

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ผู้นำ
  - 1.1 ความหมายของผู้นำ
  - 1.2 ความสำคัญของผู้นำ
2. ภาวะผู้นำ
  - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
  - 2.3 คุณลักษณะของภาวะผู้นำ
3. แนวคิดภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับแนวคิดของบาส (Bass)
  - 3.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
    - 3.1.1 ความมีบารมี
    - 3.1.2 การคล้อย
    - 3.1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา
    - 3.1.4 การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล
  - 3.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
    - 3.2.1 การให้รางวัลอย่างเหมาะสม
    - 3.2.2 การบริหารแบบวางเฉย
4. นโยบายการบริหารสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยต่างประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยในประเทศ

#### ผู้นำ

##### ความหมายของผู้นำ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2551 : 24) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า หมายถึง ผู้ใช้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมาย หรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายกลุ่มหรือองค์การ

วนิดา พิพัฒน์วิวัฒน์กุล (2551 : 8) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า หมายถึง ใครก็ได้ที่สามารถนำคนอื่นหรือกลุ่ม โดยพฤติกรรมของเขามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น ทำให้พฤติกรรมคล้อยตามหรือยอมรับ สามารถที่จะจูงใจชักนำ หรือชี้แนะให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จตลอดทั้งการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552 : 1) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น บุคคลซึ่งได้รับการยอมรับให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำ และมีความเป็นผู้นำจึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

วิณา เพชรจิระวรพงศ์ (2552 : 2) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า หมายถึง ผู้ที่มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นนำบุคคลเหล่านั้นไปโดยได้รับความไว้วางใจและเชื่อใจอย่างเต็มที่ อีกทั้งยังได้รับความเคารพนับถือ ความร่วมมือ และความมั่นใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง แก้ปัญหา ประสานงาน จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้ดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายและเป็นที่ยอมรับของบุคคลโดยทั่วไป

ศักดิ์ ชุณหกลาง (2552 : 3) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า หมายถึง บุคคลที่เป็นหัวหน้ากลุ่ม โดยตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งจากองค์กร หน่วยงานต่าง ๆ หรือเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถหรือเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลทางกายหรือจิตใจ สามารถชักจูงให้คนในกลุ่มปฏิบัติตามความต้องการขององค์กรหรือตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและตนเอง

ฮาลปิน (Halpin. 1966 : 199) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า หมายถึง

1. บุคคลผู้มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น
2. บุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่น
3. บุคคลที่มีบทบาทอันสำคัญที่สุดในการทำงานที่ทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่จุดหมายที่วางไว้
4. บุคคลหนึ่งซึ่งได้รับการคัดเลือกจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำ
5. บุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือหัวหน้าหน่วยงาน

เบอร์บี (Burby. 1972 : 43) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเอง สามารถช่วยคลี่คลายความตึงเครียดต่าง ๆ ลงได้ สามารถนำกลุ่มให้บรรลุถึงจุดหมายที่ตั้งไว้

เทอร์รี่ (Terry. 1997 : 76) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า หมายถึง ผู้ที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีต่อผู้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ดูบริน (DuBrin. 1998 : 431) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า หมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และความก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์กับบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นทางการหรือไม่มีตำแหน่งเป็นทางการก็ได้ เป็นบุคคลที่ได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่น โดยพฤติกรรมของผู้นำนั้นมีอิทธิพลในการที่จะโน้มน้าวใจบุคคลอื่นในการจงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของตนเองให้ร่วมดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ด้วยความเต็มใจ

#### ความสำคัญของผู้นำ

ธีรดา สืบวงษ์ชัย (2553 : 18) กล่าวว่า ความสำคัญของผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร ผู้บริหารทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์กร ยุคของการแข่งขันจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ต้องมีคุณลักษณะมีความสามารถ เป็นผู้ริเริ่ม สร้างสรรค์ เป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้มุ่งพัฒนาบุคลากรและพัฒนาตนเองเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

บรรพต รักราม (2555 : 11) กล่าวว่า ผู้นำในองค์กรหรือสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานของบุคลากรหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงาน โดยรวมทั้งหมดขององค์กร ทั้งนี้เพราะผู้นำหรือผู้บริหารนั้น เป็นผู้ควบคุม ดูแล และมีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน ซึ่งทำให้ผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร สำหรับการบริหารงานขององค์กรหรือสถานศึกษาใดก็ตาม ผู้นำจึงเปรียบดังหลักสำคัญในการดำเนินงานและเป็นผู้ที่สำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของงานด้านต่าง ๆ โดยรวมจึงเห็นได้ว่าภาวะผู้นำนั้นสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรหรือสถานศึกษาซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์กรได้เป็นอย่างดี

เบนนิส (Bennis. 1984 : 15 - 16) กล่าวว่า ผู้นำมีความสำคัญต่อองค์กรในด้านของการเป็นผู้รับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์กร ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับความตระหนักรู้ในความสำคัญของคุณภาพขององค์กร เป็นผู้เปลี่ยนแปลงองค์กรให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม และเป็นผู้สนองความต้องการทางการศึกษาของชุมชน

สรุปได้ว่า ผู้นำในสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานของบุคลากรหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาและมีความสำคัญต่อผลงาน โดยรวมทั้งหมดของสถานศึกษา ทั้งนี้เพราะผู้นำหรือผู้บริหารนั้น เป็นผู้ควบคุม ดูแล และมีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน ซึ่งทำให้ผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ผู้นำเป็นผู้รับผิดชอบต่อประสิทธิผลของงาน ความสำเร็จของสถานศึกษาจะเกิดขึ้นขึ้นอยู่กับความตระหนักรู้ในความสำคัญของผู้นำว่าจะเป็นผู้เปลี่ยนแปลงสถานศึกษา ปรับภูมิทัศน์ให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม สภาพชุมชนและเป็นผู้สนองความต้องการทางการศึกษาของชุมชน

## ภาวะผู้นำ

### ความหมายของภาวะผู้นำ

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2551 : 121) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง ความสามารถที่ผู้นำใช้อำนาจที่มีในการชักจูงให้กลุ่มมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ที่ต้องการ

สมหวัง อาลัยญาติ (2551 : 6) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งด้านการสอน การเปลี่ยนแปลง จริยธรรม การมีส่วนร่วม การแก้ปัญหา การจัดการ ซึ่งผู้บริหารดำเนินการผลักดันให้มีการปฏิบัติงาน

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552 : 1) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจ และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2552 : 196) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการที่มีอิทธิพลเหนือคน กระตุ้นให้ความร่วมมือปฏิบัติงานตามผู้นำด้วยศรัทธานับถือ และด้วยความเต็มใจอย่างประสานสัมพันธ์กันจนทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2552 : 10) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้หรือหมายถึงรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล

ณัชชญา นุช สุธชาติ (2553 : 13) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง ความสามารถที่ใช้อิทธิพลของผู้นำในการบังคับ และโน้มน้าวในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการหรือพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กรให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ ไม่ขัดแย้งในองค์กรอีกต่อไปขณะใดขณะหนึ่งหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ร่วมกันปฏิบัติหน้าที่การทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555 : 181) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้นชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการโดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ (2555 : 16) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารพยายามให้บุคลากรปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ความจำเป็นพื้นฐาน
2. การมองการณ์ไกล
3. มีหลักการ
4. หลักในการทำงาน
5. หลักการปกครอง
6. ความมุ่งประสงค์
7. การวางแผน
8. ความยืดหยุ่น
9. ด้านการบริหารคน
10. ความรักองค์กร

บาส (Bass. 1985 : 545) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนดทัศนคติ ความเชื่อ ความเชื่อมั่นและความต้องการได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า

ดูบริน (DuBrin. 1998 : 2) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

คุนทซ์ และไวทริช (Koontz and Weihrich. 1998 : 437 - 438) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้เขาเหล่านั้นใช้ความพยายามอย่างที่สุด อย่างสมัครใจ และอย่างกระตือรือร้น เพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มในเชิงอุดมคติ แล้วการที่ผู้นำใช้อิทธิพลเพื่อให้ผู้ตามทำงานด้วยความเต็มใจเพียงอย่างเดียวนั้นยังไม่พอแต่ควรพัฒนาให้ผู้ตามทั้งเต็มใจทำงานด้วยความกระตือรือร้น และมีความเชื่อมั่นในทัศนคติเห็นว่า ภาวะผู้นำประกอบด้วยองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการ คือ ความสามารถในการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น เพราะโดยปกติ มนุษย์แต่ละคนต้องการการกระตุ้นแตกต่างกัน ความสามารถในการสร้างความรู้สึกร่วม และความสามารถที่จะช่วยให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการตอบสนองต่อแรงกระตุ้น

ยุกส์ (Yukl. 2001 : 2) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือกระบวนการใช้อิทธิพล กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ กระบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลแต่ละกลุ่ม และกระบวนการรักษาสภาพและวัฒนธรรมของกลุ่ม

ดาฟท์ (Daft. 2003 : 5) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกเกี่ยวกับการใช้อิทธิพล ซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำ โดยอาศัยศิลปะของการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด เป็นการโน้มน้าวจิตใจผู้ร่วมงานให้เกิดแรงจูงใจภายในเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ เต็มใจร่วมกันปฏิบัติงาน และทุ่มเทกำลังความคิด ความรู้ ความสามารถของตนเอง ในการช่วยแก้ปัญหา ผู้นำต้องมีความสามารถในการชี้แนะแนวทาง และหาวิธีเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายขององค์กร

#### ความสำคัญของภาวะผู้นำ

กัมพล ธิติกร (2551 : 10) กล่าวว่า ผู้นำหรือภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับกลุ่มหรือองค์กร เนื่องจากกลุ่มหรือองค์กรจะดำเนินกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมายได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถของผู้นำหรือภาวะผู้นำของผู้นำในการที่จะนำพาสมาชิกภาพในกลุ่มร่วมปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่นให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กลุ่มได้ร่วมกันวางไว้

• ภารดี อนันต์ธานี (2551 : 77 - 78) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวขยายความคือ แม้ผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตามแต่ถ้าขาดภาวะผู้นำแล้วความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้ออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นให้คล้อยตาม และปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงานประกอบด้วย บุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกัน ซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงาน บุคคลเหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลที่มีความแตกต่างกันในเรื่องดังกล่าว มาอยู่รวมกันในองค์กรหนึ่ง มักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้น คือความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้ว ก็มักจะสามารประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ โดยการชักจูง ประนีประนอม หรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปก็คือ ภาวะผู้นำช่วยผูกมัด เชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร องค์กรจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมิน

การปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ก็คือผู้บริหารขององค์กรจะมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธา และความเชื่อมั่นว่าผู้บริหาร ไม่เพียงแต่นำองค์กรให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ เกียรติยศชื่อเสียง และความสำเร็จมาสู่องค์กรด้วย

4. เป็นหลักยึดให้แก่นุคลากรเมื่อหน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้นเพราะในสภาพ เช่นนั้น ผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

วรรณวิษา ไชยลาแสง (2551 : 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับซึ่งจะต้องปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น โดยเพื่อนร่วมงานมีความเต็มใจพึงพอใจ ในขณะที่เดียวกันก็ได้ผลงานที่มีความถูกต้อง ในสถานศึกษาประถมศึกษาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญและนำความสำเร็จ ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาสู่สถานศึกษา

สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ และประยุทธ ชูสอน (2557 : 6) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการนำ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจ และมีการศึกษามาเป็นเวลานานแล้วเพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำหรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งได้ศึกษาตั้งแต่คุณลักษณะของผู้นำ อำนาจของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำแบบต่าง ๆ

ราชิก และสแวนสัน (Razik and Swanson, 2001 : 19) กล่าวว่า งานของภาวะผู้นำ คือ การคิดอุปายวิธีที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและผู้นำจะทำเสมือนกับผู้ควบคุมการเปลี่ยนแปลง

ยุกต์ (Yukl, 2002 : 89) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการอิทธิพลของบุคคลคนหนึ่งที่มีต่อคนอื่นในองค์กรในด้านต่าง ๆ ทั้งการเป็นคนที่แนะนำการจัด โครงสร้าง การอำนวยความสะดวก และการสร้างความสัมพันธ์สำหรับกลุ่มบุคคล

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญ และมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารทุกระดับในการบริหาร ผู้บริหารทางการศึกษา หรือผู้บริหารสถานศึกษา ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาในยุคของการแข่งขันจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำต้องมีคุณลักษณะที่มีความสามารถริเริ่มสร้างสรรค์ รับฟังความคิดเห็น เป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงพัฒนาบุคลากรและพัฒนาตนเอง เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

#### คุณลักษณะของภาวะผู้นำ

วิภาดา คุปตานนท์ (2551 : 30) กล่าวว่า ลักษณะของภาวะผู้นำต้องมีคุณสมบัติพื้นฐาน ดังนี้

1. สติปัญญาเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ

2. มีความสามารถในการวิเคราะห์
3. วิเคราะห์เหตุการณ์ตัดสินใจดี
4. มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้รอบรู้
5. เป็นที่พึ่งแก่เพื่อนร่วมงานและเชื่อถือไว้วางใจได้
6. ตัดสินใจแน่นอนไม่รวนเร
7. รู้จักปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม
8. จิตใจมั่นคงไม่เอาแต่อารมณ์ของตนเป็นใหญ่
9. มีคุณลักษณะและความประพฤติส่วนตัวที่ดี
10. มีคุณลักษณะของผู้นำ

เนตร์พัฒนา ยาวีราษ (2552 : 113) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำ ประกอบด้วย

1. ด้านมีแรงขับสูง หมายถึง ผู้นำที่มีความพยายามสูงในการทำให้งานบรรลุความสำเร็จสูงสุด มีความกระตือรือร้น พยายามทำงานให้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรค มีความคิด มีแรงขับ ต้องการประสบความสำเร็จ

2. ด้านมีแรงจูงใจสูง หมายถึง ผู้นำที่สามารถควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์อันเกิดจากความต้องการพลังกดดัน หรือความปรารถนาที่จะพยายามดิ้นรนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ซึ่งอาจจะเกิดมาตามธรรมชาติหรือจากการเรียนรู้ก็ได้

3. ด้านมีความซื่อสัตย์ หมายถึง ผู้นำที่แสดงถึงลักษณะของคุณธรรมในแง่บวก เช่น บุรณภาพ ความจริงใจ ความตรงไปตรงมา งดเว้นการโกหก การคดโกง การลักขโมย เพราะหากไม่งดเว้นก็จะกลายเป็นการเสแสร้งแก่งัดทำเพียงเท่านั้น

4. ด้านมีความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง ผู้นำที่แสดงถึงความมั่นใจ หรือความกล้าของบุคคล ที่จะทำในสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จได้ตามที่ตนได้ตั้งใจไว้ แม้ว่าจะมีอุปสรรคก็ยังไม่ทำให้เกิดความย่อท้อ ยังคงสามารถทำสิ่งนั้นต่อไป โดยมีความมั่นใจว่าตนสามารถที่จะกระทำสิ่งนั้นให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความถูกต้อง

5. ด้านมีความรู้ในด้านบริหารงาน หมายถึง ผู้นำที่แสดงถึงความสามารถในการบริหารงานโดยไม่มีความผิดพลาด สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิษณุ เครืองาม (2554 : 19) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่ผู้ตามรักใคร่ไว้ใจ ยอมเชื่อฟังในความคิดเห็น ความเก่ง ความกล้า ความดี และความมีเสน่ห์ ผูกใจคน ไม่โกง มีสติปัญญา รู้เท่าทันคนอื่น แก้ไขปัญหาได้เก่ง ไม่โลภโมโหโงก ไม่เห็นแก่พวกพ้อง

โสภณ วงษ์คงดี (2559 : 20) กล่าวว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีสติปัญญาดี มีความฉลาดหลักแหลมในการวิเคราะห์ปัญหา มีความสนใจในเรื่องต่าง ๆ รอบตัว มีแรงกระตุ้น

ภายในและมีแรงขับที่กระตุ้นให้ทำงานต่าง ๆ เกิดความสำเร็จ มีทัศนคติที่ดีทั้งต่อตนเอง ผู้อื่น และการทำงานสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ชอบที่จะนำผู้อื่นมากกว่าตาม มีความกระตือรือร้น พยายามทำงาน ให้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรค และมีความมุ่งมั่นมุ่งมั่นแน่นที่ความสำเร็จของการทำงาน และมีคุณธรรมจริยธรรมในการนำผู้อื่น

มิเชล และ ลาร์สัน (Michell and Larson. 1987 : 435 - 436) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ในการพิจารณาว่าผู้นำใดมีภาวะผู้นำหรือไม่ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพล ที่ผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้มีพฤติกรรม การปฏิบัติงานตามต้องการ โดยมีจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีการกระทำใด ๆ เป็นกระบวนการให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้น ผู้นำทางจากการแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ อาจจะมีภาวะหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่ามีลักษณะทั้ง 3 ประการหรือไม่ ในทางตรงข้าม ผู้ที่แสดงภาวะผู้นำอาจจะไม่เป็นผู้นำที่แบบทางการ แต่มีองค์ประกอบ 3 ประการนั้น

2. ภาวะผู้นำ นอกจากเป็นกระบวนการแล้ว ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้ผู้นำใช้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่าไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าขู่เข็ญ หรือบีบบังคับ ให้ทำตาม เพราะถ้าเป็นการเช่นนั้นก็ไม่ถือว่าผู้นำมีภาวะผู้นำได้

3. ภาวะผู้นำ จะถูกอ้างถึงเมื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่ม หรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้นถ้าหากผู้นำไม่สามารถ นำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จดังกล่าวได้ ก็ย่อมหมายถึงว่าผู้นำไม่ได้แสดงภาวะผู้นำหรือไม่มีความสามารถในการนำนั่นเอง

แม็กเวลล์ (Maxwell. 2001 : 52) กล่าวว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำ คือ ต้องทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ สุขุมเยือกเย็นมีวิสัยทัศน์ กว้างไกล
2. สามารถบริหารความขัดแย้งได้ดี
3. กล้าตัดสินใจ รวดเร็ว ถูกต้อง
4. ติดต่อสื่อสารได้ดี
5. รอบรู้ในงานที่รับผิดชอบ
6. มีความขยันขันแข็ง มานะอดทน
7. เป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์
8. สามารถทำงานเป็นทีมได้ดี

9. วินิจฉัยปัญหา คาดการณ์เหตุการณ์ได้ดี
10. มีมนุษยสัมพันธ์ทักษะทางสังคม
11. ทำงานในสภาวะกดดัน ตั้งเครียดได้ดี
12. มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
13. วางแผนและประสานแผนงานได้ดี
14. มีสัมพันธภาพที่ดีกับองค์กรอื่น
15. รู้จักใช้ข้อมูลสารสนเทศให้เกิดประโยชน์

ลูเนนเบิร์ก และออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein. 2004 : 278) กล่าวว่า คุณลักษณะที่จะทำให้เกิดผู้นำได้นั้นจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะเด่น 5 ประการ ดังนี้

1. ด้านศักยภาพ ผู้นำจะต้องมีศักยภาพในการทำงานสูง
  2. ด้านการประสบผลสำเร็จ ผู้นำจะต้องมีผลงานเชิงประจักษ์มีความสำเร็จในการดำเนินงานเป็นอย่างดี
  3. ด้านความรับผิดชอบ ผู้มีความรับผิดชอบสูงย่อมจะเป็นที่มาของผู้นำได้ดี
  4. ด้านการมีส่วนร่วมจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในทุกด้านกับองค์กรหรือกลุ่มบุคคล
  5. ด้านสถานภาพ ผู้ที่จะมีผู้นำต่อผู้อื่นได้นั้นจะต้องมีสถานภาพที่มั่นคงและน่าเชื่อถือ
- สรุปได้ว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำควรจะต้อง เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ การใช้สติปัญญาเพื่อสร้างสรรค์ผลงานและการแก้ปัญหาที่อาจจะ เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี มีอารมณ์ที่มั่นคง เชื่อมั่นในตนเอง มีมารยาทของ สังคม มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีศักยภาพในการทำงาน มีผลงานเชิงประจักษ์ มีความรับผิดชอบสูง เข้าไปมีส่วนร่วมกับองค์กรอื่น การปฏิบัติงานโดยมีจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นเป้าหมาย

**แนวคิดภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับแนวคิดของบาส (Bass)**

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับแนวคิดของบาส (Bass) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

จิริพิพัฒน์ แจ่มนิล (2552 : 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติสูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจตระหนักถึงภารกิจ และวิสัยทัศน์มีความจงรักภักดีและเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

พิชาภพ พันธุ์เทพ (2552 : 100) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นแนวคิดให้เป็นจริงทางทฤษฎีได้กล่าวถึงผู้นำแบบนี้เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและโครงสร้างขององค์การให้เข้ากับกลยุทธ์ทางการจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ฉันทลาวัลย์ สารสุข (2553 : 7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในพันธกิจและวิสัยทัศน์ ขององค์กร

พิมพ์พัชรา เมืองอินทร์ (2555 : 11) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง เพื่อนำประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

เกตุศิรินทร์ เพ็ชรบุรณ (2556 : 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นความสามารถของผู้บริหารในการยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและเห็นคุณค่ามากกว่าที่เป็นอยู่ ตลอดจนการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัว

บาส (Bass, 1985 : 121) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจของตนเอง ผ่านทางความมีบารมี การคล้อย การกระตุ้นการใช้ปัญญา หรือการมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ การบรรลุสัจจะแห่งตน ความเจริญรุ่งเรืองของสังคม องค์กรและผู้อื่นนอกจากนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะชี้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

บาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมที่ใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ และวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้นมีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น

เดสเลอร์ (Dessler. 1998 : 202) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติและข้อสมมุติฐานของสมาชิกขององค์กร และต่อการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร

ชูลทซ์ และ ชูลทซ์ (Schultz and Schultz. 1998 : 211) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นความเป็นผู้นำซึ่งผู้นำไม่ได้ถูกรอบงำจากการรับรู้ของผู้ตาม แต่มีอิสระในการคิดและการกระทำ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนรูปแบบในมุมมองของผู้ตาม

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายาม กระตุ้นผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติสูงกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจตระหนักรู้ภารกิจ และวิสัยทัศน์มีความจงรักภักดี จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเพื่อนำประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประกอบด้วย

#### 1. ความมีบารมี

แสงเดือน กมลมาลย์ (2552 : 61) กล่าวว่า ความมีบารมี เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการว่าสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจ ในความสามารถของผู้นำ เกิดความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเสียสละเพื่อกลุ่ม มีความทุ่มเท สามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง เห็นคุณค่าในตนเอง และมีศีลธรรม จริยธรรม

ประนอม แมนมาศวิหค (2553 : 4) กล่าวว่า ความมีบารมี เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และความสามารถถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติประพฤติตนเป็นแบบอย่าง หรือรูปแบบสำหรับผู้ปฏิบัติ เป็นที่น่ายกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย

มุฮัมหมัดรอฮี มะลี (2553 : 26) กล่าวว่า ความมีบารมี เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมีการยอมรับ แสดงวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม สามารถวางแผนและการจัดระเบียบ สร้างความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนและใช้เป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างเหมาะสม มีความสม่ำเสมอทางอารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกัน โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน

สุรศักดิ์ เกลี้ยงสะอาด (2554 : 25) กล่าวว่า ความมีบารมี เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นเป็นแบบอย่าง สามารถกระตุ้นอารมณ์ของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพัน

ต่อผู้บริหารเห็นว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับเมื่อได้ร่วมงานกัน มีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารสามารถนำพาผู้ตามเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

วรรณันท์ ทองมา (2556 : 21) กล่าวว่า ความมีบารมี เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกตามบทบาทหน้าที่ที่เป็นแบบอย่างทำให้กลายเป็นแหล่งของความยินดีของผู้ตาม ผู้นำทำให้ผู้ตามความภูมิใจ จงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำ และวางแนวทางให้ผู้ตามแสดงตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยผู้นำเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และรู้ถึงพันธกิจ สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในภารกิจ โดยร่วมเป็นผู้นำในลักษณะที่มีพฤติกรรมทัศนคติและค่านิยมของความเป็นผู้นำ แสดงให้ผู้ตามเห็นว่าเขาสามารถทำตามวัตถุประสงค์ที่ผู้ตามรู้สึกว่าเป็น ไปไม่ได้ สร้างวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ในอนาคต

บาส (Bass. 1985 : 48) กล่าวว่า ความมีบารมี เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเป็นแบบอย่างตามบทบาทหน้าที่ที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำแล้วก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าเป็นที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้นจึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

บาร์ลิง และคณะ (Barling and et al. 1996 : 827) กล่าวว่า ความมีบารมี เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการประพฤติปฏิบัติของผู้ตามและเชื่อมั่นผู้นำว่าทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เป็นผู้มีคุณธรรมร่วมรับผิดชอบความเสียหายกับผู้ตาม ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น และกลุ่มบารมีเป็นลักษณะพิเศษของบุคคลหรือเป็นการมีอำนาจในตัวผู้นำที่มีผลต่อผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง ศรัทธา พร้อมทั้งจะอุทิศตนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

ยुकส์ (Yukl. 2001 : 215) กล่าวว่า ความมีบารมี เป็นความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความเชื่อศรัทธาอย่างเข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเท และที่สำคัญ คือการมีอิทธิพลต่อผู้ตามซึ่งหลักในการสร้างบารมีให้เกิดในตัวผู้นำนั้น ไม่ใช่เป็นสิ่งที่ง่ายในการสร้าง

ดอนเนลลี และ โคโนพาสเก้ (Donnelly and Konopaske. 2003 : 15 - 17) กล่าวว่า ความมีบารมี เป็นพฤติกรรมของผู้นำในการแสดงให้เห็นความสามารถเรื่องของการปลุกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ชื่นชม และการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

สรุปได้ว่าความมีบารมี เป็นพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นบทบาทของผู้นำในการวางแผนจัดการ มีวิสัยทัศน์ชัดเจนวางแผนการทำงานเป็นกระบวนการ ทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ ยินดีที่จะทุ่มเท อุทิศตนในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย เชื่อมั่นผู้นำว่านำทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม ผู้นำหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แสดงให้ผู้ตามเห็นว่าสามารถจัดระเบียบสร้างควมมีประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นกับองค์กร

## 2. การคล้อย

แสงเดือน กมลมาลย์ (2552 : 62) กล่าวว่า การคล้อย เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดง ให้เห็นถึงการจัดการว่าสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจภายในอุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการศึกษา มาตรฐานในการทำงานสูงและเชื่อมั่นว่าจะบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน โดยผู้นำให้กำลังใจผู้ร่วมงานมีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

ภัทพร อะพรรัมย์ (2555 : 27) กล่าวว่า การคล้อย เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้กระตุ้นจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น เข้าใจตระหนักและเห็นคุณค่าของ เป้าหมาย ผู้บริหารโรงเรียนจะสร้างเจตคติที่ดีการคิดในแง่บวก มีความตั้งใจในการทำงาน และสร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

วรรณันท์ ทองมา (2556 : 22) กล่าวว่า การคล้อย เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตาม เกิดอารมณ์ กระตุ้น จูงใจให้ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อทีมงาน เห็นคุณค่าของผลการ ปฏิบัติงาน เป็นผลให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเป็นพิเศษ โดยผู้นำใช้วิธีการง่าย ๆ ชักชวนสร้างอารมณ์ให้ผู้ตามเข้าใจวิสัยทัศน์และความหมาย มีความรู้สึกระหนักว่าพันธกิจ ที่ต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ

ชัยเสถียร พรหมศรี (2557 : 99 - 102) กล่าวว่า การคล้อย เป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้กับ ผู้ตามเพื่อก้าวไปไกลกว่าความต้องการของตนโดยมุ่งถึงผลประโยชน์ที่ดีของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำต้องการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การทำงานให้มากขึ้นกว่าที่ตนคาดหวังไว้ในตอนแรก ผู้นำแบบนี้พยายามที่จะให้ผู้ตามรับรู้ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย และผลลัพธ์ นอกจากนี้ผู้นำอาจทำให้ผู้ตามก้าวข้ามความต้องการส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์กร โดยไม่ได้ กระตุ้นให้ผู้ตามทำตามตนแต่เพียงเท่านั้น แต่พยายามทำให้ผู้ตามเชื่อในความจำเป็นของการ เปลี่ยนแปลง และตั้งใจที่จะเสียสละตนเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรด้วย

สุมณฑา ทายุก (2557 : 35) กล่าวว่า การคล้อย เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา ประพฤติตนให้เห็นเป็นแบบอย่างเป็นที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับบุคลากรในสถานศึกษา โดย แสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก สร้างและสื่อความหวัง อย่างชัดเจนทำให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ

บาส (Bass, 1985 : 48) กล่าวว่า การคล้อยใจ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตามด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์ และการปลุกเร้าอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจึงทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

บาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 30) กล่าวว่า การคล้อยใจ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารใช้คำพูดและการกระทำที่ทำให้กำลังใจ ปลอบใจ กระตุ้นให้เกิดความร่าเริง มีชีวิตชีวา กระตือรือร้นในการทำงานก่อให้เกิดความภาคภูมิใจเห็นความสำคัญในงานที่ปฏิบัติอยู่ ทุ่มเทความพยายามคิดค้นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

บาร์ลิง และคณะ (Barling and et al. 1996 : 827) กล่าวว่า การคล้อยใจ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำสามารถจูงใจ และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมีการกระตือรือร้น และทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมาย โดยทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามในอนาคต สามารถสื่อภาพฝันหรือวิสัยทัศน์ให้ผู้ตามทราบอย่างชัดเจน แสดงความผูกพันต่อเป้าหมาย ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามได้ โดยแสดงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ

สรุปได้ว่า การคล้อยใจ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามโดยการใช้อำนาจสื่อสารแสดงให้ผู้ตามเห็นถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน กระตุ้นให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้น จูงใจให้ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อทีมงาน เข้าใจตระหนักและเห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงานก่อให้เกิดความภาคภูมิใจเมื่องานประสบผลสำเร็จ ผู้นำให้กำลังใจผู้ร่วมงานมีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข

### 3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา

พัชรินทร์ พิรุณเนตร (2551 : 24) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นพฤติกรรมของผู้นำในการใช้คำถามกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหา หาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อให้เกิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้ผู้ตามได้ถูกคิด ตั้งสมมติฐานและใช้แนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการระบุดังปัญหา และหาทางแก้ไขปัญหา โดยไม่วิพากษ์วิจารณ์ความผิดพลาดเมื่อแนวคิดนั้นแตกต่างจากผู้นำ

ปราณี คนเส็งยม (2554 : 42 - 43) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างความท้าทายให้แก่บุคลากรในโรงเรียนในเรื่องของการทบทวน ตรวจสอบการทำงานของตนเองในปัจจุบันว่ามีข้อผิดพลาดบกพร่องอย่างไรและหาวิธีการแก้ปัญหาอย่างหลากหลายด้วยวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิม การกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นการใช้แรงจูงใจโดยใช้ข้อเท็จจริง ความรู้ หลักการ แนวคิดทฤษฎี ต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอแนะ โดยเสนอความคิดอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมามีการสนับสนุนและคัดค้านโต้แย้ง พยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิมและเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์กร

เทวา ตั้งวานิชกพงษ์ (2555 : 19) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาด้วยวิถีทางแบบใหม่ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่ม ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิด เหตุผลและไม่วิจารณ์แม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งท้าทายและเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไขแม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากการร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณีการกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเองภายใต้ การใช้หลักของเหตุและผล การให้ความสำคัญกับความมั่นคงปลอดภัย การอาศัยประสบการณ์ และความสำคัญกับการเจริญก้าวหน้า

วรรณันท์ ทองมา (2556 : 22) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยการกระทำให้ผู้ตามมีความพอใจและมีความตั้งใจด้วยการใช้สัญลักษณ์ จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย การกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นการใช้การจูงใจโดยใช้ข้อเท็จจริง ความรู้ หลักการ แนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอแนะ โดยเสนอความคิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้านขัดแย้ง พยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิมและเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์กร

สุภาณี เลิศศักดิ์วานิช (2557 : 43) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้เพื่อเป็นการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นวิธีการและแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นมองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสนใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้คิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์

บาส (Bass, 1985 : 48) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยวิธีการฝึกคิดทวนกระแสของความเชื่อและค่านิยมเดิมของตน หรือของผู้นำหรือองค์กร ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามและจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตนหรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เกี่ยวกับงานขององค์กรส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง

บาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio 1994 : 19) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในอดีตโดยใช้ความคิดในการป้องกันปัญหามากกว่าแก้ปัญหา รวมทั้งสนใจต่อการใช้ความคิดในการวิเคราะห์การนำไปใช้ การตีความและการประเมินผู้บริหารจะสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ หรือคิดค้นสิ่งแปลกใหม่เพื่อที่จะบรรลุในภารกิจประจำวันของผู้ตาม อย่างเช่น ครูใหญ่อาจให้กลุ่มเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ ต่อโรงเรียนซึ่งจะทำให้เกิดโครงการทางการศึกษาที่แปลกใหม่

บาร์ลิง และคณะ (Barling and et al. 1996 : 827) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นทำให้ผู้ตามตื่นตัวและเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไข เกิดความคิด จินตนาการ ความเชื่อ และค่านิยมมากกว่าที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในทันทีทันใด ทำให้เกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจและสามารถใช้ดุลยพินิจในการพิจารณาปัญหาที่เผชิญอยู่ ตลอดจนวิธีการแก้ไขด้วยสติปัญญา

ยุกต์ (Yukl, 2001 : 215) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาหรือประเด็นต่าง ๆ โดยการใช้กลยุทธ์ในการหาหนทางใหม่ ๆ

สรุปได้ว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นพฤติกรรมของผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาการหาวิธีการและแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา พิจารณาถึงวิธีการปรับเปลี่ยนการทำงานแบบเก่า เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ผู้นำจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสนใจให้ผู้ตามเป็นผู้คิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ โดยไม่วิพากษ์วิจารณ์ความผิดพลาดเมื่อแนวคิดนั้นแตกต่างจากผู้นำ

#### 4. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล

ขวัญชัย จะเกรง (2551 : 41) กล่าวว่า การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มุ่งความสัมพันธ์สนใจดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลอย่างใกล้ชิด ส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังใจเป็นที่ปรึกษาให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นตามความต้องการ ความสนใจ และความสามารถ ช่วยเหลือชี้แนะให้ประสบการณ์การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ด้วยบรรยากาศการสนับสนุนผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน มีการติดต่อสื่อสารสองทางเป็นรายบุคคลซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถลดปัญหาคลุมเครือทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและความสำคัญ

แสงเดือน กมลมาลย์ (2552 : 65) กล่าวว่า การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการว่าได้คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ติดต่อสื่อสารแบบสองทางเป็นรายบุคคล เป็นที่เล็งสอนและให้คำแนะนำส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง ผู้นำกระจายอำนาจโดยมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม

สันติ หอมทวีโชค (2554 : 28 - 29) กล่าวว่า การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล ให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะในด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล ใช้ความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและเทคนิคการมอบหมายงาน

ภัทรพร อะพรรัมย์ (2555 : 29) กล่าวว่า การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นกันเอง ส่งเสริมพัฒนา มีการสื่อสารแบบสองทาง ให้เกียรติ มีความจริงใจ ให้ข้อมูลย้อนกลับและรับฟังเหตุผลด้วยดี

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556 : 28) กล่าวว่า การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นที่เล็งสอนและให้คำแนะนำ ส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และเทคนิคการมอบหมายงาน

บาส (Bass, 1985 : 48) กล่าวว่า การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล เป็นพฤติกรรมของผู้นำ ที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดีด้วยการใส่ใจรับรู้ และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตามที่จะแสดงบทบาทเป็นครูพี่เลี้ยง และที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตาม ได้พัฒนาระดับความต้องการของคนสู่ระดับสูงขึ้น เช่น ระดับการนับถือตนเอง โดยผู้นำใช้วิธีการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตาม เพื่อเพิ่มการเรียนรู้และความกล้ารวมทั้งความเชื่อมั่นใจแก่ผู้ตาม ตัวอย่างของผู้นำในลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำที่ใช้เวลาในการดูแลเอาใจใส่แก่พนักงานรายบุคคลด้วยวิธีการเฉพาะของแต่ละคน พฤติกรรมที่ผู้นำใช้กับผู้ตามแต่ละคนแตกต่างกัน เช่น บางคนจำเป็นต้องใช้การดูแลอย่างใกล้ชิด ในขณะที่บางคนที่มีความรับผิดชอบสูงคืออยู่แล้วก็ให้ใช้วิธีการให้อิสระ

บาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 19) กล่าวว่า การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล เป็นการมุ่งพัฒนาลูกน้องเป็นรายบุคคลโดยมีการเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องแบบตัวต่อตัวจะพัฒนาความเป็นผู้นำ ซึ่งจะช่วยให้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจเกี่ยวกับหน่วยงานหรือองค์การได้ดียิ่งขึ้น

บาร์ลิง และคณะ (Barling and et al. 1996 : 827) กล่าวว่า การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างของแต่ละบุคคล ผู้นำจะหาแนวทางส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้นโดยคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล ทั้งนี้โดยให้โอกาสผู้ตามในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ส่งเสริม การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะ หรือเป็นที่ปรึกษาให้แก่ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี การคำนึงถึงความเป็นเอกกัตละบุคคลเป็นลักษณะสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่อผู้นำและสมรรถนะในการผลิตของผู้ตาม โดยเน้นการจัดการแบบมีส่วนร่วม และให้ความสนใจกับการหาทางตอบสนองความต้องการความก้าวหน้า และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงานและอาชีพของผู้ตาม

ยุกต์ (Yukl, 2001 : 215) กล่าวว่า การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล เป็นการปฏิบัติต่อผู้ตามเฉพาะบุคคล โดยเอาใจใส่ในการพัฒนาบุคคลและช่วยเหลือให้ผู้ตามที่ยังขาดประสบการณ์ตามสมควร

สรุปได้ว่า การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล เป็นพฤติกรรมของผู้นำแสดงต่อผู้ตาม โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และรายบุคคล เป็นที่ปรึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเองตามความต้องการ ความสนใจ คอยช่วยเหลือชี้แนะให้ประสบการณ์การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล และเทคนิคการมอบหมายงาน

### ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ยงยุทธ รุ่งแจ้ง (2551 : 1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน

เอนก เครือสา (2552 : 21 - 22) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นแบบกระบวนการแบบแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ผู้นำจะให้สิ่งของบางอย่างและรับผลตอบแทนขณะที่ผู้ตามก็จะแลกเปลี่ยนความสามารถ ความจงรักภักดี เพื่อผลตอบแทนที่ตัวเองมุ่งหวังเช่นกัน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะแสดงพฤติกรรมการเป็นผู้นำโดยให้รางวัลตอบแทนตามสถานการณ์อีกลักษณะหนึ่ง คือ ปล่อยให้ผู้ตามทำงานไปตามระบบ วางเฉยไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว หากมีปัญหาผู้นำจึงจะเข้าไปแทรกแซงหาทางช่วยเหลือลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปดังนี้

1. ผู้นำพิจารณาว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้ตามต้องการจากการทำงานและพยายามให้ได้รับสิ่งที่ต้องการนั้น
2. มีการแลกเปลี่ยนผลตอบแทนและสัญญาว่าจะพยายามให้ผลตอบแทน
3. ผู้นำตอบสนองความต้องการและความจำเป็นของผู้ตามให้นานเท่าที่ผู้ตามจะทำงานบรรลุผลสำเร็จ

สมภารธ สุรโรคา (2553 : 21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์

สมุทรร ชำนาญ (2553 : 147 - 149) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามยินยอมปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจหากผู้นำสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในลักษณะของการให้รางวัลเมื่อผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงมุ่งใช้การสร้างแรงจูงใจภายนอกแก่ผู้ตาม โดยการให้รางวัลทางวัตถุ เช่น การให้สิ่งของมีค่า มีราคา การให้รางวัลที่เป็นเงิน เพื่อให้รางวัลเหล่านี้เป็นสิ่งแลกเปลี่ยนกับการทำงานของผู้ตาม โดยมีเงื่อนไขสำคัญ คือ เมื่อผู้ตามได้ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามที่กำหนดแล้วจะได้รับสิ่งตอบแทน หรือเมื่อพบว่าผู้ตามมีความพยายามในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างต่อเนื่องแม้ว่ายังไม่สำเร็จตามที่กำหนดไว้ อาจเนื่องจากเป็นงานที่ซับซ้อนหรืองานที่ต้องใช้ระยะเวลาที่ยาวนานก็สามารถเป็นเงื่อนไขที่ผู้นำต้องให้รางวัลแก่ผู้ตาม ขณะที่ผู้นำก็นำผลงานจากผู้ตามไปเป็นผลงานของตน ดังนั้นการที่ผู้นำแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลเหนือผู้ตามเพราะผู้ตามรับรู้ว่า หากทำตามที่ผู้นำหรือองค์กรต้องการหรือกำหนดเป้าหมายแล้วจะได้รับผลประโยชน์ที่น่าพึงพอใจเป็นสิ่งตอบแทน

รัตติกร์ณ จงวิศาล (2556 : 248 - 249) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนความสำเร็จในการทำงาน

บาส (Bass, 1985 : 103) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความพยายามที่คาดหวังและปฏิบัติตามที่คาดหวัง โดยผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงอย่างเหมาะสม ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนดซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่คุณตามจะต้องปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการและทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาทรวมทั้งตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม บอกถึงวิธีการที่ต้องการของผู้ตาม จะได้รับการแลกเปลี่ยนเมื่อปฏิบัติงานได้บรรลุผลตามที่กำหนด

บาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน และต่างฝ่ายก็ได้ประโยชน์ตอบแทน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนถ้าผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ ผู้นำจะให้สิ่งของบางอย่างและรับผลตอบแทนขณะที่ผู้ตามก็จะแลกเปลี่ยนความสามารถ ความจงรักภักดี เพื่อผลตอบแทนที่ตัวเองมุ่งหวัง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงมุ่งใช้การสร้างแรงจูงใจภายนอกแก่ผู้ตาม โดยการให้รางวัลเป็นรางวัลทางวัตถุ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลเหนือผู้ตามเพราะผู้ตามรับรู้ว่า หากทำตามที่ผู้นำหรือองค์กรต้องการหรือกำหนดเป้าหมายแล้วจะได้รับผลประโยชน์ที่น่าพึงพอใจเป็นสิ่งตอบแทน

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย

#### 1. การให้รางวัลอย่างเหมาะสม

สมุทรา ชำนาญ (2553 : 147 - 149) กล่าวว่า การให้รางวัลอย่างเหมาะสม เป็นพฤติกรรมขั้นต้นของภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน สำหรับผู้ที่มีเจตคติต้องการในระดับต่ำสุด ด้วยกระบวนการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยถ้าผู้ตามใช้ความสามารถหรือความพยายามในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จเพิ่มมากขึ้นก็จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนตอบแทนตามเงื่อนไขที่ตกลงกันไว้ หรือในบางสถานการณ์ที่กล่าวมาแล้วคือ ผู้นำยินดีให้รางวัลหากว่าผู้ตามใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่องในการทำงาน แม้ว่าจะงานนั้นจะยังไม่เสร็จก็ตามอาจเป็นเพราะงานนั้นต้องใช้เวลาหรืองานนั้นมีความสลับซับซ้อนก็ได้ ตัวอย่างของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเห็นได้จากผู้บริหารสถานศึกษาสัญญาจะอนุญาตให้คณะครูไปทัศนศึกษาในต่างประเทศถ้าหากสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายตามที่กำหนด

สุกัญญา เริ่มรัตน์ (2554 : 38) กล่าวว่า การให้รางวัลอย่างเหมาะสม เป็นพฤติกรรมของผู้นำในด้านการจัดบรรยากาศในที่ทำงานให้เหมาะสม การให้รางวัลผู้ร่วมงานมีการกำหนดมาตรฐาน สร้างแรงจูงใจโดยการส่งเสริมความพยายามติดตามสนับสนุนการทำงาน อธิบายอย่างชัดเจนให้รางวัลเมื่อทำงานสำเร็จแสดงผลงานให้สาธารณชนรับทราบเพื่อเป็นเกียรติยศร่วมสร้างความมั่นคงให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

กิติชัย ณะทิพากร (2558 : 42) กล่าวว่า การให้รางวัลอย่างเหมาะสม เป็นพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยมีกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะได้รับรางวัลจะต้องมีความพยายามในการทำงานมากขึ้นจึงจะได้รับรางวัลจากผู้บริหาร

บาส (Bass, 1985 : 114) กล่าวว่า การให้รางวัลอย่างเหมาะสม เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้จูงใจผู้ตามให้ทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ ผู้นำใช้การให้รางวัลเพื่อส่งเสริมให้ผู้ตามยอมรับบทบาทต่อไป ผู้นำจะต้องประเมินความต้องการของผู้ตามเมื่อจะให้ผู้ตามทำงาน ผู้นำจะบอกผลลัพธ์ที่ผู้นำต้องการและบอกวิธีการทำงาน หากผู้ตามทำงานสำเร็จผู้นำจะให้รางวัลตามที่คุณตามต้องการ เมื่อผู้ตามทำงานบรรลุผลลัพธ์ที่กำหนดแล้วผู้นำจะต้องให้รางวัลตามสัญญา การให้รางวัลอาจทำได้ 2 วิธี คือ

1. ให้การยกย่องชมเชยผู้ทำงานดีโดยการขึ้นเงินเดือนเลื่อนตำแหน่ง
2. ให้การยกย่องชมเชยผู้ที่ทุ่มเทความพยายามรวมทั้งประกาศความดีความชอบ

ให้ปรากฏแก่สาธารณชน และการให้เกียรติในฐานะเป็นบุคคลดีเด่นเป็นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม

บาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 10) กล่าวว่า การให้รางวัลอย่างเหมาะสม เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งเน้นการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำให้รางวัลที่เหมาะสมเมื่อผู้ตามปฏิบัติงานตามข้อตกลง หรือได้ใช้ความพยายาม เช่น ในระบบราชการนั้นเมื่อความชั่วไม่มีความดีไม่ปรากฏก็รับไป 1 ชิ้น เป็นต้น ผู้นำจะพยายามส่งเสริมหรืออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ตามเพื่อที่จะสามารถทำงานได้ตามข้อตกลง ผู้นำจะศึกษาความต้องการของผู้ตามแล้วประสานสัมพันธ์ระหว่างการเสนอความต้องการของผู้ตามกับผลงาน ที่ผู้นำต้องการให้เกิด

สรุปได้ว่า การให้รางวัลอย่างเหมาะสม เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ใช้จูงใจให้ผู้ตามใช้ความสามารถหรือความพยายามทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ผู้นำใช้การให้รางวัลเพื่อส่งเสริมให้ผู้ตามยอมรับบทบาทต่อไป ผู้นำเป็นผู้ประเมินความต้องการของผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนตอบแทนผลประโยชน์ตามเงื่อนไขที่ตกลงกันไว้ ผู้นำจะส่งเสริมหรืออำนวยความสะดวกแก่ผู้ตามเพื่อให้สามารถทำงานได้ตามข้อตกลง เมื่อผู้ตามทำงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดผู้นำจะต้องให้รางวัลตามสัญญาหรือตามที่ตกลงกัน

## 2. การบริหารแบบวางเฉย

สมุทฺร ชานาญ (2553 : 147 - 149) กล่าวว่า การบริหารแบบวางเฉย เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่ใช้วิธีการทำงานแบบเดิมตามที่เคยปฏิบัติสืบต่อกันมาหากพบว่า วิธีการดังกล่าวยังสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายได้เข้าลักษณะการทำงานที่เรียกว่า วิธีการใดที่เคยทำแล้วได้ผลก็ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง การทำงานแบบนี้ผู้นำไม่คิดแนวทางที่ปรับเปลี่ยนและปล่อยให้ไปไปตามสภาพเดิมตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ แต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้น หรือเมื่อผู้ตามทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐานการบริหารแบบวางเฉยจึงมีพฤติกรรมใน 2 ลักษณะ โดยผู้นำที่ใช้ภาวะผู้นำแบบวางเฉยเชิงรุกจะมีพฤติกรรมในการนำโดยกำหนดบทบาทหน้าที่ วิธีการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ตามโดยยึดรูปแบบการทำงานแบบเดิมที่เคยประสบผลสำเร็จแล้วเป็นหลัก วิธีการนี้คือวิธีการวางเฉย ส่วนวิธีการเชิงรุก คือ การที่ผู้นำกำหนดเงื่อนไขเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานก็เข้าไปกำกับตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ตามอย่างใกล้ชิด

สุกัญญา เริ่มรัตน์ (2554 : 39) กล่าวว่า การบริหารแบบวางเฉย เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์กร โดยให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติ และผู้นำจะกำกับการปฏิบัติงานให้ผู้ตาม หากผู้ตามปฏิบัติงานผิดไปจากมาตรฐานที่กำหนด ผู้นำจะแก้ไขการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยผู้นำแสดงความไม่พอใจผู้ตามที่ล้มเหลวในการทำงานโดยใช้วิธีการตั้งแต่เบาที่สุดจนถึงขั้นรุนแรงที่สุด ผู้นำอาจบอกข้อบกพร่องว่ากล่าวตักเตือน ตำหนิ ลดขั้นเงินเดือน เป็นต้น ซึ่งมีผลต่อความสัมพันธ์ผู้นำกับผู้ตามทำให้ผลผลิตต่ำได้ การใช้วิธีการดังกล่าวควรเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด หลีกเลี่ยงผลเสียในทางลบ เมื่อผู้ตามยอมทำตามผู้นำต้องหลีกเลี่ยงการเสริมแรงในทางลบ และให้ผู้ตามมีความต้องการในการมีชื่อเสียง และการเสริมแรงด้วยตนเองให้มากขึ้น หากผู้ตามยังเพิกเฉยไม่เข้าใจหรือไม่มีความสามารถผู้นำจะทบทวนใหม่ให้ชัดเจนและพยายามปรับปรุงความสามารถของผู้ตามโดยการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ตามทำงานให้สำเร็จ

กิติชัย ฐนะทิพากร (2558 : 42) กล่าวว่า การบริหารแบบวางเฉย เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่จะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้นแล้วจึงแก้ไขผู้บริหารจะเข้าไปคอยจับผิดผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อผู้บริหารพบความผิดจะตำหนิและลงโทษ โดยไม่มีการบอกกล่าวล่วงหน้า ซึ่งจะมีการลงโทษ เช่น การว่ากล่าวตักเตือน การบริหารแบบวางเฉยจะเป็นการบริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพแต่ก็มีความจำเป็นในบางสถานการณ์

บาส (Bass, 1985 : 52) กล่าวว่า การบริหารแบบวางเฉย เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้นแล้วจึงแก้ไข ซึ่งอาจให้แรงเสริมทางลบ คือ การลงโทษ การบริหารแบบวางเฉยมีแนวโน้มที่จะไม่มีประสิทธิภาพ แต่ก็มีความจำเป็นตามสถานการณ์

บาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 10) กล่าวว่า การบริหารแบบวางเฉย เป็นพฤติกรรมการบริหารงานที่ปล่อยไปตามสภาพเดิม ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวจะเข้าไปแทรกแซงต่อเมื่อมีอะไรผิดพลาดเกิดขึ้นหรือการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ คือ การตำหนิ ให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ การบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ปล่อยให้การทำงานเหมือนเดิม จะเข้าไปยุ่งก็ต่อเมื่องานบกพร่องไม่ได้มาตรฐานเข้าทำนองที่ว่า ถ้าไม่พังยังไม่ต้องซ่อม

สรุปได้ว่า การบริหารแบบวางเฉย เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่บริหารงานแบบปล่อยตามสภาพเดิมที่เคยปฏิบัติกันมาเมื่อวิธีการเดิมยังสามารถทำให้บรรลุเป้าหมาย วิธีการใดที่เคยทำแล้วได้ผลก็ไม่มีการเปลี่ยนแปลง การทำงานปล่อยให้ไปตามสภาพเดิมผู้นำไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว แต่จะเข้าไปแทรกแซงต่อเมื่อมีการผิดพลาดหรือการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบคือ ตำหนิ ลงโทษการบริหารแบบวางเฉยมีแนวโน้มจะไม่มีประสิทธิภาพ แต่มีความจำเป็นตามสถานการณ์

#### นโยบายการบริหารสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารและการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา และการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ มองโลกกว้าง มีความคิดริเริ่ม มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ มีความสามารถในการจัดการองค์กร มอบหมายงานให้ได้เหมาะสมกับศักยภาพของบุคลากร และมีความยุติธรรม สอดรับกับภาระและปริมาณงาน ใช้หลักธรรมาภิบาลและหลักการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้มีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และหลักสูตรท้องถิ่น ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับผู้เรียน และชุมชนในปัจจุบันสิ่งที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหารอีกประการหนึ่ง คือการสร้างเจตคติที่ดีให้เกิดต่อบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ตระหนักความรับผิดชอบ และหน้าที่ของตนเองกับงานที่ได้รับมอบหมายทั้งงานด้านการสอน และด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้เรียนเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ครู บุคลากร ทุกคน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดนโยบายปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560 : 2 - 3)

1. เร่งรัดปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบและกระบวนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งระบบให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย ทันเหตุการณ์ทันโลก ให้สำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

2. เร่งพัฒนาความแข็งแกร่งทางการศึกษาให้ผู้เรียนทุกระดับทุกประเภท รวมถึง เด็กพิการ และ ด้อยโอกาสมีความรู้และทักษะแห่งโลกยุคใหม่ควบคู่กันไป โดยเฉพาะทักษะการอ่าน เขียน และ การคิด เพื่อให้มีความพร้อมเข้าสู่การศึกษาระดับสูงและโลกของการทำงาน

3. เร่งปรับระบบสนับสนุนการจัดการศึกษาที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน มีการ ประสานสัมพันธ์กับเนื้อหา ทักษะ และกระบวนการเรียนการสอน ประกอบไปด้วย มาตรฐาน และการประเมินหลักสูตรและการสอน การพัฒนาทางวิชาชีพ สภาพแวดล้อมการเรียนรู้

4. ยกกระดับความแข็งแกร่งมาตรฐานวิชาชีพครูและผู้บริหารสถานศึกษา ให้ครูเป็นผู้ที่มี ความสามารถและทักษะที่เหมาะสมกับการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการบริหารจัดการ และเป็นผู้นำทางวิชาการ ครูและผู้บริหารสถานศึกษา ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน สร้างความมั่นใจและไว้วางใจ ส่งเสริมให้รับผิชอบ ต่อผลที่เกิดกับนักเรียนที่สอดคล้องกับวิชาชีพ

5. เร่งสร้างระบบให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรคุณภาพที่แข็งแกร่ง และมีประสิทธิภาพ มีความสามารถรับผิชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพ และมาตรฐานได้เป็นอย่างดี

6. เร่งรัดปรับปรุงโรงเรียนให้เป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง มีแรงบันดาลใจ และมีวิสัยทัศน์ ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ชัดเจนเป็นสถานศึกษาคุณภาพ และมีประสิทธิภาพที่สามารถ จัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล

7. สร้างระบบการควบคุมการจัดการการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่มีข้อมูลสารสนเทศ และข่าวสารเกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอนอย่างพร้อมบริบูรณ์ และมีนโยบายการประเมินผล อย่างเป็นรูปธรรม

8. สร้างวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน เร่งรัดการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ ปรับปรุงระบบของโรงเรียนให้เป็นแบบร่วมคิด ร่วมทำ การมีส่วนร่วมและการประสานงาน สามารถใช้เครือข่ายการพัฒนาการศึกษาระหว่าง โรงเรียนกับ โรงเรียน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรวิชาชีพ กลุ่มบุคคล องค์กรเอกชน องค์กรชุมชน และองค์กรสังคมอื่น

9. เร่งปรับระบบการบริหารงานบุคคล มุ่งเน้นความถูกต้อง เหมาะสม และเป็นธรรม ให้เป็นปัจจัยหนุนในการเสริมสร้างคุณภาพและประสิทธิภาพ ขวัญและกำลังใจ สร้างภาวะจูงใจ แรงบันดาลใจ และความรับผิดชอบต่อความสำเร็จตามภาระหน้าที่

10. มุ่งสร้างพลเมืองดีที่ตื่นตัวอยู่ร่วมกับผู้อื่น ในสังคมพหุวัฒนธรรมได้ และทำให้ การศึกษานำการแก้ปัญหาสำคัญของสังคม

11. ทุ่มเทมาตรการเพื่อยกระดับคุณภาพสถานศึกษาที่พัฒนาต่ำหลัง และ โรงเรียนขนาดเล็กที่ไม่ได้คุณภาพ เพื่อไม่ให้ผู้เรียนต้องเสียโอกาสได้รับ การศึกษาที่มีคุณภาพ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารงานภายในสถานศึกษาให้มีคุณภาพ สิ่งสำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีการบริหารงานที่มีคุณภาพ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีภาวะผู้นำด้านความเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนสร้างสรรค์ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ริเริ่ม สร้างนวัตกรรม นำวิธีการใหม่ ๆ มาพัฒนาปรับปรุง สถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้เป็น บุคคลที่มีคุณภาพเพื่อนำไปพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ผู้บริหาร จึงต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารงาน บริหารคน เพื่อให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพ บุคลากร ครู นักเรียนมีคุณภาพ มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สระแก้ว เป็นลักษณะสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาพึงมีใช้ในการขับเคลื่อนนโยบายการบริหาร การศึกษาสู่การปฏิบัติเพื่อการบริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานภายในสถานศึกษา

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยต่างประเทศ

บาส และคณะ (Bass and et al. 1987 : 73 - 87) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ของผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำปรับเปลี่ยนแนว ปฏิบัติและภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดของผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์ ทางบวกกับภาวะผู้นำทั้ง 2 ลักษณะของผู้บริหารระดับสูง 2) ผู้บริหารระดับสูงมีภาวะผู้นำแบบ ปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดสูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง

ฮูเวอร์ (Hoover. 1987 : 302) ได้ศึกษา เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และแบบ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เพื่อจะศึกษาว่าผู้นำทางการศึกษามีลักษณะพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบ ของภาวะผู้นำ 2 แบบ ตามทฤษฎีของเบสเช่นเดียวกับผู้นำทางทหารและธุรกิจหรือไม่ กล่าวคือ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ คือ ความอาทร เสนหา การมุ่งสัมพันธ์เป็น รายบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา ในขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะประกอบด้วยปัจจัย 2 ประการ คือ การให้รางวัลอย่างเหมาะสม และการบริหารแบบวางเฉย โดยทำการศึกษากับครูใหญ่โรงเรียน เอกชนระดับมัธยมศึกษาในรัฐทางภาคตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า มีลักษณะเดียวกัน

คิง (King. 1990 : 2329) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดและผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติของผู้บริหารระดับโรงเรียนมัธยมศึกษาและระดับมหาวิทยาลัย ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด สามารถทำนายความพึงพอใจและความสำเร็จได้สูงกว่าภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติ โดยผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยมีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยม

เบรกเกอร์ (Breaker. 2009 : 248) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมในโอเรกอน ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ โดยผู้บริหารส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ส่วนประสิทธิภาพการเป็นผู้นำ พบว่า ความเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ส่วนวัฒนธรรมความสามารถในการเป็นผู้นำและการมีวิสัยทัศน์ความเป็นผู้นำมีคะแนนต่ำสุด

#### งานวิจัยในประเทศ

ภิรมย์ ถิ่นถาวร (2551 : 77) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู ในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู ในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 2) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 โดยจำแนกตามเพศ และประเภทของสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อุทัยวรรณ ฝอยหิรัญ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 จำแนกตามตำแหน่ง โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานและขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ชวนชิต รักเถาว์ (2552 : 88 - 89) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูและผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดปัตตานี พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครู ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดปัตตานี

โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครู และผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ในจังหวัดปัตตานีที่มีตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกัน ทั้งภาพรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียนตามทัศนะของครูและผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ในจังหวัดปัตตานีที่มี วุฒิการศึกษาแตกต่างกันทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนตามทัศนะของครูและผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ใน จังหวัดปัตตานีที่มีประสบการณ์ในการทำงานทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน ตามทัศนะของครูและผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในจังหวัดปัตตานี ที่มีขนาดของโรงเรียนแตกต่างกัน ทั้งภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ดรุณี พิพัฒน์ผล และคณะ (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี พบว่า 1) การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวมครูมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ มาก 2) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และ 4) ผลการวิเคราะห์ เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาด ของสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

สุรัชย์ ชูคำ (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา และเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอโนนดินแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุรรัมย์ เขต 3 พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและ รายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา จำแนกตามประเภทของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 และ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตาม วุฒิการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

แสงเดือน กมลมาลย์ (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตาม เพศ อายุ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน จำแนกตามระดับการศึกษา และขนาดของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุหงา วิริยะ (2553 : 111 - 114) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 2) ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ที่มีเพศ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ในตำแหน่งวิทยฐานะ และปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีความคิดเห็นในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุมาลี ละม่อม (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 และเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และ 3) ครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา ที่มีขนาดแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อารี กังสานุกูล (2553 : 117 - 121) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการศึกษา พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ทั้งในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก

2) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามสถานภาพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 3) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

ศุภวัฒน์ บุตรภูถ และคณะ (2561 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประเภทการสอนของครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและจำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก 4) บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประเภทการสอนของครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและจำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 6) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 7) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถร่วมกันพยากรณ์บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาได้ร้อยละ 69.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อสถานศึกษา การปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารและภาวะผู้นำของการบริหารเป็นความสามารถทางพฤติกรรมในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนด ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะสร้างสรรค์ให้เกิดคุณภาพภายใต้ระบบการบริหารจัดการของสถานศึกษานั้น ๆ ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นลักษณะสำคัญ

ของผู้บริหารเป็นอย่างมาก ปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จของสถานศึกษาเกิดจากความสามารถ ในการนำและการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนและพัฒนางานให้มีความก้าวหน้า เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย และสอดคล้องกับนโยบายการบริหารสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานงานอย่างมีประสิทธิภาพ



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี