

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 17 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับ ดังนี้

1. การบริหารสถานศึกษา
  - 1.1 ความหมายของการบริหาร
  - 1.2 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
  - 1.3 หลักการบริหารสถานศึกษา
2. ภาวะผู้นำ
  - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
  - 2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
  - 2.4 คุณลักษณะของผู้นำ
  - 2.5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ
  - 2.6 บทบาทหน้าที่ของภาวะผู้นำ
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 3.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 3.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 3.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. นโยบายการบริหารสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 17
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยต่างประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยในประเทศ

## ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

### การบริหารสถานศึกษา

#### ความหมายของการบริหาร

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553 : 43) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า หมายถึง การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยการใช้

กระบวนการในการบริหาร ได้แก่ การวางแผนงาน การอำนวยการ การประสานงาน การติดต่องาน การประเมินผล และการปฏิบัติงาน เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ หน้าที่ของผู้บริหารจึงมีการจัดวางนโยบาย การวางแผนและการจัดตั้งวัตถุประสงค์ หน้าที่ถัดไป ได้แก่ การมอบหมายความรับผิดชอบให้กับหน่วยงาน การประสานงานติดต่อ การจัดสรรทรัพยากรรวมทั้งการติดตามประเมินผล

สัมมา รณิธย์ (2553 : 37) ได้ให้ความหมายการบริหารไว้ว่า หมายถึง เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยอาศัยกระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การควบคุมและการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด

พิมพกา ธรรมสิทธิ์ (2554 : 4) ได้ให้ความหมายการบริหารไว้ว่า หมายถึง การดำเนินการกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือการดำเนินการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยการประสานสัมพันธ์ มีระบบ มีระเบียบและกฎเกณฑ์และสามารถใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

สุนทร โคตรบรรเทา (2554 : 2) ได้ให้ความหมายการบริหารไว้ว่า หมายถึง การทำให้คนตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือการทำงานกับคนและโดยคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556 : 22) ได้ให้ความหมายการบริหารไว้ว่า หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

บรรจบ บุญจันทร์ (2556 : 38) ได้ให้ความหมายการบริหารไว้ว่า หมายถึง การทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

จรูณี เก้าเอี้ยน (2557 : 38) ได้ให้ความหมายการบริหารไว้ว่า หมายถึง กระบวนการทำงานกับคนและโดยคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

เฟสเตอร์ และเคท (Fester and Kettl. 1991: 7) ได้ให้ความหมายการบริหารไว้ว่า หมายถึง การจัดการที่ทำให้เกิดความสำเร็จ และเห็นว่าการบริหารเป็นกระบวนการระดมความรู้ความสามารถที่ทำให้บุคลากรดำเนินการให้ไปสู่เป้าหมายได้ผลสำเร็จสูงสุด

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel. 2001 : 437-438) ได้ให้ความหมายการบริหารไว้ว่า หมายถึง เป็นกระบวนการที่มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ด้วยองค์ประกอบหลายประการ อาทิ การตัดสินใจขององค์กร แรงจูงใจ ภาวะผู้นำ โดยการบริหารต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะตามมา และสภาพการณ์เกิดขึ้นในอนาคตด้วย

สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการในการดำเนินงานในรูปแบบที่หลากหลาย โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ภารกิจขององค์กรบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ โดยอาศัยกระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การควบคุม การติดตามและการประเมินผล โดยใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด

### ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553 : 8) ได้ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง การกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้ อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดี จะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่นๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุ จุดมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะว่าการดำเนินงาน ต่าง ๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียวแต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มี ส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้ช่วยมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัดและความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิควิธี และกระบวนการบริหารที่เหมาะสม มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

สัฒมา รธนินธ์ (2553 : 95) ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง กระบวนการ บริหารจัดการสถานศึกษาที่ผู้บริหารดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ ที่มีความร่วมมือของ ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยมีการวางแผน การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมและการ จัดการเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถและมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ ของการศึกษา

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2557 : 14) ได้ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับ ความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลอาศัย ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคม ที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารงาน โดยมีการจัดกิจกรรมต่างๆ อย่างมีระบบระเบียบตามกระบวนการทำงาน เพื่อนำไปพัฒนาสถานศึกษาทั้งในด้านบุคลากร และผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์

### หลักการบริหารสถานศึกษา

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550 : 44-45) ได้กล่าวถึง หลักการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า สามารถ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. การตั้งวัตถุประสงค์ จะให้ทิศทางการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
2. การวางแผน เป็นการเลือกแนวทางในการปฏิบัติงาน จากแนวทางหลาย ๆ แนวทาง การวางแผนมีประโยชน์ เพราะเป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จ การวางแผนจะช่วยประหยัด เวลาการทำงานและการเงินเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. การจัดองค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างของหน่วยงานและกระบวนการขององค์กร ในฐานะเป็นโครงสร้าง เป็นรูปของความสัมพันธ์ การจัดองค์กรเป็นการกำหนดตำแหน่งของบุคลากร ในการปฏิบัติงาน เช่น การมอบหมายงานและหน้าที่รับผิดชอบ การประสานงานและการผสมผสาน กิจกรรมของทุกคน เครื่องมือที่จะทำให้บรรลุจุดหมาย

สัมมา รณินิษฐ์ (2553 : 95) กล่าวถึง การบริหารการศึกษาจะให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุผล ตามเป้าหมายที่วางไว้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีหลักการบริหาร ดังนี้

1. การวางเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ชัดเจน
2. การวางแผน และนำเทคนิคในการบริหารงาน
3. การจัดโครงสร้าง และวางระบบงาน
4. การใช้ทรัพยากร และค่าใช้จ่ายที่คุ้มค่า
5. การใช้อำนาจในการสั่งการ และควบคุม
6. การประเมินผลเพื่อปรับปรุงงาน

ประภาพรรณ รักเลี้ยง (2556 : 17) ได้กล่าวถึง หลักการของการบริหาร ประกอบด้วย

1. ประสิทธิภาพ
2. ประสิทธิผล
3. การประหยัด
4. ความเป็นธรรม
5. ความครอบคลุม
6. ความซื่อสัตย์และมีเกียรติ
7. ความรับผิดชอบ
8. การมีส่วนร่วม

สรุปได้ว่า หลักการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารจะต้องมีหลักการบริหารสถานศึกษา โดยการมีจุดหมายที่ชัดเจน มีเทคนิควิธีการบริหาร รวมทั้งการวัดและประเมินผลงาน ผู้บริหารต้องมีทั้งเทคนิควิธีการและทักษะการบริหารงาน

### ภาวะผู้นำ

#### ลิขสิทธิ์ของภาควิชาศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : 2) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับ มอบหมาย ซึ่งอาจมาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาท ของกลุ่ม สามารถที่จะชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่ม รวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่ม ให้สำเร็จ

พัชรนันท์ กลั่นแก้ว (2549 : 80) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของผู้นำในการแสวงหาทางออกที่จะส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความก้าวหน้า ทำผลงานให้บรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วยสิ่งสำคัญ 2 ประการ คือ

1. มีความชัดเจน ความสอดคล้อง โดยการชี้แจงอธิบายจุดประสงค์ในเป้าหมายแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันทุกฝ่ายงาน

2. มีความไว้วางใจ โดยผู้นำสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ร่วมงานในการกล้าตัดสินใจหาให้ความช่วยเหลือรับฟังปัญหาและพยายามเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิดของผู้ร่วมงานแต่ละคน

ชัยเสถียร พรหมศรี (2549 : 8) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการชักจูงให้พนักงานทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสร้างความสมดุลระหว่างเป้าหมายของตนเองกับทีมงานและองค์กร ได้สิ่งที่สำคัญ คือสามารถทำให้ผู้อื่นทำตามได้ด้วย

บุรชัย สิริมหาสาร (2549 : 22) ได้กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถชักจูงผู้คนในกลุ่มให้เกิดพฤติกรรมที่คล้อยตามเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของกลุ่ม

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550 : 13) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ

ฟีลเดอร์ (Fiedler. 1986 : 519-526) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลซึ่งมีบุคคลหนึ่งคอยอำนวยความสะดวก ประสานงาน และดูแลควบคุมคนอื่น ๆ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน

ลูธานส์ (Luthans. 1995 : 2) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการกลุ่ม การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย บุคลิกภาพ การยอมรับตามพฤติกรรมที่เจาะจง การชักจูง อำนาจ ปฏิสัมพันธ์ ความแตกต่างกันในบทบาท

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในสร้างความยอมรับ เชื่อถือ และมีอิทธิพลในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการหรือพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กรให้หันไปทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ ไม่มีความขัดแย้งในองค์กร ในขณะที่ใดขณะหนึ่งหรือในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

### ความสำคัญของภาวะผู้นำ

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543 : 6-15 ; อ้างถึงใน เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2550 : 72) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญในทุกระดับทุกองค์กรซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานตามนโยบาย และการปรับตัวของสังคมไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

เผชิญกับการแข่งขันในโลกข้อมูลข่าวสารไร้พรมแดน ตลอดจนความสำเร็จที่จะต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในการได้เปรียบเสียเปรียบในเชิงการแข่งขัน ผู้นำที่มีความพร้อมที่จะรับมือกับภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง จึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสังคมไทยในทุกระดับทุกองค์กร เพื่อพัฒนาประเทศให้มีศักยภาพ และสามารถแข่งขันในระดับสังคมโลกได้

ประเวศ วะสี (2544 : 52 ; อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2550 : 18) ได้วิเคราะห์ถึงความสำคัญของภาวะผู้นำในสังคมไทยในปัจจุบันมีลักษณะ ดังนี้

1. สภาพสังคมไทยเต็มไปด้วยความขัดแย้ง แยกแยก ไม่รวมมือ เหมือนสภาพ ใก้อยู่ในแข่ง ขาดจุดมุ่งหมายร่วมกัน ขาดการรวมพลัง สภาพเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า สังคมไทย ขาดภาวะผู้นำที่จะทำให้องค์กรหรือสังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกันและรวมพลังไปสู่ความสำเร็จ

2. สภาพแวดล้อมสังคมไทยในปัจจุบัน ขาดภาวะผู้นำและมีความแตกสลาย ทางสังคม ทั้งในระดับครอบครัว สถานศึกษา มหาวิทยาลัย สถาบัน คณะและองค์กรต่างๆ สำหรับสาเหตุของปัญหาการขาดแคลนผู้นำในสังคมไทยมีหลายปัจจัย เช่น

2.1 สภาพสังคมสมัยใหม่เปลี่ยนไปกับวัฒนธรรมเก่าบางอย่างใช้ไม่ได้สังคมสมัยใหม่ๆ ที่เป็นปัญหาใหญ่แก้ไขยาก เช่น ใช้อำนาจทุกชนิดแก้ปัญหาใหม่ ไม่ได้ผลสำหรับปัญหาใหม่ที่ต้องการแนวคิดและแนวทางใหม่ หรือกระบวนการทัศน์ใหม่ในการแก้ปัญหา

2.2 การขาดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ปัจจุบันประเทศกำลังมีปัญหารุนแรงสภาพการณ์ต่างๆ ในสังคมไทยขณะนี้ เป็นสภาวะวิกฤต ต้องการผู้นำหรือภาวะผู้นำและต้องการปัญญาของสังคม ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กรและการจัดการ เพราะจะทำให้มีการปฏิบัติเกิดจุดมุ่งหมายขององค์กร บรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำล้วนมีความสำคัญเพราะก่อให้เกิดผลที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัด บางคนทำให้องค์กรที่เฉื่อยชา กลายเป็นกระฉับกระเฉงว่องไว บางคนทำให้องค์กรที่เคยมีวิสัยทัศน์กว้างไกล กลายเป็นองค์กรที่ทำงานอยู่ในขอบเขตที่แคบ ๆ ระบบราชการที่จะต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วน ต้องการภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง มีความตั้งใจที่จะแก้ปัญหาอย่างกล้าหาญ อดทน และต่อเนื่อง สามารถสร้างความมั่นใจ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : 98) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำในการช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่า อะไรคือความสำคัญให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้นำเป็นจุดศูนย์กลางของการทำงานกลุ่ม ในการแสวงหาความร่วมมือของบุคคลในกลุ่มเพื่อนำพากลุ่มไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จ

2. ภาวะผู้นำของผู้เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อผู้ตามในการทำงานร่วมกัน ก่อให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อบุคลิกภาพของผู้เป็นผู้นำ ซึ่งเป็นผลจากความมีภาวะผู้นำนั่นเอง
3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นกรกระทำหรือพฤติกรรม เพราะการกระทำของผู้เป็นผู้นำที่เป็นผลจากการมีภาวะผู้นำส่งผลต่อปฏิกิริยาของผู้ตามว่าผู้นำปฏิบัติอะไร ถ้าผู้นำปฏิบัติเป็นแบบอย่างผู้ตามก็จะปฏิบัติตามด้วย
4. ภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยในการจูงใจและการประสานงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด
5. ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่างๆ ในกลุ่มเป็นหลัก
6. ภาวะผู้นำเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการบทบาทของบุคคลอื่น เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ระบบสังคมเพราะผู้นำแต่ละองค์กรหรือหน่วยงานต่างก็มีหน้าที่ มีบทบาทที่แตกต่างกัน แต่ทุกหน้าที่ต่างก็ช่วยกันพัฒนาความเจริญให้กับสังคม ซึ่งต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำทั้งนั้น
7. ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้าน โครงสร้างเป็นกระบวนการในการริเริ่มและดำรงรักษาโครงสร้างของบทบาทและรูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทต่างๆ มีการระบุนหน้าที่ของภาวะผู้นำในการทำให้ระบบการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างการบริหารจัดการขององค์กร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้ทันต่อความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงของโลก การดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จต้องทำในทิศทางที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการพัฒนาองค์กรหรือสถานศึกษานั้น คือความสามารถของบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารหรือผู้นำในการริเริ่ม โครงสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ ๆ

### **ทฤษฎีภาวะผู้นำ**

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550 : 49-50) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำจำเป็นต้องทราบทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้เป็นอย่างครอบคลุมทุก ๆ ทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาวิจัยทำให้ทราบถึงพฤติกรรมและลักษณะผู้นำแบบต่างๆ อันเป็นประโยชน์ในการนำมาใช้ในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คือลักษณะอันมีคุณค่าอย่างยิ่ง ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ เชื่อมมั่น เชื่อฟังและให้ความร่วมมืออย่างแท้จริง ในอันจะทำให้การปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551 : 122-135) ได้ศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ พบว่าเพลโต (Plato) นักปราชญ์คนสำคัญได้มีการพูดถึงผู้นำในอุดมคติด้านต่าง ๆ และนักวิชาการแต่ละคนต่างศึกษา ผู้นำไปตามแง่มุมที่ตนเองถนัดหรือสนใจ แต่การศึกษาในยุคก่อนไม่ได้มีการวางหลักเกณฑ์และรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นทางการ จนกระทั่งถึงช่วงต่อระหว่างปลายศตวรรษที่ 19 กับต้นศตวรรษที่ 20 จึงได้เริ่มมีความสนใจที่จะศึกษาถึงแนวความคิดเรื่องภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ ตลอดจนถึงการเชื่อมต่อระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารธุรกิจ โดยทำการศึกษาด้านภาวะผู้นำและแบ่งทฤษฎีออกเป็น 3 แนวทาง ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำเป็นแนวความคิดในสมัยเริ่มต้นที่สนใจศึกษาเรื่องของผู้นำและภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ โดยมีความเชื่อว่าผู้นำที่ดีจะมีคุณสมบัติเฉพาะที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไปหรือเกิดขึ้นมาเพื่อจะเป็นผู้นำหรือปกครองผู้อื่น

2. ทฤษฎีพฤติกรรม เป็นแนวความคิดในสมัยต่อมาที่ศึกษาพฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการนำผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ทฤษฎีสถานการณ์ เป็นการศึกษาความสำคัญของปัจจัยแวดล้อมและสถานการณ์ที่มีผลต่อการแสดงออกของผู้นำ โดยผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับข้อกำหนดของสถานการณ์ ซึ่งอาจจะตรงกับที่เราเรียกว่า “สถานการณ์สร้างวีรบุรุษ แต่บางครั้งวีรบุรุษก็ต้องสร้างสถานการณ์”

ธ สุนทรายุทธ (2551 : 327-346) ได้ศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่าคนเป็นผู้นำจะมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ภาวะอารมณ์และจิตใจ ความต้องการ แรงขับและค่านิยมที่แตกต่างกับคนที่ไม่เป็นผู้นำ โดยคุณลักษณะที่พบในผู้นำ ได้แก่ ความมีพลังและความทะเยอทะยาน ความต้องการนำผู้อื่น ความสัจย์ซื่อ มีจริยธรรม ยึดมั่นหลักการ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเฉลียวฉลาด และความรอบรู้ในงาน อย่างไรก็ตามยังไม่มีข้อประกันว่าคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งมีผลต่อความสำเร็จของผู้นำเสมอไป

2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories of Leadership) แนวคิดนี้เชื่อกันว่าการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น จำเป็นต้องมีพฤติกรรม ทักษะ และเจตคติที่เหมาะสม โดยจำแนกพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการบริหารงานออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมที่มุ่งงานกับพฤติกรรมที่มุ่งคน และจากพฤติกรรมทั้งสองด้านสามารถจำแนกออกเป็นแบบของผู้นำ ได้หลายแบบผู้นำแต่ละแบบจะมีเชื่อและมุมมองต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน แต่เชื่อกันว่าแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด มีพฤติกรรมที่มุ่งงานและมุ่งคนสูงทั้งสองด้าน

3. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่า แม้คุณลักษณะของผู้นำก็ดี พฤติกรรมซึ่งสะท้อนออกมาในแบบของผู้นำก็ดี จะมีผลต่อ

ความมีประสิทธิภาพของผู้นำก็ตาม แต่สถานการณ์เป็นองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้นำ ได้มีผู้เสนอแนวคิดทฤษฎีในด้านนี้ขึ้นหลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีสถานการณ์ของฟีลเดอร์ ซึ่งเน้นการจับคู่ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับตัวแปรเฉพาะทางสถานการณ์ กล่าวคือ ต้องปรับเงื่อนไขของสถานการณ์ให้สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำ ส่วนทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาและลักษณะของงาน เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ คนเหล่านี้จะเกิดแรงจูงใจก็ต่อเมื่อตนเชื่อว่ามีความสามารถพอที่จะทำงานนั้นได้ หรือเมื่อเชื่อว่าการใช้ความพยายามของตนในการทำงานจะประสบความสำเร็จแน่นอนหรือได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า ดังนั้น ผู้นำจึงต้องใช้แบบผู้นำที่เหมาะสมในการสร้างแรงจูงใจ การจัดอุปสรรคขัดขวาง การพัฒนาความสามารถ ตลอดจนความช่วยเหลือต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา จนเกิดความพึงพอใจในงานและมั่นใจต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้น

4. ทฤษฎีผู้นำเชิงความสามารถพิเศษ (Charismatic Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่า ผู้นำเป็นผู้มีความสามารถในการทำงานมากหรือความสามารถในการทำนายเหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างถูกต้อง มีความสามารถด้านวาทะในการจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามเลื่อมใสศรัทธา เป็นผู้ที่เป็นแบบอย่างในการวางตนได้เหมาะสม มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและรู้จักสร้างบริบทที่เหมาะสมในการทำให้วิสัยทัศน์ของตนสอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ผู้ตามจึงรู้สึกไว้วางใจและผูกพันทั้งต่อตัวผู้นำ และต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ

5. ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมุ่งการกระทำต่างๆ ที่ให้เกิดการปฏิรูปการเปลี่ยนแปลงที่ดีใหม่ๆ และการสร้างควมมีชีวิตชีวาใหม่ให้แก่องค์กร มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การมุ่งความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล การสร้างแรงคลใจแก่ผู้ตาม และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้นำเชิงปฏิรูปจึงแตกต่างกับทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นๆ ที่มุ่งเน้นกระบวนการแลกเปลี่ยน โดยเมื่อผู้ตามปฏิบัติภารกิจสำเร็จก็จะได้รับผลตอบแทน ผู้นำเชิงปฏิรูปจึงมีแนวโน้มด้านความมีประสิทธิภาพสูงและเป็นที่ยอมรับมากในปัจจุบัน

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมและลักษณะของผู้นำในรูปแบบต่างๆ ที่หลากหลาย ดังนี้คือ 1) ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ 2) ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม 3) ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ 4) ทฤษฎีผู้นำเชิงความสามารถพิเศษ 5) ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งผู้นำต้องเลือกที่จะแสดงพฤติกรรมหรือนำแนวทางของภาวะผู้นำมาปฏิบัติอย่างเหมาะสมภายใต้ข้อจำกัดของสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม เพื่อที่จะนำมาซึ่งการบรรลุเป้าหมายของหมู่คณะได้ตามต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

#### คุณลักษณะของผู้นำ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 16 ; อ้างถึงใน พัทณี นนทศักดิ์ และคณะ. 2549 : 10) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำว่าควรมีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ ทำกิจกรรมต่างๆ เช่น เป็นตัวแทนที่ดีขององค์กรเป็นตัวแทนที่จะรวบรวมข้อมูลที่อยู่ภายนอกองค์กร ให้การต้อนรับแขกผู้มาเยือน
  2. เป็นนักพูดที่ดี ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพูดและนำเสนอกิจกรรม ตลอดจนการวางแผน มีความสามารถในด้านต่างๆ และมีวิสัยทัศน์ที่ดีกับบุคคลหรือฝ่ายต่างๆ
  3. เป็นนักเจรจาต่อรอง ผู้นำต้องสามารถเจรจาต่อรองกับผู้บริหารผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่าในการเจรจาขอลงทุน สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ สามารถต่อรองกับหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร สามารถต่อรองกับผู้ใช้บริการ
  4. เป็นผู้สอนงาน ผู้นำต้องมีเวลาและความสามารถที่สอนทีมงานให้ประสบความสำเร็จ ช่วยให้สมาชิกทีมงานมีการป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสมาชิกทีมงานมีขั้นตอนการทำงานและมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น
  5. เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้ ผู้นำจะต้องสร้างทีมงานเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสมาชิกทีมงานมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ ริเริ่มกิจกรรมที่สร้างขวัญกำลังใจแก่กลุ่ม จัดประชุมพบปะสังสรรค์เป็นช่วงๆ เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกในทีมงานมีการอภิปรายเกี่ยวกับเรื่องความสำเร็จ ปัญหา และสิ่งที่เกี่ยวข้องอื่นๆ
  6. แสดงบทบาทการทำงานเป็นทีม ผู้นำต้องมีการวางตัวเป็นสมาชิกและผู้นำทีมที่เหมาะสม มีความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ แสดงความจริงใจต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้การสนับสนุนแผนการทำงานเป็นทีม และกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่
  7. สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้ ผู้นำควรให้บริการในฐานะผู้เชี่ยวชาญหรือผู้แนะนำด้านเทคนิค เป็นผู้สร้างผลประโยชน์เกี่ยวกับการทำงานประจำ
  8. การประกอบการ เป็นผู้ให้คำแนะนำ ความคิดริเริ่มในเชิงวิเคราะห์ และการมีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการ การพัฒนาเปลี่ยนแปลง
- ทร สุนทรายุทธ (2551 : 107-108) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำ โดยดูสภาพทั่วไปแล้ว อาจจำแนกเป็น ดังนี้
1. ผู้นำแบบนักบริหาร ทำหน้าที่นำองค์กรให้บรรลุเป้าหมายหรือนโยบายขององค์กรนั้น
  2. ผู้นำแบบข้าราชการ เป็นผู้นำในระบบราชการตามลำดับลดหลั่นกันลงไป
  3. ผู้นำแบบผู้ชำนาญการ เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา
  4. ผู้นำแบบผู้วางนโยบาย เป็นผู้นำที่มักจะอยู่เบื้องหลังมักจะไม่มีความอำนาจ
  5. ผู้นำแบบนักบุญ เป็นผู้นำที่สามารถโน้มน้าวให้คล้อยตาม
  6. ผู้นำแบบนักอุดมคติ เป็นผู้นำที่ติดเกี่ยวกับทฤษฎีโดยพยายามที่จะอธิบายแนวความคิดความเชื่อมั่นว่าจะนำไปสู่จุดมุ่งหมาย

7. ผู้นำแบบนักการเมือง เป็นผู้นำทางการเมือง

8. ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ เป็นผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มหรือตัวแทนของกลุ่ม

ไฟรอน และแจ๊คสัน (Frigon and Jackson. 1996 : 29-36 ; อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม. 2548 : 72) ได้กล่าวว่าคุณลักษณะและคุณสมบัติเด่นในตัวผู้นำที่ผู้อื่น ไม่มีคุณลักษณะเป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวที่แสดงออกบนภาวะผู้นำและความรับผิดชอบทางการบริหาร ความสำคัญของคุณลักษณะดังกล่าว หากไม่มีอย่างชัดเจน อาจทำให้ผู้นำไม่ได้รับความศรัทธา และสูญเสียความเชื่อมั่นในฐานะผู้นำ คุณลักษณะภาวะผู้นำแสดงด้วยคุณลักษณะ 10 ประการคือ 1) การควบคุมอารมณ์ 2) ความสามารถในการปรับตัว 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) ความกล้าหาญ 5) ความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 6) พฤติกรรมจริยธรรม 7) คุณยพินิจที่ดี 8) ความอดทน 9) ความปรารถนามุ่งมั่น และ 10) ความน่าเชื่อถือไว้ใจได้

สต็อกคิลล์ (Stogdill. 2007: 63 ; อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด. 2550 : 40) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำควรมีลักษณะ ดังนี้

1. สมรรถภาพ ได้แก่ สติปัญญา ความตื่นตัว ความสามารถทางภาษา ความคิดริเริ่มมีวิจรรณญาณ
2. ความสำเร็จ ได้แก่ เป็นนักวิชาการ ความรู้ มีความสำเร็จทางกีฬา
3. ความรับผิดชอบ ได้แก่ ความอิสระ ความคิดสร้างสรรค์ ความอดทน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความมุ่งหวังให้เกิดผลงานที่เป็นเลิศ
4. ความร่วมมือ ได้แก่ การจัดกิจกรรม สังคมดี ร่วมมือ ปรับปรุงตนเอง อารมณ์ขัน
5. ความมีฐานะ ได้แก่ ฐานะทางสังคม-เศรษฐกิจ เป็นคนกว้างขวาง
6. สถานการณ์ ได้แก่ ระดับทางจิตใจมั่นคง ฐานะมั่นคง มีทักษะ ความต้องการและความสนใจของผู้ตาม งานสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดี จะต้องมีความเป็นผู้นำหรือเป็นตัวแทนได้ทุกสถานการณ์ มีความตื่นตัวพร้อมอยู่เสมอ มีความรู้ความสามารถและวิสัยทัศน์ มีความอดทนอดกลั้น มีความยุติธรรม ซื่อสัตย์สุจริต มีมนุษยสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารที่ดี มีความสามารถในการตัดสินใจปัญหา และมีความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

#### องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548 : 12-15) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ

1. ผู้นำและผู้ตาม มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นแบบสองทางไม่ได้ หมายถึงเฉพาะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามเท่านั้น ดังนั้น ผู้ตามก็สามารถแสดงบทบาทผู้นำได้เมื่อจำเป็น และผู้นำที่ดีก็สามารถจะปรับบทบาทเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตาม และผู้นำที่ดีมักจะพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้แก่ผู้ตาม

2. การมีอิทธิพล เป็นกระบวนการของผู้นำ ในการสื่อสารความคิดเพื่อให้ได้รับการยอมรับ และมีแรงจูงใจ เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากผู้ตาม ในการนำความคิดนั้น ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

3. วัตถุประสงค์ขององค์กร และมีความท้าทายนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล

4. การเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลและกำหนดวัตถุประสงค์องค์กรใดๆ ต้องมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ ให้ก้าวหน้าต่อสังคมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

5. คน ในการทำงานนั้น ผู้นำและผู้ตามจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นอีกหลายคนหลายกลุ่ม จึงต้องแสดงภาวะผู้นำและช่วยเหลือให้บุคคลเหล่านั้นประสบความสำเร็จด้วย

สตีเยอร์ (Steers. 1983 : 45-46) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบภาวะผู้นำจะเกิดมากน้อยเพียงใดนั้น มิได้อยู่กับผู้นำเท่านั้น ต้องมีผู้ตามและสถานการณ์เป็นองค์ประกอบด้วย กล่าวได้ว่า องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 มิติ ดังนี้

1. มิติผู้นำ หมายถึง บุคลิกลักษณะ พฤติกรรม เจตคติ ของผู้นำ มีความเหมาะสมต่อการเกิดประสิทธิผล เช่น ความรู้ความสามารถของผู้นำ แรงกระตุ้น แรงจูงใจของผู้นำ บุคลิกลักษณะของผู้นำ ความสามารถในการกำหนดสถานการณ์ของผู้นำ

2. มิติผู้ตาม หมายถึง พฤติกรรม บุคลิกลักษณะ เจตคติของผู้ตาม เช่น ความคาดหวังของบุคลากร บุคลิกลักษณะของบุคคลซึ่งไม่เหมือนกัน ความสามารถของบุคลากรหรือแรงกระตุ้นแรงจูงใจของบุคลากร

3. มิติสถานการณ์ หมายถึง สถานการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นในช่วงเวลานั้น เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากร โครงสร้างทางสังคม กฎระเบียบ แนวทางปฏิบัติ ที่ตั้งทางกายภาพ และประวัติขององค์กร เป็นต้น

โคลแมน และอดัม (Coleman and Adams 1997 : 194-196) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีความรู้
2. มีความเข้าใจในภาระงาน
3. มีทักษะที่เหมาะสม

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องมีผู้นำผู้ตามโดยผู้นำต้องมีกระบวนการให้ผู้ตามยอมรับเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กรซึ่งสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดกระบวนการการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือ คน

#### บทบาทหน้าที่ของภาวะผู้นำ

พรทิพย์ อัยยิมพันธ์ (2547 : 68) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีบทบาทหน้าที่ 4 ประการ คือ

1. การกำหนดแนวทางหลัก หมายถึง ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนี้ ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ วิสัยทัศน์ และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทางใหม่นี้ด้วย

2. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล หมายถึง การลงมือ สร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้น ในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์กรควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ได้วางไว้แล้ว

3. การมอบอำนาจ หมายถึง ผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม เกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสถานะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์กร

4. การสร้างตัวแบบ หมายถึง ผู้นำต้องสร้างความน่าเชื่อถือในการปฏิบัติหน้าที่ มีความเข้าใจ ความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่เหมาะสม

เนซวิก (Knezevick. 1984 : 78) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของภาวะผู้นำไว้ 17 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง หมายถึง การเป็นผู้กำหนดนโยบายแนวทางการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายขององค์กร

2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ หมายถึง การเป็นผู้นำในงานด้านต่างๆ ขององค์กร เป็นผู้มีอิทธิพลและจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตาม ได้

3. บทบาทเป็นนักวางแผน เป็นผู้วางแผนที่ระยะสั้นและระยะยาวร่วมกับคณะกรรมการขององค์กร

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจเกี่ยวกับงานขององค์กร

5. บทบาทเป็นนักจัดองค์กร เป็นผู้ที่กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในองค์กร

6. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงการจูงใจในการเปลี่ยนแปลง

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร เป็นผู้ที่บุคลากรภายในองค์กรติดต่อและประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง เป็นผู้คอยแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มในองค์กร
10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา เป็นผู้นำในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ขององค์กร
11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน เป็นผู้นำในการจัดการระบบงานและการพัฒนาองค์กร
12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน เป็นผู้นำด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอน และการบริหารหลักสูตรในองค์กร
13. บทบาทเป็นผู้บริหารงานบุคคล เป็นผู้สรรหา คัดเลือก รักษาและพัฒนาบุคลากรในองค์กร
14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร เป็นผู้นำทรัพยากรด้านต่างๆ ทั้งทรัพยากรสิ่งของบุคคล มาใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด
15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล เป็นผู้นำการประเมินผลการทำงานและ โครงการต่างๆ ขององค์กร
16. บทบาทเป็นประธานในที่ประชุม เป็นผู้นำทางด้านการจัดงานและพิธีการต่างๆ ของหน่วยงานทั้งในและนอกองค์กร
17. บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก การประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน รวมทั้งการให้บริการทางวิชาการแก่หน่วยงานอื่นๆ

เซย์ฟาร์ธ (Seyfarth, 1999 : 165-273) ได้กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการจัดกิจกรรม เพื่อพัฒนางานการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนไว้ 5 ด้าน คือ

1. มุมมองและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตร
2. การประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน
3. การจัดโครงการสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ
4. การประเมินผลการสอนของครู
5. การวางแผนเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ

สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชามีบทบาททั้งเป็นผู้วางแผน ผู้กำหนดทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา เป็นผู้ตัดสินใจดำเนินการในเรื่องต่างๆ เป็นนักจัดองค์กรและผู้จัดการความเปลี่ยนแปลง เป็นผู้แก้ปัญหาและผู้แก้ความขัดแย้ง เป็นผู้บริหารทรัพยากร เป็นผู้ประเมินผล นอกจากบทบาทในองค์กรแล้วผู้บริหารสถานศึกษายังต้องมีบทบาทในด้านการมีภาวะผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนภายนอกสถานศึกษาอีกด้วย

## ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

วิเชียร วิทษุฒ (2548 : 15) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการของการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการคงที่ 1) เป็นผู้นำที่กระตุ้นบุคคลให้ทำงานโดยทำให้มีภารกิจที่มากขึ้น มีจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น มีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะบรรลุภารกิจพิเศษที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน 2) ผู้นำซึ่งจูงใจประกายให้ผู้ตามคล้อยตามให้บรรลุถึงความสนใจ เพื่อประโยชน์ต่อองค์กร 3) เป็นบุคคลที่มีความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : 315) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การมีอิทธิพลต่อผู้ตามด้วยการปลุกเร้าด้วยอารมณ์และทำให้เกิดการลอกเลียนแบบอย่างของผู้นำ รวมทั้งการพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตาม โดยผู้นำทำหน้าที่เป็นครูพี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอนที่คอยดูแลและแนะนำแก่ผู้ตามทั้งผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะใช้วิธีการยกระดับผู้ตาม ด้วยการมอบอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก่ผู้ตาม

เดสเลอร์ (Dessler. 1998 : 202) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติและข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์กรและต่อการสร้างความผูกพัน สำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร

ยูลค์ (Yulk. 1998 : 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การสร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์กรและเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์

เบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio. 1994 : 113) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและองค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์กรและสังคม

ลูเนนเบิร์ก และออร์สไตน์ (Lunenburg and Ornstein. 2000 : 150-151) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ตั้งความคาดหวังไว้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำโดยใช้ความสามารถในการจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้กระทำหรือปฏิบัติงานได้มากกว่าที่ผู้ตามคาดหวังไว้ สร้างความผูกพันต่อองค์กรและผู้นำแสดงคุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตามโดยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงศักยภาพการทำงานและพฤติกรรมขององค์กร

### ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : 1-17) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำต่อองค์กร ดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่างๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวได้ว่าผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าว จะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่มีความสามารถกระตุ้นหรือชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตามและปฏิบัติตามบรรลุปเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่างๆ ภายในหน่วยงาน หรือองค์กรจะประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกัน จะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งบุคคลเหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลายๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลมีความแตกต่างกันในเรื่องดังกล่าวมาอยู่รวมกันภายในหน่วยงานหรือองค์กร มักก่อให้เกิดความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานหรือองค์กร มีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้ว มักจะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานหรือองค์กรได้ โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่างๆ ในหน่วยงานหรือองค์กร มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกัน พินฟ้าวอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานที่มีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปก็คือ ภาวะผู้นำ ช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร องค์กรจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่าง ที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน เช่น การจัดบุคลากรทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ก็คือ ผู้บริหารขององค์กรมีภาวะผู้นำ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นว่า ผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์กรให้รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ เกียรติยศชื่อเสียง และความสำเร็จมาสู่องค์กร

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากร เมื่อหน่วยงานหรือองค์กรเผชิญสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่างๆ ภายในหน่วยงานหรือองค์กรที่ขาดประสิทธิภาพต่างๆ ให้รอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549 : 326-327) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. มีอิทธิต่อความคิดของผู้ตาม เนื่องจากผู้นำมีบารมีเป็นความดีอยู่ในตัว นำเคารพนับถือ มีความสำนึกในส่วนรวม นำเชื่อถือไว้วางใจได้มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความคิดที่ชัดเจน สามารถ

กำหนดแนวทาง ทิศทางของตนเองที่จะก้าวไปได้ ผู้ตามจึงชื่นชม เคารพนับถือ ไว้วางใจ และเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ผู้นำจะสร้างแรงคลใจให้เกิดแก่ผู้ตาม

2. คำมั่นถึงผู้ตามในระดับบุคคล โดยให้การสนับสนุนให้ความสำคัญกับผู้ตาม ให้เกียรติดูแลและปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเห็นความสำคัญ รับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ จึงทำให้ทุกคนยอมรับยอมรับ ยอมตาม ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ

3. กระตุ้นปัญญาของผู้ตาม คือ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาการเติบโต เกิดการเปลี่ยนแปลงทางปัญญาและอารมณ์ เปลี่ยนแปลงในความเชื่อและค่านิยม ตลอดจนความสามารถของผู้ตาม ให้โอกาสแต่ละบุคคลและเป็นพี่เลี้ยงให้ใน โอกาสที่เหมาะสม ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่กระตุ้นผู้ตามให้เกิดการตระหนักและรับรู้ในปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหา กระตุ้นให้คิดในมุมมองใหม่ๆ จะ ได้มีพลังปัญญาในการช่วยกันพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบความสำเร็จเพราะผู้นำคนเดียวไม่สามารถพลิกฟื้นหรือสร้างการเปลี่ยนแปลงได้

4. มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามมีแรงบันดาลใจ มีความกระตือรือร้น และมีความคิดเชิงบวก มองโลกในแง่ดี โดยผู้นำจะทำให้ผู้ตามมองเห็นและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงสามารถมองการณ์ไกลและสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้เร็ว

5. เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร เช่น การพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบความสำเร็จ องค์กรจะต้องการผู้นำประเภทนี้เป็นอย่างมาก เพื่อให้องค์กรอยู่รอด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่เกิดเหตุการณ์วิกฤต มีความผันผวน ความไม่แน่นอนสูง เกิดวิกฤตศรัทธาจากประชาชน

มุชินสกาย (Muchinsky, 1997 : 373) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมติฐานของสมาชิกในองค์กรสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆ ในหน่วยย่อยขององค์กร

สรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งผู้บริหารจะมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นในการทำงานมีทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์กร สอดคล้องกับสถานการณ์ได้อย่างมีเหตุผล ความสามารถของใจให้บุคลากรทำงานด้วยความเสียสละเพื่อส่วนรวมเพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ

### ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามทฤษฎีของเบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 25) ไว้ ดังนี้

#### ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : 333) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงออกตามแบบตัวอย่างด้วยบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำ ก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่เกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้น จึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงจะสามารถทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

สุชุมวิทย์ ไสยโสภณ (2546 : 112-113 ; อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด. 2550 : 79) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณสมบัตินี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้องผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจ เพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

เบส (Bass, 1985 : 26) กล่าวว่า ความเสนาหา บางที่เรียกว่า อิทธิพลด้านอุดมการณ์เป็นพฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกร่วมกันของอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้นำ

เมอร์เนอร์ (Marriner, 1993 : 114) กล่าวว่า พฤติกรรมของบุคคลจะเกิดจากการเรียนรู้ในกระบวนการทางสังคม บุคคลจะสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่น และจะเกิดความคิดว่าจะแสดงพฤติกรรมใหม่อย่างไร และความคิดนั้นจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติในเวลาต่อมาเช่นเดียวกับกระบวนการเรียนรู้

ทางสังคมภายในองค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและมีแนวโน้มจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ เนื่องจากตำแหน่ง อิทธิพล และประสบการณ์ต่างๆ ที่สูงกว่า และหากผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าผู้นำมีความสามารถและประสบความสำเร็จผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีแนวโน้มที่จะเลียนแบบผู้นำมากขึ้น

เบส และอวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 113) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นั้น ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ สรรถาไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะอันนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยการมีวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำ จากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติหน้าที่ขององค์กร

สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นั้น ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ของผู้นำที่มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน กล่าวที่จะทำในสิ่งใหม่ๆ โดยมีความเป็นมิตร จริงใจ มีคุณธรรม นำทีมงานไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้

#### ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2548 : 333) ได้กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจนั้น เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึง ความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดยมุ่งใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ในทางปฏิบัติผู้นำมักใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมมือร่วมใจกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ภิรมย์ ถิ่นถาวร (2550 : 34) ได้กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์กร ซึ่งผู้ตามมีส่วนร่วม อธิบายให้ผู้ตามทราบว่าช่วยกันปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างไร พฤติกรรมการสร้างแรงจูงใจ ได้แก่ พฤติกรรมที่เน้นการปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรม ดังนี้

1. การกระตุ้นให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ
2. การให้โอกาสผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครทำงาน ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ได้แสดงความสามารถความรับผิดชอบ การปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง
3. การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีแก้ปัญหาของหน่วยงาน
4. การสร้างบรรยากาศติดต่อสื่อสารแบบเปิด เชื่อถือ และวางใจซึ่งกันและกัน
5. การใช้ระบบการบันทึกสั้นๆ แทนการรายงาน หรือการบันทึกแบบยาว
6. การสร้างความเชื่อมั่น ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ทำตาม เพื่อให้ผู้ทำตามเกิดขวัญกำลังใจ พร้อมทั้งทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
7. การสร้างความเชื่อมั่น ในจุดมุ่งหมายที่เป็นอุดมการณ์ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต้องมั่นใจว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ ซึ่งเป็นการเชื่อมั่นในตนเอง และการเชื่อมั่นในความถูกต้องของอุดมการณ์ ทำให้ผู้ทำตามทุ่มเทความอย่างมาเป็นพิเศษในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรและเพื่อความสำเร็จ
8. การที่ผู้นำคาดหวังผู้ตามในด้านดี ผู้ซึ่งถูกคาดหวังทำได้ดีกว่าผู้ซึ่งไม่ได้รับการคาดหวัง และผู้ที่ถูกคาดหวังจะทำได้ดี จะพยายามอย่างดี เพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่า ความเชื่อของผู้หน้านั้นถูกต้อง และพฤติกรรมที่ควรแสดง
9. พฤติกรรมที่ไม่ใช่คำพูด ประกอบด้วย ท่าทีของผู้นำที่ใช้ติดต่อกับผู้ตาม เช่น การยิ้ม การพยักหน้า เป็นการยืนยันคำพูด
10. การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นโอกาสส่งเสริมการเรียนรู้และการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ตาม
11. การใช้เวลาในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ตามนอกเวลา ตลอดจนการให้คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
12. การให้โอกาสผู้ตามได้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ เป็นการส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเอง และทำให้ผู้ตามสามารถใช้ทักษะและความสามารถได้ดีกว่าเพื่อความสำเร็จขององค์กร

โคเฮน (Cohen. 1990 : 58-60) กล่าวว่า การคล้อยใจเพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ตามนั้นผู้นำกระทำโดย

1. สร้างความมั่นใจให้ผู้ตามเห็น คุณค่าของงานที่ทำและเชื่อว่าจะสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ
2. สร้างความเชื่อ ความเข้าใจให้ผู้ตามที่ว่าสิ่งที่กระทำนั้นมีคุณค่า
3. สร้างความคาดหวังให้เกิดขึ้นกับผู้ตามว่าจะสามารถทำงานได้สำเร็จ

แบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio. 1994 : 113) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจนั้น ผู้นำต้องประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้ เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และการกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจนั้น ผู้นำต้องให้กำลังใจ ขยายขอบข่าย ชมเชย ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ทุ่มเทศความพยายามในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ คอยให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรค สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงานว่าได้รับการตอบแทนที่เหมาะสม สนับสนุนผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงาน โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ผู้ร่วมงานสามารถใช้ทักษะและความสามารถในการทำงานเพื่อความสำเร็จของสถานศึกษา

#### ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : 333) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญานั้น เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดความริเริ่มการสร้างสรรค์ใหม่ๆ โดยใช้วิธีการฝึกคิดทวนกระแสสร้างความเชื่อและค่านิยมของตน หรือของผู้นำหรือขององค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดแก่ผู้ตาม และจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีใหม่ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงานองค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง

ภิรมย์ ถิ่นถาวร (2550 : 33) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญานั้น เป็นวิธีการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ช่วยให้ผู้ตามแก้ปัญหาด้วยวิธีการแบบใหม่ ๆ กระตุ้นการสร้างระบบความคิดเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักคิดและวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในกระบวนการคิด ส่งเสริมการแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อนมากกว่าการตามไปแก้ปัญหา การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเปลี่ยนแปลงและตระหนักถึงปัญหา รวมทั้งแนวทางการแก้ไขปัญหา โดยใช้ความคิด ความเชื่อ จินตนาการและค่านิยม ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดความรอบคอบ ความเข้าใจ มองเห็นปัญหา และรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสิ่งท้าทาย และเป็น โอกาสที่ดีที่ร่วมกันแก้ไขปัญหา ซึ่งแนวทางในการกระตุ้นการใช้ปัญญามี 3 วิธี ได้แก่

1. การใช้หลักเหตุและผล โดยผู้นำจะเน้นหนักโครงสร้างที่เป็นทางการเมื่อมีระบบการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน เน้นความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยในการตัดสินใจ
2. การเน้นที่การอยู่รอด โดยผู้นำจะคำนึงถึงความมั่นคง ปลอดภัย ความไว้วางใจ การสร้างทีมในองค์กร มีการแก้ปัญหาที่ใช้ข้อมูลจำนวนมาก และวิธีการหลายทางเน้นในกระบวนการแก้ปัญหาแบบหลายขั้นตอน เพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดในการปรับปรุงความมั่นคงความปลอดภัยและการดำรงอยู่ขององค์กร
3. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ โดยผู้นำจะให้ความสำคัญของการปรับตัว การเรียนรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะเกิดกับองค์กร มีการยืดหยุ่นในการตัดสินใจ

เบส (Bass, 1985 : 72) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา คือ พฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจต่อปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองปัญหาดังกล่าว จากมุมมองใหม่ของตนเองได้

เบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 113) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญานั้นเป็นการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของตนเอง ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง

สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญานั้น ผู้นำต้องกระตุ้นให้ผู้ตาม มีความคิดสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ตามมีความคิดค้นหาวิธีใหม่ในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง กระตุ้นให้ผู้ตามเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและมีการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ สนับสนุนให้กำลังใจผู้ตามในการพยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา กระตุ้นให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้ใช้หลักการเหตุผลในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกตนเอง สร้างความมั่นใจแก่ผู้ตามว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ

### ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ภิรมย์ ถิ่นถาวร (2550 : 31) ได้กล่าวว่า ความเป็นปัจเจกบุคคลนั้นผู้บริหารต้องยอมรับนับถือ และให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน ดูแลเอาใจใส่ คอบสนอง ความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคนตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล แสดงความชื่นชมในความสามารถของผู้ร่วมงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเอง สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและจริงจังต่อกันในการทำงานเป็นลักษณะที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสนใจผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงผู้ตาม ซึ่งต้องการพัฒนาตนเอง ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตาม ที่ต้องการ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนนี้ ให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้แก่ผู้ตาม จะช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำในการตัดสินใจที่ดีขึ้น พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล 3 ลักษณะ ได้แก่

1. การคำนึงถึงการพัฒนา โดยการประเมินการปฏิบัติงานในปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคตที่ต้องรับผิดชอบมากกว่ามอบหมายงานตามความสามารถ ให้ความช่วยเหลือตามความสามารถในการปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างและการสนับสนุนให้ผู้ตามได้รับการอบรม พัฒนาความรู้ ความสามารถอย่างต่อเนื่อง

- 1.1 พฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา ประกอบด้วย การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การสังเกตอย่างใกล้ชิด การบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และการส่งเสริมให้ผู้ตามได้รับการศึกษาอบรมเพิ่มเติม

- 1.2 การมอบหมายงาน เป็นการให้โอกาสทำงานที่ท้าทายและให้ผู้ตามได้รับผิดชอบเพิ่มขึ้นและยังเป็นวิธีการพัฒนา ยกย่องความสามารถและศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น

### 2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย

- 2.1 การส่งเสริมการพบปะอย่างเป็นกันเอง โดยมีการนิเทศแบบเดินดูรอบๆ มีการสื่อสารกันแบบ 2 ทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ผู้ตามได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ยอมรับในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน

2.2 การที่ผู้ตามรับหรือให้ข้อมูลข่าวสารที่ต้องการด้วยตนเอง ทำให้ผู้ตามมีโอกาสนสื่อสารให้เข้าใจมากขึ้น เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสนใจของผู้นำที่มีผู้ตาม

2.3 ให้ความสนใจในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีคุณค่า ได้รับการยอมรับจากผู้นำ ทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานได้ดีที่สุด

2.4 ให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล ผู้นำให้ความช่วยเหลือรับฟังปัญหา ทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน แสดงความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจในความรู้สึกของผู้ตาม ให้คำแนะนำและค้นหาทางเลือกที่ดีกว่าให้แก่ผู้ตาม

3. การเป็นพี่เลี้ยง เป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ โดยใช้ความรู้ประสบการณ์และตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่ เพื่อพัฒนาผู้ตามให้สามารถดูแลตนเอง สามารถจัดการกับงานที่ได้รับมอบหมายด้วยกระบวนการสอน แนะนำและให้ความรู้

สุนทร โคตรบรรเทา (2554 : 89) กล่าวว่า ความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความรู้ความสามารถของตน มีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ใช้วิธจูงใจ สนองความต้องการของผู้ร่วมงานแตกต่างกัน ตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล การให้โอกาสทำงานที่ท้าทายและให้ผู้ร่วมงานได้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น มีการแนะนำให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ความช่วยเหลือรับฟังปัญหาทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องการปฏิบัติงาน มีการติดต่อสื่อสารโดยตรงแบบตัวต่อตัวอย่างเปิดเผย เอาใจใส่ผู้ร่วมงานในกรณีที่มีปัญหาพิเศษ

เบส (Bass, 1985 : 75) กล่าวว่า ความเป็นปัจเจกบุคคลนั้น เป็นการมุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็นรายคน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการให้การสนับสนุน การกระตุ้นให้กำลังใจและการเป็นพี่เลี้ยงสอนแนะแก่ผู้ตาม

เบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 113) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลคือการที่ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช และเป็นพี่เลี้ยงของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการการประพุดิของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัด

กว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตาม ได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นการมอบหมายงานให้ผู้ตามตามความรู้ความสามารถของตน มีการปฏิบัติต่อผู้ตามตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ใช้แรงจูงใจสนองความต้องการของผู้ตามแตกต่างกัน ตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล การให้โอกาสทำงานที่ท้าทายและให้ผู้ตามได้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น การสนับสนุนให้ผู้ตามได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น มีการแนะนำให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ความช่วยเหลือรับฟังปัญหาทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องการปฏิบัติงาน มีการติดต่อสื่อสารโดยตรงแบบตัวต่อตัวอย่างเปิดเผย เอาใจใส่ผู้ตามในกรณีที่มีปัญหาพิเศษ

#### นโยบายการบริหารสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

การศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการศึกษาเริ่มแรกของคนในชาติ ดังนั้น เพื่อให้การศึกษาของประเทศไทย มีคุณภาพมาตรฐานระดับสากล บนพื้นฐานของความเป็นไทย ให้นักเรียนได้รับการพัฒนาศักยภาพสูงสุดในตนมีความรู้และทักษะที่มีแข็งแกร่งและเหมาะสม เป็นพื้นฐานสำคัญในการเรียนรู้ระดับสูงขึ้นไป และการดำรงชีวิตในอนาคต สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. 2559 : 40-44) ดังนี้

1. เร่งรัดปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบ และกระบวนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งระบบ ให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย ทันเหตุการณ์ ทันโลก ให้สำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม
2. เร่งพัฒนาความแข็งแกร่งทางการศึกษา ให้ผู้เรียนทุกระดับทุกประเภท รวมถึงเด็กพิการ และด้อยโอกาส มีความรู้และทักษะแห่งโลกยุคใหม่ควบคู่กันไป โดยเฉพาะทักษะการอ่าน เขียน และ การคิด เพื่อให้มีความพร้อมเข้าสู่การศึกษาระดับสูงและโลกของการทำงาน

3. เร่งปรับระบบสนับสนุนการจัดการศึกษาที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน มีการประสานสัมพันธ์กับเนื้อหา ทักษะ และกระบวนการเรียนการสอน ประกอบไปด้วย มาตรฐานและการประเมิน หลักสูตรและการสอน การพัฒนาทางวิชาชีพและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้

4. ยกกระดับความแข็งแกร่งมาตรฐานวิชาชีพครูและผู้บริหารสถานศึกษา ให้ครูเป็นผู้ที่มีความสามารถและทักษะที่เหมาะสมกับการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารความมั่นใจและไว้วางใจ ส่งเสริมให้รับผิดชอบต่อผลที่เกิดกับนักเรียนสอดคล้องกับวิชาชีพ

5. เร่งสร้างระบบให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นองค์กรคุณภาพที่แข็งแกร่ง และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บริการที่ดี มีความสามารถรับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพและมาตรฐาน ได้เป็นอย่างดี

6. เร่งรัดปรับปรุงโรงเรียนให้เป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง มีแรงบันดาลใจ และมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ชัดเจน เป็นสถานศึกษาคุณภาพและมีประสิทธิภาพที่สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล

7. สร้างระบบการควบคุมการจัดการการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่มีข้อมูล สารสนเทศ และข่าวสารเกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอนอย่างพร้อมบริบูรณ์ และมีนโยบายการติดตามประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม

8. สร้างวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้บริการที่ดี ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เร่งรัดการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ ส่งเสริมการพัฒนาเชิงพื้นที่ ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม ปรับปรุงระบบของโรงเรียนให้เป็นแบบร่วมคิดร่วมทำ การมีส่วนร่วมและการประสานงาน สามารถใช้เครือข่ายการพัฒนาการศึกษาระหว่างโรงเรียนกับโรงเรียน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรวิชาชีพกลุ่มบุคคล องค์กรเอกชน องค์กรชุมชน และองค์กรสังคมอื่น

9. เร่งปรับระบบการบริหารงานบุคคล มุ่งเน้นความถูกต้อง เหมาะสม เป็นธรรม ปราศจากคอร์รัปชัน ให้เป็นปัจจัยหนุนในการเสริมสร้างคุณภาพและประสิทธิภาพ ขวัญและกำลังใจ สร้างภาวะจูงใจ แรงบันดาลใจและความรับผิดชอบในความสำเร็จตามภาระหน้าที่

10. มุ่งสร้างพลเมืองดีที่ตื่นตัวและอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมพหุวัฒนธรรมได้ และทำให้การศึกษานำการแก้ปัญหาสำคัญของสังคม รวมทั้งปัญหาการคอร์รัปชัน

11. ทุ่มมาตรการเพื่อยกระดับคุณภาพสถานศึกษาที่พัฒนาแล้วถึง และ โรงเรียนขนาดเล็กที่ไม่ได้คุณภาพ เพื่อไม่ให้ผู้เรียนต้องเสียโอกาส ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ

จุดเน้นการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดจุดเน้นการดำเนินงาน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

### ส่วนที่ 1 จุดเน้นด้านผู้เรียน

#### 1. นักเรียนมีสมรรถนะสำคัญสู่มาตรฐานสากล ดังต่อไปนี้

1.1 นักเรียนระดับก่อนประถมศึกษา มีพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ และสติปัญญาที่สมดุลเหมาะสมกับวัยและเรียนรู้อย่างมีความสุข

1.2 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากการทดสอบระดับชาติ (O-NET) กลุ่มสาระหลัก เพิ่มขึ้นเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 3

1.3 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 มีความสามารถด้านภาษา อ่านออก เขียนได้ ด้านการคำนวณ และด้านการใช้เหตุผลที่เหมาะสม

1.4 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ได้รับการส่งเสริมให้มีแรงจูงใจสู่อาชีพ ด้วยการแนะแนวทั้งโดยครูและผู้ประกอบอาชีพต่างๆ (ผู้ประกอบการ สหกรณ์ เกษตรกร สถานประกอบการ) และได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะที่เหมาะสมกับการประกอบอาชีพสุจริตในอนาคต

1.5 นักเรียนมีทักษะชีวิต ทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และทักษะการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์อย่างน้อย 2 ภาษา ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้เหมาะสมตามช่วงวัย

2. นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม รักความเป็นไทย ห่างไกลยาเสพติด มีคุณลักษณะและทักษะทางสังคมที่เหมาะสม

2.1 นักเรียนระดับประถมศึกษา ใฝ่เรียนรู้ ใฝ่ดี และอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้

2.2 นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีทักษะการแก้ปัญหา และอยู่อย่างพอเพียง

2.3 นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย มีความมุ่งมั่นในการศึกษาและการทำงาน และสามารถปรับตัวเข้ากับพหุวัฒนธรรม บนพื้นฐานวัฒนธรรมที่งดงามของไทย

3. นักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ ได้รับการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาเต็มศักยภาพ เป็นรายบุคคล ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

3.1 เด็กพิการได้รับการพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคล ด้วยรูปแบบที่หลากหลายตามหลักวิชา

3.2 เด็กด้อยโอกาสและเด็กในพื้นที่พิเศษ ได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตรและอัตลักษณ์แห่งตน

3.3 นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษได้รับการส่งเสริมให้มีความเป็นเลิศด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีพื้นฐานทางวิศวกรรมศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษา กีฬา ดนตรี และศิลปะ

3.4 นักเรียนที่เรียนภายใต้การจัดการศึกษาโดยครอบครัว สถานประกอบการ บุคคล องค์กรวิชาชีพ องค์กรเอกชน องค์กรชุมชนและองค์กรสังคมอื่นและการศึกษาทางเลือก ได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน

3.5 เด็กกลุ่มที่ต้องการการคุ้มครองและช่วยเหลือเป็นพิเศษ ได้รับการคุ้มครอง และช่วยเหลือเยียวยา ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

3.6 เด็กวัยเรียนในถิ่นทุรกันดาร ได้รับการศึกษาและพัฒนาทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่วนที่ 2 จุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา

1. ครูได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะในการสื่อสารที่มีสมรรถภาพในการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

1.1 ครูได้รับการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอน การสอนคิดแบบต่างๆ และการวัด ประเมินผลให้สามารถพัฒนาและประเมินผลนักเรียนให้มีคุณภาพตามศักยภาพเป็นรายบุคคล

1.2 ครูสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศและการ สื่อสารอย่างเหมาะสม

1.3 ครูได้รับการนิเทศแบบกัลยาณมิตร โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหาร สถานศึกษา และครูทั้งใน โรงเรียน ระหว่างโรงเรียน หรือภาคส่วนอื่นๆ ตามความพร้อมของโรงเรียน

1.4 ครูสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และทุกภาคส่วน ให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้

1.5 ครูจัดการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับการเป็นประชาคมอาเซียน

1.6 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีจิตวิญญาณของความเป็นครู การเป็นครูมืออาชีพ และยึดมั่นในจรรยาบรรณของวิชาชีพ

2. ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการบริหารงานทุกด้านให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

3. ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีขวัญกำลังใจในการทำงาน

4. องค์กร คณะบุคคล ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง วางแผนและสรรหาครูและบุคลากร ทางการศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการของ โรงเรียนและสังคม

ส่วนที่ 3 จุดเน้นการบริหารจัดการ

1. สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ บริหาร จัดการโดยมุ่งเน้นการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม และมีความรับผิดชอบต่อการดำเนินงาน

1.1 โรงเรียนที่ไม่ผ่านการรับรองคุณภาพภายนอก และที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักเรียนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศ ได้รับการแก้ไข ช่วยเหลือ นิเทศ ติดตามและประเมินผล โดยที่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุน และเป็นผู้ประสานงานหลัก ให้โรงเรียน ทำแผนพัฒนาเป็นรายโรง ร่วมกับผู้ปกครองชุมชน และองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพ โดยใช้มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพัฒนาระบบช่วยเหลือ กำกับ ติดตามตรวจสอบการบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง

1.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เชิดชูเกียรติโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น อัตราการออกกลางคันลดลง มีพฤติกรรมเสี่ยงลดลงอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

2. หน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกระดับ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2.1 หน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกระดับทั้งในส่วนกลาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีนโยบายในด้าน โครงสร้างการบริหารงาน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการงานวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากชุมชน เพื่อให้การบริหารจัดการมีคุณภาพได้มาตรฐาน

2.2 หน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกระดับ ทั้งส่วนกลางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ส่งเสริมการระดมทรัพยากรในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

สรุปได้ว่า นโยบายการบริหารสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัชฌมศึกษา เขต 17 เป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ เพื่อบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบใหม่ จึงต้องอาศัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้ามาบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในตนเอง และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความกล้าคิด กล้าทำ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษาต่อไป

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยต่างประเทศ

เมอร์เรย์ (Murray, 1988 : 1880-A) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของวิทยาลัยขนาดเล็ก ซึ่งใช้แนวคิดของคาเมรอนในการประเมินประสิทธิผลวิทยาลัยใน 9 ด้าน คือความพึงพอใจในการศึกษาของนักเรียน การพัฒนาทางด้านวิชาการ พัฒนาทางวิชาชีพ สุขภาพขององค์กร การพัฒนาส่วนบุคคล ความพึงพอใจในด้านการว่าจ้างอาจารย์ ความเปิดของระบบ การได้มาซึ่งทรัพยากร ผลการวิจัยไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับประสิทธิผลของวิทยาลัย