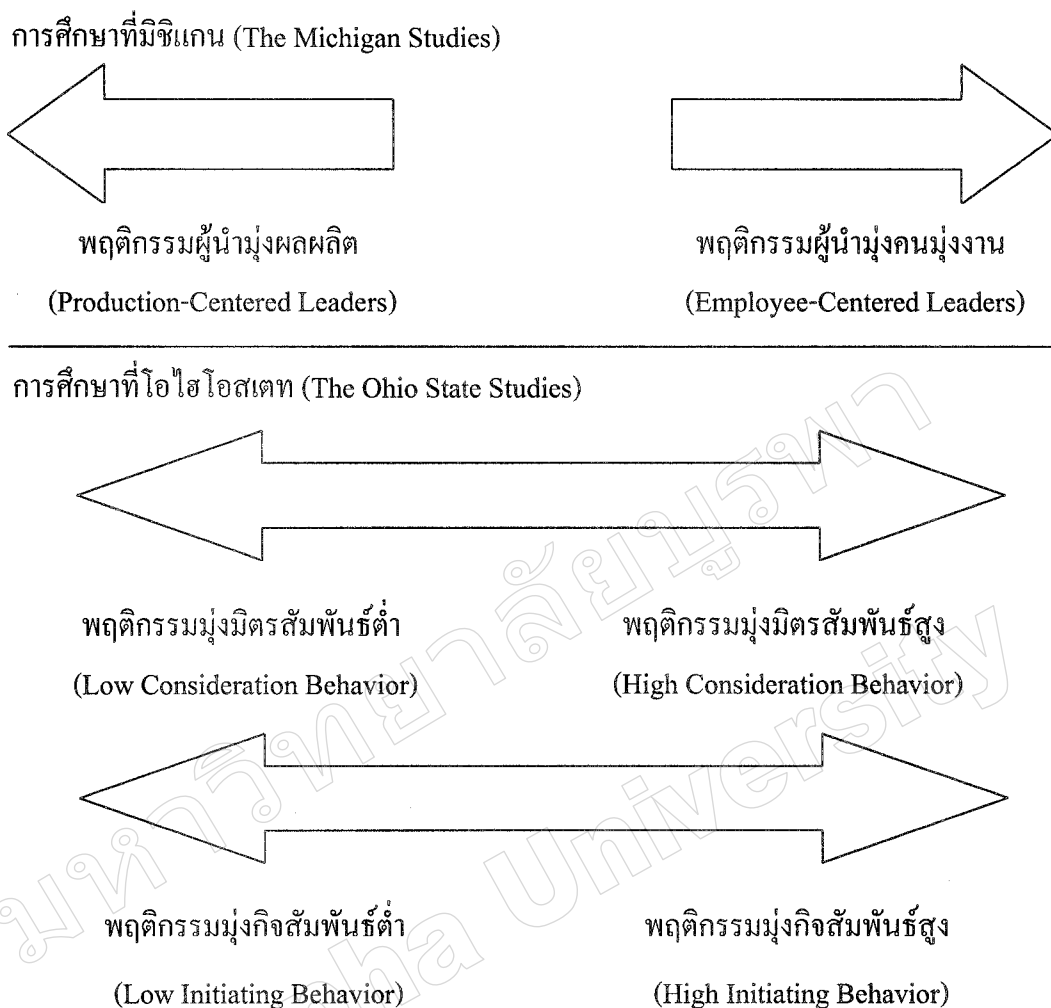
4. พฤติกรรมการบริหารตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan Studies)

ในขณะเดียวกันกับการศึกษาภาวะผู้นำที่โอไฮโอสเตทนั้น คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกนก็ได้ทำการวิจัยเช่นกัน โดยได้จำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-centered Leaders) กับพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee-Centered Leaders) ดังนี้

4.1 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-Centered Leaders) เกี่ยวพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการที่นำไปสู่การผลิต เช่น พฤติกรรมในการกำหนดมาตรฐาน การจัดแบ่งงาน การอธิบายขั้นตอนและวิธีการทำงานการนิเทศติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของคน ทั้งนี้เพื่อประกันความสำเร็จของงาน

4.2 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee-Centered Leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมจูงใจพนักงานด้วยการกระตุ้นเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน การตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงาน พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการไว้วางใจ การเคารพต่อกัน ใช้วิธีการจูงใจต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตที่สูงออกมา

พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิตและมุ่งผลงาน จึงมีความคล้ายคลึงกับพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์ และมุ่งมิตรสัมพันธ์ที่กล่าวมาแล้วตามลำดับ สิ่งที่เป็นข้อแตกต่างก็คือ แนวคิดตามทฤษฎีที่มิชิแกนระบุว่า ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมเป็นเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง ระหว่างพฤติกรรมที่มุ่งผลผลิตหรือพฤติกรรมที่มุ่งคนงาน จึงเป็นแนวคิดเชิงมิติเดียว (One Dimension) ส่วนแนวคิดของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท เป็นแนวคิดแบบสองมิติ (Two Dimension) โดยถือว่าผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมทั้งมิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ เกิดเป็นผู้นำ 4 แบบ ดังกล่าวมาแล้ว



ภาพที่ 6 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมตามแนวคิดการศึกษาที่มิชิแกน และโอไฮโอสเตท
(Moorhead & Griffin, 1995, p. 301)

สรุปว่าในหน่วยงานหนึ่งอาจมีผู้นำหลายระดับ แต่ผู้นำเหล่านี้ต้องขึ้นตรงต่อผู้นำ หรือผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าสูงสุดเพียงผู้เดียว ในสถานศึกษาแต่ละแห่งผู้นำก็คือผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีฐานะและบทบาทสำคัญที่สุด ในการที่จะนำพาให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสียสละ กระตือรือร้น และมั่นใจ อันจะก่อให้เกิดประสิทธิผลของสถานศึกษา

การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management)

การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นความพยายามที่จะจูงใจให้ผู้ที่ร่วมปฏิบัติงานในองค์กร ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบและร่วมมือกันพัฒนางานด้วยความเต็มใจ การบริหารในปัจจุบันจึงพยายามหาวิธีการที่จะให้มีการยอมรับและความเข้าใจระหว่างผู้บริหาร และผู้ที่อยู่

ในองค์การ แนวคิดหนึ่งของกระบวนการบริหาร คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ได้ถูกนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การตามแนวคิดของ แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960) ที่มีความเห็นว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะก่อให้เกิดผลดีต่อการควบคุมตนเอง และการควบคุมตนเองจะช่วยให้บุคคลรู้จักพัฒนาบุคลิกภาพของตนเอง ในด้านการตัดสินใจ การแสดงออก เทคนิคการควบคุมงาน ตลอดจนทัศนคติความสามารถที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้ตามแนวคิดทฤษฎีของอาร์กิริส (Argyris, 1964 อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2545, หน้า 68)

ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

คริส อาร์กิริส (Chris Argyris) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานในองค์การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมมือในการพัฒนาองค์การที่ปฏิบัติอยู่ด้วยความเต็มใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานขององค์การมีสาระสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ (Argyris, 1964 อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2545, หน้า 69)

1. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น สมาชิกองค์การย่อมมีความผูกพันกับองค์การที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ และมีความปรารถนาที่จะได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์การนั้น แม้เพียงได้รับฟังความคิดเห็น ก็ทำให้รู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์การแล้ว
2. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย เพราะนอกจากนั้นจะช่วยกระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นแล้ว ยังช่วยให้เกิดความช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกัน ระหว่างกลุ่มสมาชิก และความรุ่มมือนั้นจะแพร่ขยายไปทั้งองค์การ ทำให้สมาชิกองค์การมีเป้าหมาย
3. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ การที่บุคคลแสดงความคิดเห็นและยอมรับในเป้าหมายเดียวกัน จะช่วยกระตุ้นให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานขององค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 138) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การที่ผู้บริหารหรือเจ้าของ กิจการใช้วิธีการแบบเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานด้านต่าง ๆ เช่น การให้มีส่วนร่วม ในการวางแผน ช่วยเสนอแนะข้อคิดเห็น เพื่อประกอบการตัดสินใจ ของผู้บริหาร ตลอดจนการให้โอกาสและอิสระกับกลุ่มที่จะตัดสินใจ ทำงานเองภายใต้เป้าหมาย และนโยบายที่มอบหมายไว้ให้กว้าง

จันทรานี สงวนนาม (2545, หน้า 69) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลได้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านการแสวงหาความคิด การตัดสินใจ และการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมิน

สมเด็จพระสังฆราช (2547, หน้า 229) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการบริหารที่เปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการบริหารกิจการ ภายในขอบเขตหน้าที่ของตน ถือว่าเป็นการบริหารที่ดี และเหมาะสมที่สุดกับคุณสมบัติของมนุษย์ในปัจจุบัน การบริหารแบบมีส่วนร่วมนี้เป็นหลักการสำคัญของการบริหารแบบใหม่ที่เรียกว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Control หรือ TQC)

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2547, หน้า 229) กล่าวว่า ผู้นำแบบมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการตัดสินใจที่ผู้นำและพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รูปแบบนี้เหมาะสมกับพนักงานที่ชอบทำงานโดยควบคุมตนเอง (Internal of Control) เพราะพนักงานที่ชอบจะมีอำนาจในการกระทำของตนเอง

จากความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมดังกล่าว จะเห็นว่าผู้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันพอสมควร การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ผู้บริหารให้การสนใจให้ ผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมรับผิดชอบ เพื่อการพัฒนาที่ปฏิบัติให้มีคุณภาพสูงขึ้น และบรรลุเป้าหมายด้วยความเต็มใจ

ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545, หน้า 17) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

1. ช่วยสร้างความสามัคคีรวมพลังของบุคคลในองค์กร
2. ช่วยให้ทราบถึงความต้องการขององค์กรทั้งหมด
3. ช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น ลดความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน และการย้ายงาน
4. ช่วยลดความขัดแย้งและการต่อต้านจากพนักงานระดับต่ำ
5. ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน และให้สุขภาพจิตของคนในองค์กรดีขึ้น
6. ช่วยเพิ่มผลผลิตในองค์กร
7. สร้างสรรค์หลักการประชาธิปไตยให้เกิดขึ้นในองค์กร
8. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงานใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและทะนุถนอม
9. ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกว่าเข้าเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร
10. เป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ในการควบคุมงานให้ลดน้อยลง และทำให้ผลของงานดีขึ้น

สมเด็จพระสังฆราช (2547, หน้า 230) ได้สรุปถึงประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานรวมกลุ่มกันใช้ความรู้ความสามารถ สติปัญญาและประสบการณ์ของแต่ละคนร่วมกันปรับปรุงงานในหน่วยงานของตน มีข้อดี คือ

1. ผู้ที่รู้ปัญหาดีที่สุด และสามารถแก้ปัญหาได้ดีที่สุด คือ ผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับปัญหามากที่สุดจะแก้ปัญหาได้ถูกต้องที่สุด

2. บุคลากรได้เรียนรู้การทำงานเป็นทีม และมีส่วนร่วมในการบริหาร

3. ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ดีกว่าตนมีคุณค่า มีความภาคภูมิใจและทำงานเต็มความสามารถ

ข้อดีของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ในสังคมประชาธิปไตยต้องส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานเป็นหมู่คณะ ผู้บริหารจะทำอะไรคนเดียวไม่ได้ ต้องทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและปฏิบัติงาน จึงถือว่าเป็นหลักการใช้ประชาธิปไตยในการบริหารงานหรือการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมีข้อดีดังนี้ (จันทร์านิ สงวนนาม, 2545, หน้า 71)

1. ลดความขัดแย้งในการทำงาน เพื่อเพิ่มความไว้วางใจซึ่งกันและกันมากขึ้น
2. ลดความขัดแย้งในกาทำงาน
3. ช่วยให้ผู้ร่วมงานมีสุขภาพจิตที่ดี
4. สร้างความเป็นประชาธิปไตยในองค์กร
5. ลดค่าใช้จ่ายและทรัพยากรอย่างทะนุถนอม
6. ช่วยให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
7. ช่วยให้พนักงานมีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ข้อจำกัดของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ถึงแม้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะมีส่วนดี แต่การที่ผู้บริหารจะนำการบริหารในรูปแบบนี้มาใช้ ควรระมัดระวังถึงข้อจำกัดของการให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจเพราะอาจจะทำให้เกิดอิทธิพลได้ และก่อให้เกิดความขัดแย้งกัน ความรับผิดชอบในการกระทำของกลุ่ม ผู้บริหารจึงควรคำนึงถึงผลประโยชน์ได้เสีย เช่น ค่าใช้จ่าย ปัญหา เวลา สถานการณ์ การกำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงควรได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบ ก่อนที่จะให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

แนวความคิดพื้นฐานของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

นักทฤษฎีองค์การมีแนวคิดเรื่องทฤษฎีการจูงใจคล้ายคลึงกัน ดังนี้

ทฤษฎีการจูงใจที่เป็นที่รู้จักกันกว้างขวางมากที่สุดทฤษฎีหนึ่ง คือ “ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์” (Maslow's Hierarchy of Needs) ทฤษฎีของมาสโลว์ ยึดถือข้อสมมติฐาน 4 ประการ ดังนี้ (Maslow, cited in Hawkins, Best & Coney, 1998, p. 367)

1. มนุษย์ทุกคนมีรูปแบบการรับแรงจูงใจคล้ายคลึงกัน โดยผ่านมาจากแหล่งกำเนิดภายในร่างกาย และจากการปฏิภิรยาสัมพันธ์ทางสังคม (Social Interaction)

2. แรงจูงใจบางอย่างมีความจำเป็นขั้นพื้นฐานและสำคัญมากกว่าแรงจูงใจอย่างอื่น
3. แรงจูงใจที่มีความจำเป็นขั้นพื้นฐานมากกว่า จำเป็นจะต้องได้รับการตอบสนองให้ได้รับความพอใจก่อนจนถึงระดับเป็นแรงจูงใจน้อยที่สุด ก่อนที่แรงจูงใจทางด้านอื่นจะได้รับแรงกระตุ้น
4. เมื่อแรงจูงใจขั้นพื้นฐานได้รับการตอบสนองจนได้รับความพอใจแล้ว แรงจูงใจขั้นที่สูงกว่าก็จะเกิดขึ้นเข้ามาแทนที่

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg et al., 1990 อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2545, หน้า 72) สรุปถึงความต้องการของคนในองค์การหรือการจูงใจจากการทำงานว่า ความพอใจในงานที่ทำและความไม่พอใจในงานที่ทำไม่ได้มาจากปัจจัยกลุ่มโดยมีความเชื่อว่า ปัจจัยที่ทำให้คนทำงานประกอบด้วย

1. ความสำเร็จในงานที่ทำ
2. การได้รับการยอมรับยกย่อง และนับถือ
3. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ทำ
4. ลักษณะของงานที่ทำ
5. ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย
6. ความเจริญเติบโตของส่วนบุคคล

จากการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์อาร์กีส (Argyris) พบว่า บุคคลจะมีวุฒิภาวะและบุคลิกภาพเป็นของตนเอง การบริหารที่มีส่วนร่วมจะช่วยให้บุคคลได้พัฒนาบุคลิกภาพของตนเองในด้านการตัดสินใจ การควบคุมการทำงาน การแสดงออก ทักษะคิด และการใช้ความสามารถที่ประสบความสำเร็จได้ (จันทรานี สงวนนาม, 2545, หน้า 72)

เทคนิคในการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ธงชัย สันติวงษ์ (2543, หน้า 138) กล่าวว่า วิธีปฏิบัติในการให้ผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานมีส่วนร่วมในการบริหาร อาจทำได้หลายวิธีแตกต่างกันสุดแต่ความเหมาะสม เช่น การจัดให้มีการร่วมประชุมออกความคิดเห็น การเปิดโอกาส ให้ผู้ปฏิบัติให้ข้อเสนอแนะให้การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ และให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปรึกษาผลงานต่าง ๆ และทบทวนเป้าหมายหรือ จัดกลุ่มคุณภาพ กลุ่ม Q.C. เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมกันพิจารณา และแก้ไขปัญหาภายในกลุ่มงานด้วยตนเอง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545, หน้า 16-17) ได้ให้ความเห็นว่าเทคนิคที่สำคัญในการบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้แก่

1. การใช้กลุ่มงานเฉพาะกิจและคณะกรรมการ (Special Task Forces and Committee)
2. การมีคณะกรรมการคอยให้คำแนะนำ
3. การใช้แนวคิดของหมุดเชื่อมโยง (Linking Pin)
4. การติดต่อสื่อสารแบบเปิดประตู
5. การระดมความคิด
6. การฝึกอบรมแบบต่าง ๆ
7. การบริหารแบบยึดหลักวัตถุประสงค์ (MBO)

วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วมสมัยใหม่ แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับบุคคล และระดับกลุ่ม (จันทรานี สงวนนาม, 2545, หน้า 72)

1. ระดับบุคคล (Individual) เป็นวิธีการพิจารณาปรับปรุงพื้นฐานให้ดีขึ้น 3 แบบ คือ
 - 1.1 แบบที่ 1 การฝึกอบรมให้มีความรู้สึกไว (Sensitivity Training) เพื่อวัตถุประสงค์ดังนี้
 - 1.1.1 ให้เข้าใจและยอมรับธรรมชาติของมนุษย์
 - 1.1.2 ให้รู้จักยอมรับการพัฒนาตนเอง
 - 1.1.3 ให้เข้าใจและยอมรับผู้อื่นให้มากขึ้น
 - 1.1.4 ให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีขึ้น
 - 1.1.5 เพื่อให้มีความสุขและขวัญกำลังใจมากขึ้น
 - 1.1.6 เพื่อให้การดำเนินงานที่ดีขึ้น
 - 1.2 แบบที่ 2 ใช้กับการวิเคราะห์การติดต่อ (Transactional Analysis) ซึ่งเป็นวิธีการติดต่อที่แลกเปลี่ยนด้วยภาษาพูด และไม่ใช่ภาษาพูดระหว่างบุคคล ซึ่ง Eric Bern ชี้ให้เห็นว่าการติดต่อระหว่างบุคคลมี 3 แบบ คือ
 - 1.2.1 แบบพ่อ แม่ ผู้ปกครอง (Parent)
 - 1.2.2 แบบผู้ใหญ่ (Adult)
 - 1.2.3 แบบเด็ก (Child)
 - 1.3 แบบที่ 3 การนั่งสมาธิควบคุมจิต (Transcendental Meditation) คือ การนั่งสมาธิเพื่อลดความเครียด และเพิ่มความคิดสร้างสรรค์
2. ระดับกลุ่มบุคคล (Group) สามารถใช้กับวิธีการดังต่อไปนี้
 - 2.1 ใช้กับการรวมกลุ่มแบบครอบครัว (Family Group)
 - 2.2 การใช้การฝึกอบรมเพียงในนาม (Nominal Group Technique) บุคคลถูกรวบรวมเข้าเป็นกลุ่มแต่ไม่ได้สื่อสารด้วยวาจา เป็นการประชุมพร้อมกันที่โต๊ะ เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา ด้วยการใช้คำตอบที่ลายลักษณ์อักษร โดยสมาชิกแต่ละคนจะใช้เวลาเขียนเพื่อแสดงความคิดเห็นโดยไม่พูดจากัน

2.3 ใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้ตัดสินใจกำหนดกลุ่มที่ปรึกษา และกลุ่มผู้ตอบ แล้วสร้างแบบสอบถามส่งทางไปรษณีย์ ผู้ตอบก็จะตอบมายังทีมที่ปรึกษา แล้วสรุปการตอบแบบสอบถาม

กล่าวโดยสรุป ในการบริหารไม่ว่าองค์การใด ต่างก็มุ่งจะสร้างความร่วมมือร่วมใจ เพื่อที่จะให้งานสำเร็จ แม้ว่าจะแบ่งแยกจากการทำงาน ซึ่งเป็นภารกิจสำคัญขององค์การไปให้แต่ละบุคคลปฏิบัติ แต่การที่จะให้บุคคลมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดและปฏิบัติงานตาม นับว่าเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งขององค์การ ถ้าในการปฏิบัติงานมีความไม่เข้าใจเกิดขึ้น แล้ว การบริหารงานขององค์การก็จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยยาก

ระบบการบริหาร 4 ระบบ

จากการศึกษาวิจัยของลิเคิร์ท (Likert, 1967, pp. 14-24) เกี่ยวกับผลผลิต (Productivity) อันเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน ซึ่งมีแนวคิดมาจากการวิจัยทางพฤติกรรม การบริหาร ทำให้เค้าได้เสนอสิ่งที่เรียกว่าทฤษฎีการบริหาร ซึ่งมีลักษณะแตกต่างกัน 4 รูปแบบ และเรียกว่า การบริหาร 4 ระบบ ประกอบด้วย

ระบบที่ 1 ระบบเผด็จการแบบสมบูรณ (Exploitative Authoritative) ระบบการบริหารแบบนี้ ผู้บริหารจะมีอำนาจสมบูรณแบบ เขาจะเชื่อและไว้วางใจผู้บังคับบัญชาน้อยมาก มักใช้วิธีการจูงใจให้ลูกน้องทำงานด้วยการลงโทษ มีกาให้รางวัลบ้างเป็นบางครั้งบางคราว เน้นการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) การตัดสินใจจะอยู่ที่ผู้บริหารเท่านั้น

ระบบที่ 2 ระบบเผด็จการอย่างมีศีลปี (Benevolent Authoritative) ระบบการบริหารแบบนี้ ผู้บริหารจะใช้อำนาจอย่างมีศีลปะ และวิธีการมากขึ้น ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้บังคับบัญชา มักใช้วิธีการจูงใจให้ลูกน้องทำงานด้วยการให้รางวัล มีการลงโทษบ้างในบางครั้ง ยินยอมให้มีการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) ยอมรับเรื่องการมอบหมายงานให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจ แต่จะต้องอยู่ภายใต้การควบคุมตามนโยบายอย่างใกล้ชิด

ระบบที่ 3 ระบบการปรึกษาหารือ (Consultative Communication) ระบบบริหารนี้ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับผู้บังคับบัญชา เน้นการปรึกษาหารือ แต่ยังไม่ไว้วางใจหรือเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชาสมบูรณแบบ พยายามที่จะใช้ความคิดของผู้บังคับบัญชามาปฏิบัติงาน ใช้รางวัลเป็นแรงจูงใจในการทำงาน มีการใช้การลงโทษบ้างเป็นบางโอกาส การติดต่อสื่อสารใช้จากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน มีนโยบายเปิดกว้างในการตัดสินใจ โดยทั่วไปการตัดสินใจจะอยู่ที่ผู้บริหาร แต่ยอมรับระดับล่างตัดสินใจได้เป็นบางเรื่อง

ระบบที่ 4 ระบบกลุ่มที่มีส่วนร่วม (Participative Group) ระบบการบริหารแบบนี้ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับผู้บังคับบัญชา เน้นการร่วมมือกันทำงาน ผู้บริหารนี้มีความไว้วางใจและ

เชื่อมั่นในตัวผู้ได้บังคับบัญชาอย่างสมบูรณ์แบบ การทำงานยึดการร่วมมือกันในกลุ่ม มีการจูงใจด้วยการให้รางวัลในรูปเงิน และการกระตุ้นให้กลุ่มผูกพันกับองค์กรด้วยการกำหนดเป้าหมาย และประเมินความก้าวหน้าเป้าหมายนั้น การติดต่อสื่อสารใช้ทั้งบนลงล่าง และล่างขึ้นบน รวมทั้งกลุ่มเพื่อนร่วมงานด้วย ส่งเสริมการตัดสินใจโดยกลุ่ม

ลิเคิร์ทมองว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา การใช้ การติดต่อสื่อสารที่ทำให้ทุกฝ่ายงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนของกลุ่ม รวมทั้งผู้บริหารหรือผู้นำ จะต้องรับเอาทัศนคติที่สนับสนุนที่พวกเขามีความต้องการ ค่านิยม แรงบันดาลใจ เป้าหมาย และความคาดหวังร่วมกัน

โดยทั่วไปลิเคิร์ทมองว่า ผู้บริหารที่ประยุกต์ใช้ระบบที่ 4 กับการดำเนินการของพวกเขา จะบรรลุความสำเร็จอย่างใหญ่หลวงยิ่งกว่านั้น เขาสังเกตเห็นว่าแผนงานและบริษัทที่บริหาร โดยระบบที่ 4 จะบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เขาอ้างเหตุผลว่า ความสำเร็จส่วนใหญ่นี้ จะเกิดจากการมีส่วนร่วมและสนับสนุนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

องค์ประกอบของพฤติกรรมกรรมการบริหาร

จากระบบการบริหารงาน 4 ระบบ ลิเคิร์ท (Likert, 1967, pp. 197-211) เชื่อว่า การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ คือ การบริหารงานได้ทั้งงาน ทั้งน้ำใจคน และผลิตสูง ซึ่งต้อง เกิดจากองค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งแบบบริหารทั้ง 4 ระบบนั้น แบบการบริหารใดจะมีประสิทธิภาพ มากเพียงใด ขึ้นอยู่กับลักษณะการปฏิบัติหรือสภาพการจัดการองค์การบริหารขององค์ประกอบ ต่อไปนี้ คือ

1. การเป็นผู้นำ
2. การจูงใจ
3. การติดต่อสื่อสาร
4. การปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน
5. การตัดสินใจ
6. การกำหนดเป้าหมาย
7. การควบคุมการปฏิบัติงาน
8. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม

ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. การเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในชีวิต และความสำเร็จขององค์กร ถ้าปราศจากผู้นำที่มีประสิทธิผลก็เป็นการยากสำหรับองค์กรที่จะทำ หน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในองค์กรทุกองค์การจะมีผู้นำซึ่งเป็นผู้ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

ตามจุดหมาย ดังที่ พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 1) ให้ความหมายว่า ผู้นำ ผู้นำ คือบุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่จะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ดั่งมา

ความหมายของภาวะผู้นำ

การที่ภาวะผู้นำเป็นตัวกำหนดที่สำคัญของความสำเร็จขององค์กร จึงได้มีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างกว้างขวาง ซึ่ง คูนต์ และไวซ์ริช (Koontz & Weihrich, 1990, pp. 344-345) ขยายความหมายว่า เป็นศิลปะหรือกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อบุคคลที่ทำให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มอย่างตั้งใจและกระตือรือร้น ซึ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำจะมี 4 ประการคือ

1. อำนาจ คือ ความสามารถใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพและในวิธีการที่รับผิดชอบ
2. ความเข้าใจเกี่ยวกับคน คือ ความสามารถในการจูงใจคน ในเวลา และสถานที่ที่ต่างกัน
3. การคล้อย คือ ความสามารถที่จะคล้อยให้ผู้ตามใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ให้ผู้ตามมีความเสียสละ และภักดีต่อผู้นำองค์กร
4. บรรยาการ คือ ความสามารถที่จะสร้างสรรค์พัฒนาบรรยาการ ที่จะนำไปสู่การตอบสนองและการปลุกเร้า การจูงใจศิลปะ หรือกระบวนการของการมีอิทธิพลของผู้นำนั้น เป็นการจูงใจบุคคลให้กระทำ โดยไม่ใช้วิธีการบังคับ แต่โดยวิธีการสื่อสารโดยบุคลิกภาพ และพฤติกรรม มากกว่าอำนาจที่เป็นทางการ ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นหน้าที่ของกลุ่มไม่ใช่ของแต่ละบุคคล ภาวะผู้นำเกิดขึ้นในกระบวนการที่มีการปฏิสัมพันธ์กันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งจะมีบุคคลหนึ่งสามารถจะนำคนอื่น ๆ ในการที่จะคิด และปฏิบัติในทิศทางความต้องการที่แน่นอน การปฏิบัติมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่นนี้เรียกว่า ภาวะผู้นำ (Owens, 1991, p. 132)

สรุปว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะตัดสินใจว่าอะไรที่ควรจะทำ และทำให้คนอื่นต้องการที่จะทำตาม ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำ เพื่อจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สร้างสรรค์ระบบที่จะทำให้ครูสอนได้ และนักเรียนได้เรียนดีที่สุด ทำให้สิ่งแวดล้อมของการเรียนรู้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง ผู้บริหารต้องสนับสนุนการเคลื่อนไหวไปสู่การเปลี่ยนแปลง ต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถวิเคราะห์งานในปัจจุบันได้ ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ และต้องสามารถวิเคราะห์ความก้าวหน้าของโรงเรียนในปัจจุบันได้ เพื่อที่จะนำไปสู่ทิศทางในอนาคตที่ดี (Hughes, 1994, p. 8) ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพสูง เป็นเงื่อนไขที่สำคัญในการปฏิรูปที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงเป็นผู้อำนวยการความสละสลวยในกระบวนการเปลี่ยนแปลง มิใช่สิ่งเปลี่ยนแปลง (สุรัฐ ศิลปอนันต์, 2545, หน้า 64)

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ เป็นเรื่องราวเกี่ยวกับการบริหาร หรือผู้นำโดยตรง เพราะการดำเนินการขององค์กร สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการได้มามากน้อยเพียงใด และมีประสิทธิภาพมากเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารของผู้นำนั่นเอง ดังที่ ดร.คเกอร์ (Drucker, 1968, p. 272) ได้กล่าวว่า ในสังคมปัจจุบันเป็นเพียงสังคมที่ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ การบริหารองค์กรจำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ จินตนาการ และความรับผิดชอบของผู้นำ ภาวะผู้นำ หรือภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายขององค์กร จากนิยามดังกล่าวมีคำถามว่าผู้บริหารจะทำให้ตนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่นได้อย่างไร คำตอบ คือ อำนาจ (Power) อำนาจหน้าที่ที่มีมาจากหลายแห่งด้วยกัน แต่โดยทั่วไปมีมาจาก 6 แหล่งที่สำคัญ ดังนี้ (Bartol et al., 1998 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2542, หน้า 106)

1. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่มีตามตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในสายการบังคับบัญชาขององค์กรตามอำนาจหน้าที่ (Authority) ของตำแหน่งนั้น
2. อำนาจในการให้รางวัล (Reward Power) เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การสนับสนุนการศึกษา การฝึกอบรม การยอมรับ เป็นต้น
3. อำนาจในการลงโทษ (Coercive Power) เมื่อมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การลดขั้นเงินเดือน การโยกย้ายงาน การให้ออกจากงาน เป็นต้น
4. อำนาจในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert Power) อันเนื่องมาจากประสบการณ์ความรู้ หรือทักษะเชิงเทคนิคที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
5. อำนาจในการมีข้อมูลสารสนเทศ (Information Power) เนื่องจากได้ครอบครองและควบคุมข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญ และจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และการวางแผนองค์กร
6. อำนาจเชิงอ้างอิง (Referent Power) เป็นผลจากความนิยมชมชอบ ความเคารพนับถือ และความเป็นมิตรจากบุคคลอื่นการใช้อำนาจที่มีประสิทธิผล (Effective) ผู้บริหารพึงคำนึงถึงปฏิกิริยาที่อาจได้รับจากผู้ใต้บังคับบัญชา 3 ลักษณะ คือ ปฏิกิริยาแบบมีพันธะผูกพัน (Commitment) ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมายอยู่ในระดับสูง ปฏิกิริยาแบบเห็นด้วยหรือยอมรับ (Compliance) มีความผูกพันอยู่ในระดับปานกลาง และปฏิกิริยาแบบขัดขืน หรือไม่เห็นด้วย (Resistance) โดยดูเหมือนจะยอมรับ แต่ปฏิบัติตามอย่างเสียไม่ได้ หรืออาจถึงขั้นขัดขวางต่อการบรรลุจุดหมายขององค์กร มีข้อสังเกตการใช้อำนาจอ้างอิง และอำนาจในความเป็นผู้เชี่ยวชาญอาจก่อให้เกิดปฏิกิริยาแบบแรกมากกว่า ส่วนการใช้อำนาจตามกฎหมาย อำนาจจากการมีข้อมูลสารสนเทศ และอำนาจ

ในการให้รางวัล อาจก่อให้เกิดปฏิกิริยาแบบที่สองมากกว่า ในขณะที่การใช้อำนาจในการลงโทษ อาจก่อให้เกิดปฏิกิริยาแบบที่สามได้มากกว่า (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2542, หน้า 107)

มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาคำตอบว่า ภาวะผู้นำเกิดจากลักษณะ (Traits) ไດบ้างที่ทำให้ผู้นำ (Leader) แตกต่างจากผู้ที่มีไม่ใช่ผู้นำ (Non-Leader) คำว่าลักษณะในที่นี้หมายถึง ทั้งคุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย ลักษณะทางกายภาพ เช่น ส่วนสูง น้ำหนัก รูปร่าง หน้าตา การแสดงออก เป็นต้น และลักษณะทางสังคม เช่น ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถทางสังคมและตำแหน่งทางเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น ซึ่งพบว่าไม่มีลักษณะใดที่ทำนายหรือจำแนกผู้นำให้แตกต่างจากผู้ที่มีไม่ใช่ผู้นำได้ อย่างไรก็ตามหากจะมีผลการวิจัย ค้นพบเพิ่มเติมว่าลักษณะ (Traits) มีส่วนสัมพันธ์กับภาวะผู้นำหรือไม่ก็ตาม แต่ในปัจจุบันมีผู้เชื่อถือกันมากกว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับสิ่งที่ผู้นำได้กระทำมากกว่าลักษณะที่ผู้นำมี ดังนั้นการศึกษาค้นคว้าวิจัยในปัจจุบันจึงมุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior) มากกว่า (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2542, หน้า 102)

คุณลักษณะของผู้นำที่ดี

ผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะหลายอย่างประกอบกัน มีคุณสมบัติเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งสูงเพียงแต่อย่างเดียวไม่อาจจัดว่าเป็นผู้นำที่ดีได้ กล่าวคือ ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ (พรนพ พุกกะพันธ์, 2544, หน้า 69-70)

1. เป็นผู้ที่มีสติปัญญาดี อย่างน้อยที่สุดต้องฉลาดกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย
 - 1.1 ความสามารถเชิงจินตนาการ (Imagination)
 - 1.2 ความสามารถในการสร้างสรรค์ (Creative) เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ มักเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น ที่จะชวนขวนขวายหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ
 - 1.3 มีวิจารณญาณ (Judgment) โดยทั่วไปมีวิจารณญาณดี หมายถึง ความคิดที่จะตัดสินใจปัญหาหรือวิพากษ์วิจารณ์ปัญหาต่าง ๆ ไปในทางที่ถูกต้อง ตรงกับข้อเท็จจริง และศีลธรรมอันดี
 - 1.4 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ผู้นำในโลกที่ก้าวหน้า ในสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ต้องวิวัฒนาการตนเองเพื่อให้สามารถปรับตัวให้สามารถสอดคล้องกับเหตุการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอด้วย การปรับตัวของผู้นำนั้นหมายถึง การปรับตนเอง และการนำกลุ่มไปในทิศทางที่มั่นคงโดยสม่ำเสมอ ไม่ว่าสิ่งแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงไป หรือผลักดันไปในแนวทางใด
 - 1.5 มีความรอบรู้ในเหตุการณ์ต่าง ๆ (Alertness) ทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม และปรับปรุงสถานการณ์ได้ทันต่อเหตุการณ์
2. เป็นผู้ทำงานหนักอยู่เสมอ ต้องขยันทำงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

3. คำนึงถึงขวัญของกลุ่ม ขวัญของกลุ่มอาจเป็นปัจจัยที่กำหนดผลผลิตสุดท้ายขององค์กร ผู้นำที่มุ่งผลผลิตอย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงปัญหาความพอใจงาน จะเกิดการลางาน ขาดงาน การเปลี่ยนงานกันมาก ไม่มีการหาโอกาสและเวลา ที่คิดจะหาทางใหม่ ๆ ให้แก่องค์กร

4. ผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะเหนือกว่าผู้ตาม เหนือกว่าทางความคิด ผลงาน สถานะ ในองค์กร และในบางกรณีหมายถึง ความเหมือนกว่าในสถานะส่วนตัวด้วย เช่น มีบุคลิกภาพที่ดีกว่า มีความกล้าหาญกว่า ดังนั้น ผู้นำจึงต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

5. ผู้นำที่ดีต้องมีอารมณ์คงที่ (Well-Balanced) คือ มีความหนักแน่น ไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัวในการแก้ปัญหา ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์อันเป็นวิกฤต ไม่เป็นคนเดี๋ยวดีเดี๋ยวร้าย ไม่หุนหันดุจขี้ขี้หนู และไม่ขี้รำคาญจนเกินไป

6. เป็นนักกลยุทธ์ (Strategic Man) เป็นผู้นำที่ก้าวหน้าจะต้องเป็นผู้มีกลยุทธ์ ความเป็นนักกลยุทธ์จะช่วยให้ปฏิบัติการใด ๆ อย่างคล่องตัวและเคลื่อนไหวอยู่เสมอ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ ผู้นำที่ขาดกลยุทธ์ คือ ผู้นำที่ปฏิบัติการนำไปตามรูปแบบ ตามระเบียบวิธีที่กำหนด โดยระบบเบื้องต้นมิได้มีความคิดที่จะพลิกแพลง หรือมีชั้นเชิงใด ๆ กลยุทธ์อาจถูกกำหนดมาในรูปแบบของวัตถุประสงค์ นโยบาย ระเบียบวิธี งบประมาณ หรือแม้แต่กฎเกณฑ์ใด ๆ ก็ตาม

7. ต้องมีอำนาจ (Power) อำนาจเป็นสิ่งที่อยู่กับผู้นำ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ ในการที่จะเอาชนะคู่ต่อสู้ หรือในกรณีที่จะก่อให้เกิดการยอมรับนับถือ และปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำโดยคุณฐิอำนาจอาจเกิดขึ้นโดยความสามารถในการสร้างความเชื่อ และอาจเกิดจากการบังคับบัญชาโดยตรง

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า คุณลักษณะที่ผู้นำควรมีคือ การมีสุขภาพดี มีความสุขุม มีมนุษยสัมพันธ์ มีความยุติธรรม ไม่เห็นแก่ตัว มีความซื่อสัตย์ มีศีลธรรม และคุณธรรม ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จ เป็นผู้บริหารที่ดี คือ ผู้ที่สามารถใช้ความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำในการบริหารงาน โดยสามารถปรับสภาวะแวดล้อมได้ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานมีจิตใจร่วมกันปฏิบัติงาน ให้เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานมากที่สุด

การจูงใจ (Motivation)

การจูงใจมาจากฐานคติที่ว่า โดยทั่วไปแล้วคนอาจมิให้ได้ทำงานเต็มที่เต็มความสามารถเท่าตนมีอยู่เสมอไป อันเป็นผลมาจากแรงจูงใจของบุคคลนั้น ๆ บุคคลที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จะมีแนวทางการปฏิบัติงานที่แน่นอน ระดับในการทำงานจะสม่ำเสมอ และมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคคลที่ไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จึงอาจกล่าวได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นเสมือนพลังกระตุ้นพฤติกรรม ให้แต่ละบุคคลใช้ความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติในทิศทางที่จะนำสู่เป้าหมาย ฮิคส์ (Hicks, 1967, p. 234) ได้กล่าวว่างานชิ้นแรกของผู้บริหาร คือ การทำให้องค์กรทำหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการที่จะทำเช่นนั้นได้ ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถ

ทุกวิถีทางที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร ซึ่งวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารนำมาใช้มากและได้ผลดี คือ วิธีการจูงใจบุคลากรในองค์กรในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้ครุมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน วิธีการจูงใจขั้นพื้นฐานคือ การให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งด้านส่วนตัวและหน้าที่การงาน ในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารจะต้องทำการจูงใจให้คนทุ่มเทแรงกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามจุดหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2542, หน้า 92)

ในการเป็นผู้นำนั้น ลักษณะของการแสดงออกที่ชี้ให้เห็นถึงความเป็นผู้นำที่แท้จริง คือ การสร้างแรงจูงใจให้บุคคลในองค์กรร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่พึงปรารถนา วิธีการที่ผู้นำจะผสมผสานจิตใจ ให้ผู้ร่วมงานเกิดความร่วมมือ ร่วมใจกันปฏิบัติภารกิจองค์กรให้ลุล่วงไปได้ด้วยดีนั้นมีหลายวิธี แต่วิธีที่ได้รับความสนใจและนิยมยกย่องกันมาก คือ การสร้างแรงจูงใจ (จันทรานี สงวนนาม, 2545, หน้า 201)

แนวความคิดเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้แสดงความรู้และความสามารถ เพื่อดำเนินกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ จึงมีบทบาทหน้าที่สำคัญยิ่งในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันนั้น เป็นที่ยอมรับกันว่าแรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญยิ่งของการบริหาร เช่นเดียวกับ คน เงิน วัสดุ และการจัดการ การจูงใจนั้นเกิดจากสมมติฐานที่ว่าโดยทั่วไปมนุษย์มิได้ทำงานเต็มความสามารถที่มีอยู่ การที่มนุษย์จะทำงานเต็มความสามารถหรือไม่ขึ้น ขึ้นอยู่กับว่าเค้าเต็มใจจะทำแค่ไหน ที่มีสิ่งล่อใจหรือสิ่งจูงใจที่ดีตรงกับความต้องการของเขา สิ่งจูงใจนั้นก็เป็แรงกระตุ้นที่จะผลักดันให้เขาสนใจ เอาใจใส่งานที่ทำมากขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรใดไม่สร้างแรงจูงใจในการทำงานแล้ว อาจมีผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรน้อยลง ผลงานย่อมตกต่ำ เกิดความเบื่อหน่าย และทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ การสร้างแรงจูงใจให้เกิดกับสมาชิกในองค์กร การจูงใจที่ถูกต้องจะต้องเป็นเครื่องมือดึงดูดความรู้สึก และจิตใจของบุคคลในองค์กร ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรมากยิ่งขึ้น (จันทรานี สงวนนาม, 2545, หน้า 202)

ความหมายของการจูงใจ มีผู้นิยามให้ความหมายของการจูงใจไว้หลายท่าน ดังนี้
 ชูร์เดน และเชอร์แมน (Chruden & Sherman, 1968, p. 297) ได้ให้ความหมายว่าการจูงใจนั้นเป็นความพยายามที่จะเข้าใจถึงสิ่งที่ชักนำให้เกิดพฤติกรรมของมนุษย์ออกมา
 คู่น และ ไดอนเนล (Koont & Donnel, 1974, p. 297) ได้ให้ความหมายว่า การจูงใจ คือ การชักนำให้แต่ละบุคคล หรือบุคคลทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามที่ผู้จูงใจปรารถนา

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2545, หน้า 216) กล่าวว่า การจูงใจ คือ กระบวนการตัดสินใจของแต่ละบุคคลที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรม อันมีที่มาจากกระบวนการเรียนรู้จากภายในตนเอง