

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร ได้แก่ 1) การเสริมพลังอำนาจผู้บริหาร 2) วัฒนธรรมสถานศึกษา 3) ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร และ 4) ความเป็นผู้นำของครู ประสิทธิผลขององค์กร จังหวัดชายแดนภาคใต้ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ โดยได้นำเสนอรายละเอียดตามลำดับดังนี้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร

ประสิทธิผลขององค์กรเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่ง การบริหารทุกๆ องค์กรจะประสบความสำเร็จเกิดประสิทธิผลต่อองค์กรได้จะต้องประกอบด้วยปัจจัยหลายอย่าง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร มีนักวิชาการให้แนวคิดไว้หลากหลาย ดังนี้

Steers (1977) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร โดยจำแนกออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ 1) ลักษณะขององค์กร 2) ลักษณะของสภาพแวดล้อม 3) ลักษณะของบุคคลในองค์กร และ 4) ลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ส่วน Robbins (2001) กล่าวว่า พฤติกรรมของบุคคลในองค์กรแสดงออกจากผลต่อเนื่องของปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. ปัจจัยเกี่ยวกับปัจเจกบุคคล ได้แก่

1.1 คุณค่า ค่านิยมและทัศนคติ บุคคลแต่ละคนเข้าสู่องค์กรภายใต้ความรู้สึนึกคิดที่แตกต่างกันมีผลทำให้คิดและกระทำไม่สอดคล้องกันได้ การทำให้บุคคลในองค์กรรับทราบคุณค่าและทัศนคติร่วมกันขององค์กร จึงเป็นปัจจัยแรกที่ทำให้เข้าใจบุคคลได้ง่ายขึ้น

1.2 บุคลิกลักษณะ เป็นการสังมลักษณะของแต่ละคนไว้ในตัว ตั้งแต่ก่อนเข้าสู่ระบบในองค์กร บุคลิกลักษณะสามารถเปลี่ยนแปลงได้ การเข้าใจเรื่องบุคลิกแต่ละคน เข้าใจตนเองอย่างไร จะทำให้สามารถเข้าใจลักษณะส่วนบุคคลได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

1.3 การรับรู้ ถือเป็นหัวใจสำคัญของบุคคลในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการกระทำของบุคคลเพราะการที่บุคคลแต่ละคนรับรู้ทำให้บุคคลเลือกที่จะแสดงหรือเป็นไปรวมทั้งการแสดงออกตามที่รับรู้ว่าคุณค่าคนอื่น ๆ มองและมีความคิดต่อตัวเองอย่างไร

1.4 แรงจูงใจ เป็นปัจจัยสำคัญที่องค์ประกอบหลากหลาย โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาถึง ปัจจัยแรงจูงใจภายในและปัจจัยแรงจูงใจภายนอก เพราะทำให้คนมุ่งหวังผลสำเร็จของงาน จึงเป็น เรื่องสำคัญประการหนึ่ง

1.5 การเรียนรู้ เป็นขั้นตอนที่องค์การพยายามเปลี่ยนพฤติกรรมบุคคล โดยมุ่งหวังให้ ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การให้ประสบผลสำเร็จ องค์การต้องให้การศึกษาเพื่อพัฒนาบุคคล

1.6 การตัดสินใจส่วนบุคคล บุคลากรทั้งหมดทุกอย่างองค์การจะต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ เพื่อเลือกทางเลือกระหว่าง 2 ทางหรือมากกว่านั้น

2 ปัจจัยเกี่ยวกับกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกัน เป็นปัจจัยสำคัญหลายประการที่โยงใยเชื่อม กันจากพฤติกรรมระหว่างบุคคล ด้วยเหตุผลที่เมื่อบุคคลเข้าไปอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นๆ จำเป็นต้อง เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมออกไป ปัจจัยระดับนี้ ได้แก่ บทบาท ปทัสถาน และสถานะ กลุ่มพลวัต การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ อำนาจ และความขัดแย้ง

3 ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ เป็นปัจจัยที่มีผลเชื่อมโยงถึงกัน เพื่อให้้องค์การสามารถ พัฒนาปรับเปลี่ยนได้อย่างเหมาะสม ได้แก่ โครงสร้างองค์การ การออกแบบงาน การประเมินผล งานและให้รางวัล และวัฒนธรรมองค์การ ในทำนองเดียวกับ Athos และ Coffey (1968) กล่าวว่า ปัจจัยพื้นฐานที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมของบุคคลในองค์การไว้ 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยภายนอก และ ปัจจัยภายในองค์การ ซึ่งแต่ละปัจจัยนั้นยังแบ่งย่อยได้อีกคือ

3.1 ปัจจัยภายนอกองค์การ ประกอบด้วย

3.1.1 เงื่อนไขสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม นโยบาย และกฎหมาย สภาพภูมิศาสตร์ ประชากร

3.1.2 กลุ่มและสถาบันต่างๆ ได้แก่ บรรดาผู้บริหารระดับสูงขององค์การหรือ เจ้าของกิจการ บรรดาคู่แข่ง ลูกค้า แหล่งผลิตวัตถุดิบ เงิน คนงาน อาคารสถานที่ เครื่องมือ เครื่องใช้และวัสดุ สถาบันต่างๆ เช่น สหพันธ์ วิทยาลัย มูลนิธิ สถาบันทหาร และสถาบัน อื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันทางธุรกิจขององค์การ

3.2 ปัจจัยภายในองค์การ ประกอบด้วย

3.2.1 ปัจจัยภายนอกตัวบุคคล ได้แก่ บุคลากรอื่นๆ ขององค์การ เป้าหมายและ วัตถุประสงค์องค์การผลผลิตและบริการ เครื่องจักรกล สภาพงาน ขนาดองค์กร เทคโนโลยี ทำเลที่ตั้ง การจัดองค์กร การบริหาร เงื่อนไขด้านงบประมาณ ประวัติองค์กร

3.2.2 ปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวบุคคล ได้แก่ แผนงาน แผนการอาชีพ บุคลิกส่วนตัว สิ่งของต่างๆ ช่วงเวลาการปฏิบัติงาน เงื่อนไขทางกายภาพ บทบาท ตำแหน่งและค่านิยม

นอกจากนี้ **Gibson (1973)** ได้อธิบายถึงประสิทธิผลว่ามี 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร ในแต่ละระดับมีปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิผล ดังนี้

1. ปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิผลระดับบุคคล ประสิทธิผลระดับบุคคลเป็นการเน้นผลการปฏิบัติงานเฉพาะบุคคลหรือสมาชิกในองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปผู้บังคับบัญชาประเมินประสิทธิผลระดับบุคคลโดยใช้กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาขึ้นค่าตอบแทนหรือการได้รางวัลตอบแทน ปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิผลระดับบุคคล ได้แก่ ความสามารถ ทักษะ ความรู้ เจตคติ แรงจูงใจและความเครียด

2. ปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิผลระดับกลุ่ม เป็นภาพรวมของกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกในองค์กร ที่ทำงานตามหน้าที่และตำแหน่งในองค์กร ปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิผลระดับกลุ่ม ได้แก่ ความสามัคคี ภาวะผู้นำ โครงสร้าง สถานภาพ บทบาท และบรรทัดฐาน

3. ปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิผลระดับองค์กร เป็นภาพรวมของประสิทธิผลระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิผลระดับองค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี กลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการต่างๆ และวัฒนธรรม ส่วน **Rothwell** และ **Kazanas (1998)** นำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร ไว้ดังนี้

1. ปัจจัยระดับลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ สภาพของงาน แรงจูงใจ ความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ความสามารถ และความถนัด

2. ปัจจัยระดับกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ได้แก่ โครงสร้าง ภาวะผู้นำ การยึดเหนี่ยวในกลุ่ม บทบาทที่สถาน และสถานภาพ

3. ปัจจัยระดับองค์กร ได้แก่ สิ่งแวดล้อม โครงสร้าง เทคโนโลยี กลยุทธ์ และวัฒนธรรม นอกจากนี้ได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยของนักการศึกษาหลายๆ ท่าน ที่

ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลหรือส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร เช่น **Edmonds (1979)**, **Ruhl (1985)**, **Reid** และ **Others (1988)**, **Herzog (1990)**, **Rothwell** และ **Kazanas (1998)**, **Robbins (2001)**, **จันทรานี สงวนนาม (2545)**, **ภารดี อนันต์นาวิ (2545)**, **ปิติชาย ต้นปิติ (2547)**, **สมจิตร อุดม (2547)**, **รุ่งวิจักษ์ณ์ หวังมณฑล (2548)**, **สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์ (2548)**, **วาโร เฟิงส์วัตต์ (2549)**, **ชยธิศ กัญหา (2550)**, **ชวีช กรุดมณี (2550)**, **ถาวร เส็งเอียด (2550)**, **เบญจวรรณ ศรีมารุต (2551)**, **สายสมร พุทธิไสย (2551)**, **สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551)**, **งามตา ธานีวรรณ (2553)**, **พัฒนา สีหามู (2553)**, และคนอื่นๆ พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร ได้แก่ ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การสื่อสาร วัฒนธรรม องค์กร บรรยากาศ สิ่งแวดล้อม พฤติกรรมการบริหาร ความพึงพอใจในการทำงาน เทคโนโลยี สารสนเทศ โครงสร้างองค์กร สมรรถนะองค์กร นโยบายและการปฏิบัติ สังคม สภาพภูมิศาสตร์ ความมั่นคงปลอดภัย สถานการณ์ และภาษา โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์จำแนกเป็นแต่ละปัจจัยที่มีอิทธิพล

ต่อประสิทธิผลขององค์กร ดังปรากฏไว้ในภาคผนวก ก ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร จากนั้นผู้วิจัยได้สังเคราะห์โดยเลือกปัจจัยที่มีความถี่สูงและมีความสอดคล้องกับสภาพและบริบทในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา จำนวน 5 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของสถานศึกษา วัฒนธรรมสถานศึกษา พฤติกรรมการบริหาร และสถานการณ์ในพื้นที่ แล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 35 คน พิจารณาคัดกรองปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร วัฒนธรรมสถานศึกษา พฤติกรรมการบริหาร พฤติกรรมครู ภาวะผู้นำของครู ความมั่นคงปลอดภัย ความเป็นครูมืออาชีพ ความศรัทธาต่อผู้บริหาร อำนาจผู้บริหาร ภาษา คุณลักษณะผู้นำ และคุณลักษณะความเป็นครู โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์จำแนกเป็นแต่ละปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ดังปรากฏไว้ในภาคผนวก ก ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จากนั้นผู้วิจัยได้สังเคราะห์เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร สำหรับใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ประกอบไปด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ การเสริมพลังอำนาจผู้บริหาร วัฒนธรรมสถานศึกษา ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร และความเป็นผู้นำของครู รายละเอียดดังนี้

1. การเสริมพลังอำนาจผู้บริหาร

การเสริมพลังอำนาจผู้บริหาร เป็นกระบวนการทางสังคมที่แสดงการยอมรับและชื่นชม การพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถของบุคคล ในการตอบสนองความต้องการของตนเอง และแก้ปัญหาด้วยตนเอง รวมถึงความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิตของตน สามารถตัดสินใจจัดการกับงานของตนเองจนประสบความสำเร็จได้ การเสริมพลังอำนาจผู้บริหาร ถือเป็นกลยุทธ์การบริหารที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ เพราะการเสริมสร้างพลังอำนาจมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม และความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

1.1 ความหมายของการเสริมพลังอำนาจ

การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการเสริมพลังอำนาจไว้ดังนี้

Chandler(1992) กล่าวว่า การเสริมพลังอำนาจ หมายถึง กระบวนการเชิงบริหาร เชิงจิตวิทยา ทำให้เกิดความรู้สึกถึงความมีประสิทธิภาพของแต่ละบุคคล ทำให้งานประสบผลสำเร็จได้ สอดคล้องกับ **Gibson (1991)** ได้ให้ความหมายของการเสริมพลังอำนาจว่า คือ การเพิ่มพูนความรู้สึกนึกคิดในคุณค่าของตนเอง และการเสริมสร้างประสิทธิภาพของตนเองในการทำกิจกรรมต่างๆ หรือเสริมสร้างพฤติกรรมที่เหมาะสมในแต่ละบุคคล ตลอดจนปรับเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมด้วย ส่วน **Hotter(1992)** ได้อธิบายว่า การเสริมพลังอำนาจเป็นปรัชญาพื้นฐานของความเชื่อในคุณค่า

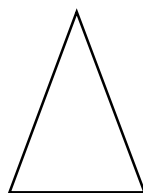
และสร้างศักยภาพของแต่ละบุคคล โดยผู้บริหารเสริมสร้างให้เป็นกระบวนการที่จะพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และโอกาสก้าวหน้า ซึ่งได้รับอิทธิพลจากการตัดสินใจ แรงสนับสนุน การสื่อสาร โครงสร้างบทบาทในงาน ดังที่ **Homold (1997)** กล่าวว่า การเสริมพลังอำนาจในงานแก่บุคลากรถือเป็นกลยุทธ์ การเสริมพลังอำนาจถือเป็นเครื่องมือการบริหารงานอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารหรือผู้นำใช้บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และตามความหมายของพจนานุกรม **Webster's Encyclopedia Unabridged Dictionary (1994)** ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ **1)** การเสริมพลังอำนาจ หมายถึง การให้อำนาจหรืออำนาจหน้าที่ ซึ่งทำให้บุคคลมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และสามารถทำให้คนอื่นยอมทำตามที่ต้องการภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่บุคคลนั้นมีอยู่ **2)** การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การทำให้บุคคลดึงเอาพลังหรือความสามารถที่มีอยู่มาทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ ดังเช่น บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2539) อ้างถึงใน ญาณิ เพิ่มสุข, (2549) ให้ความหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการที่บุคคลสามารถเสริมสร้างให้มีในตนเองได้โดยตัวเราเองและสามารถสอนหรือฝึก (coach) ให้มีในตัวบุคคลอื่นๆ ได้โดยมีการเพิ่มพลังอำนาจ (power) เพิ่มอำนาจหน้าที่ (authority) ให้เหมาะสมกับขอบเขตงานที่รับผิดชอบ พัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพสูงสุด มีความสามารถในการปฏิบัติงาน รู้สึกมั่นใจในตนเอง และรู้สึกมีคุณค่าแห่งตน (self-esteem) เพิ่มความแข็งแกร่งให้กับบุคคลเพื่อให้บุคคลมีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน มีความสามารถแห่งตนและปฏิบัติงานได้บรรลุประสิทธิภาพ ทำให้ทั้งบุคคลและองค์กรได้รับการพัฒนาและได้ผลประโยชน์ร่วมกัน และอีกความหมายที่คล้ายคลึงกันของ สัมพันธ์ ญาณสุธี (2551) การเสริมพลังอำนาจ หมายถึง กระบวนการจัดการภายในองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคคล เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารให้อำนาจแก่บุคลากรเพื่อสร้างแรงจูงใจให้มีความรับผิดชอบในงานมากขึ้น ให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร และกระบวนการในการตัดสินใจ โดยให้อำนาจไปยังบุคคลในระดับปฏิบัติงานขององค์กรให้มากที่สุด และ อารียวรรณ อ่วมธานี (2550) การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคคล โดยผู้บังคับบัญชาถ่ายโอนอำนาจให้อิสระในการตัดสินใจ และจัดหาทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา รวมถึงการจัดตั้งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้บุคคลเกิดความสามารถในการทำงานและแก้ปัญหาต่างๆ ได้บรรลุผลสำเร็จของตนเองและองค์กร

จากความหมายสรุปได้ว่า การเสริมพลังอำนาจผู้บริหาร หมายถึง การเพิ่มหรือดึงความสามารถของผู้บริหารในการทำให้ครูเกิดแรงจูงใจภายใน รู้สึกมั่นใจในตนเอง และมีความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

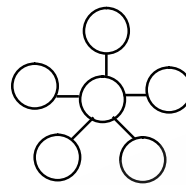
1.2 ความสำคัญการเสริมพลังอำนาจ

การเสริมพลังอำนาจเป็นสิ่งที่มีความซับซ้อนหลายระดับ ซึ่งต้องพิจารณาจากองค์ประกอบ 3 ระดับรวมกัน คือ

1.21 ความสำคัญต่อองค์กร ถ้าแบ่งตามระบบการบริหารจะมี 2 ลักษณะ คือ แบบปิรามิด (Pyramid) และแบบวงจร (Circle) (Scott และ Jaffe, 1991) ดังแสดงในแผนภาพต่อไปนี้



Pyramid



Circle

ภาพประกอบที่ 3 ระบบการบริหารในองค์กร

การบริหารงานแบบปิรามิดนั้นมีลักษณะการตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย นโยบาย กระทำจากบนลงล่าง ทุกคนทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย องค์กรปรับเปลี่ยนได้ช้า ความยืดหยุ่นน้อย การส่งข้อมูลย้อนกลับและติดต่อสื่อสารทำได้ลำบาก องค์กรที่มีลักษณะดังกล่าว คือ องค์กรราชการ ส่วนการบริหารแบบวงจรมีลักษณะตรงกันข้าม เป้าหมายสำคัญขององค์กรอยู่ที่ลูกค้า หรือผู้รับบริการ ซึ่งผู้ปฏิบัติในองค์กรคือกุญแจสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ องค์กรในลักษณะนี้ส่วนใหญ่เป็นองค์กรของภาคเอกชน ปัจจุบันองค์กรทุกองค์กรพยายามที่จะปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารงานองค์กรจากปิรามิดไปเป็นแบบวงจร ซึ่งถือได้ว่าเป็นก้าวแรกที่จะนำไปสู่การเสริมพลังอำนาจให้กับองค์กร นอกจากนี้การปรับโครงสร้างหรือการดำเนินงานทุกอย่างขององค์กรต้องมีจุดเน้นที่จะมุ่งไปสู่การเสริมพลังอำนาจ นั่นคือ การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคาดหวังในความสำเร็จในงานที่ทำได้ทำงานตามความต้องการ ไม่ใช่การบีบบังคับ หรือเพราะผลตอบแทนแต่ทำงานด้วยความเต็มใจ และต้องการความสำเร็จ เพราะการเสริมพลังอำนาจมีความเชื่อว่าคนทุกคนต้องการความเปลี่ยนแปลงในการทำงานและองค์กรคือผู้ที่หยาบยื่นโอกาสนั้นให้ผู้ปฏิบัติงาน

1.22 ความสำคัญต่อบุคคล ในระยะแรกของการเกิดองค์กร องค์กรต้องการเพียงกำลังแรงกายของผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น ผู้ปฏิบัติงานมีหน้าที่เพียงทำงานตามคำสั่งให้เสร็จสมบูรณ์ และไม่ต้องมีคำถามว่าทำไมต้องทำ แต่ในปัจจุบันไม่เป็นเช่นนั้น องค์กรไม่ต้องการเพียงผู้ปฏิบัติงานที่สามารถทำงานให้เสร็จตามคำสั่ง แต่ต้องการผู้ปฏิบัติงานที่สามารถตัดสินใจ เป็นนักแก้ปัญหาที่ดี มี

ความคิดสร้างสรรค์ และรับผิดชอบงาน ดังนั้น การเสริมพลังอำนาจในระดับบุคคลจึงต้องการให้ ผู้ปฏิบัติงานมีลักษณะดังกล่าว เพื่อให้ทุกคนมีความรู้สึกรู้สีกต้องการทำงานให้ดีที่สุดเพื่อองค์กร ไม่ใช่ทำงานเพราะหน้าที่หรือคำสั่งเท่านั้น

1.23 ความสำคัญต่อทีมงาน ทีมในการทำงานคือ การมีปฏิสัมพันธ์ของ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในการร่วมกันทำงานเป็นกลุ่ม ทีมงานที่ได้รับการเสริมพลังอำนาจนั้น ทุกคนในทีมต้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและรับผิดชอบต่อส่วนรวมในผลงานที่เกิดขึ้น มีการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของทีมงานอย่างต่อเนื่อง และผลสัมฤทธิ์ในงานหรือผลผลิตจากการทำงานเพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้แล้วยังต้องมีการติดต่อสื่อสารและการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในการทำงานทั้งภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่มอีกด้วย

ทั้ง 3 องค์ประกอบที่กล่าวมาข้างต้น เป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการเสริมพลังอำนาจ ถ้าขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไป การเสริมพลังอำนาจในองค์กรขาดความสมบูรณ์ ในทางตรงกันข้ามองค์กรที่มีการเสริมพลังอำนาจอย่างสมบูรณ์จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นทั้งในระดับองค์กร ทีมงาน และตัวบุคคล

1.3 หลักการเสริมพลังอำนาจ

หลักการเสริมพลังอำนาจของ **Blase** และ **Blase (1994)** มีดังนี้ **1**) เตรียมความพร้อมของ บุคลากรและสถานศึกษา สร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในการทำงาน กำหนดวิธีการของการมีส่วนร่วม และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างฝ่ายงาน **2**) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน **3**) สร้างความกระตือรือร้นของการมีส่วนร่วมของการบริหาร **4**) ให้ทุกคนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามา มีส่วนร่วมอย่างมั่นใจ **5**) ให้โอกาสบุคลากรในการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น **6**) สร้างความยืดหยุ่น เป็นกันเองในการทำงาน **7**) เสริมสร้างความสมัครใจในการมีส่วนร่วม **8**) สร้างความเชื่อถือไว้วางใจ ในกันและกัน **9**) รักษาความสัตย์ซื่อ เที่ยงธรรม ไม่ติดอยู่กับอำนาจ **10**) ส่งเสริมคุณธรรม น้ำใจ ความเสียสละของทีมงาน **11**) ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ เมื่อบุคลากรเผชิญอุปสรรคปัญหา **12**) สนับสนุน การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ **13**) ให้บุคลากรกล้าเผชิญกับงานที่ท้าทายต่อสถานภาพ ความสามารถ

สมชาย บุญศิริเกตุ (2545) ได้สรุปหลักการเสริมพลังอำนาจไว้ดังนี้ **1**) สร้างความตระหนัก ในบุคลากรให้สำนึกว่าบุคคล คือ ผู้กำหนดชีวิตของตนเอง **2**) เสริมสร้างความรู้ ทักษะความสามารถ ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร และสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กร ในการทำงาน **3**) ส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ได้แสดงออกและพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถ ประสิทธิภาพที่เป็นประโยชน์กับการทำงาน **4**) ให้สามารถยืดหยุ่นในการปฏิบัติ หน้าที่ ในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์และการเปลี่ยนแปลง

ของสังคมสิ่งแวดล้อม 5) ให้อำนาจที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่ของบุคลากร 6) ให้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น ข้อมูล ข่าวสารเพื่อการทำงาน 7) ให้บุคลากรมีอิสระวินิจฉัยตัดสินใจในงานที่ท่า 8) ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร การเรียนรู้จากกันและกัน การทำงานร่วมกันเป็นทีม 9) เตรียมความพร้อมของบุคลากร ให้โอกาสการทำงานที่สำคัญมีคุณค่า งานที่ท้าทายความสามารถ 10) ยอมรับในผลการปฏิบัติงานหรือข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น พร้อมรับการตรวจสอบ พร้อมทั้งช่วยเหลือ จัดปัญหาอุปสรรค และพัฒนางานสู่ความสำเร็จอย่างเป็นระบบ 11) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกันในการทำงาน 12) สร้างความไว้วางใจ เคารพเชื่อถือในกันและกัน ทั้งในระหว่างบุคลากร บุคลากรกับฝ่ายบริหาร และส่งเสริมคุณธรรม

Harvey และ Drolet (1994) ได้กล่าวถึงหลักการเสริมพลังอำนาจไว้ดังนี้ 1) ให้บุคลากรมีอำนาจวินิจฉัย ตัดสินใจในการทำงาน 2) สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน เช่น กำลังคน เงิน เวลา และสิ่งอำนวยความสะดวก 3) ยอมรับในผลงานและให้การชื่นชม 4) สร้างให้เกิดความตระหนักว่าบุคลากรเป็นผู้กำหนดวิถีชีวิตของตนเอง 5) เสริมสร้างทักษะความสามารถในการทำงาน 6) สนับสนุนให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม 7) สร้างสรรค์ความแปลกใหม่ในองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและการทำงาน

Sergiovani (1991) ให้หลักการเสริมพลังอำนาจไว้ดังนี้ 1) ให้บุคลากรมีอำนาจที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่และให้มีอิสระในการปฏิบัติเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา 2) ให้การสนับสนุนช่วยเหลือในสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ 3) ช่วยขจัดปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ดำเนินต่อไปได้

Sergiovani ได้ให้ข้อคิดเพิ่มเติมว่า การที่บุคคลมีอิสระที่จะกระทำสิ่งใดๆต้องกระทำด้วยจิตสำนึก ด้วยการตัดสินใจที่รอบคอบ สิ่งที่จะต้องแสดงผลแสดงให้เห็นถึงคุณค่าที่บุคคลอื่นยอมรับได้ การมีอิสระจึงไม่ใช่ปล่อยให้ทำอะไรอิสระตามใจชอบ แต่ให้บุคคลกระทำการได้อย่างอิสระด้วยความรับผิดชอบ สำนึกในหน้าที่และความมีจิตสำนึกที่ดีต่อบุคคลอื่น สิ่งอื่นรอบด้านหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของ

วิทยา ยี่สารพัฒน์ (2549) ได้สรุปหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจมีหลักการสำคัญคือ การทำให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และให้บุคลากรได้แสดงออกซึ่งความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และพลังอำนาจในการทำงาน

กุหลาบ บึงไสย (2551) สรุปหลักการเสริมพลังอำนาจไว้ดังนี้ 1) ต้องให้บุคคลมีอำนาจเท่าที่จำเป็นต่อหน้าที่และให้อิสระในการทำงานและการตัดสินใจ ยึดหยุ่นในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 2) ส่งเสริมบรรยากาศให้บุคคลและทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ในการทำงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 3) เตรียมความพร้อมและส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ แสดงออก

แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและพัฒนาความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่องานที่ทำ **4** สนับสนุน ช่วยเหลือ และแก้ปัญหาให้บุคลากรอย่างเป็นระบบ **5** สร้างความไว้วางใจ เคารพ เชื่อถือซึ่งกันและกัน ทั้งในระหว่างบุคคล และบุคคลกับองค์กร และส่งเสริมคุณธรรมน้ำใจ ความเสียสละในการทำงาน

สรุปได้ว่าหลักการเสริมพลังอำนาจ มีหลักการสำคัญคือ การทำให้บุคลากรแสดงออก ซึ่งความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ พลังอำนาจในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานได้อย่างอิสระด้วยความรับผิดชอบ ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง รับรู้ว่าคุณค่าและมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จ

1.4 แนวคิดและทฤษฎีการเสริมพลังอำนาจ

Scott และ Jaffe (1991) ได้เสนอรูปแบบการเสริมพลังอำนาจไว้ 5 ด้าน ดังนี้

1. การให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงาน แบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ ให้ความถูกต้องยุติธรรม ให้สารสนเทศ และการให้มีส่วนร่วม

การให้ความถูกต้องยุติธรรม คือ ให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน ให้เงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการที่ยุติธรรม มีความยืดหยุ่นต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงานรวมถึงการให้โอกาสได้เรียนรู้ และพัฒนาทักษะใหม่ๆ ตามความสนใจและความสามารถ

การให้สารสนเทศ คือ การให้ความรู้ในสิ่งที่ต้องปฏิบัติงาน รวมถึงข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็น ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

การให้มีส่วนร่วม คือ ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสควบคุมหรือตัดสินใจในการทำงานด้วยตัวผู้ปฏิบัติงานเอง

2 การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในองค์กร ผู้บริหาร คือ ผู้มีหน้าที่สำคัญในส่วนที่ทุกคนต้องเรียนรู้ว่า ผู้บริหารที่ดีต้องรับผิดชอบการทำงานตั้งแต่กระบวนการผลิต ไม่ใช่เฉพาะผลงานที่เกิดขึ้น และต้องทราบว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องการเรียนรู้การทำงาน และการแก้ปัญหา ร่วมกับผู้บริหาร ต้องการโอกาสและอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ อิสระในการทำงาน ควบคุม และตัดสินใจในหน้าที่รับผิดชอบด้วยตนเอง รวมถึงการได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลอย่างเหมาะสมและยุติธรรม และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การติดต่อสื่อสารให้สารสนเทศเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันอันจะนำมาซึ่งความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร

3 สร้างภาวะผู้นำให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ภาวะความเป็นผู้นำของบุคคลในองค์กร เป็นตัวบ่งชี้ อีกประการหนึ่งในการพิจารณาว่า องค์กรได้รับการเสริมพลังอำนาจพิเศษ กระบวนการที่สำคัญในการสร้าง

ภาวะผู้นำก็คือ การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันทำงานเป็นทีม และกระตุ้นให้ทุกคนเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมาย การปฏิบัติและการตัดสินใจในทีมงานหรือในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ

4 การสร้างบรรยากาศในองค์กร องค์กรควรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน หรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน เปิดโอกาสให้เรียนรู้และรับเอาแนวคิดหรือทักษะใหม่ๆ ที่จะเพิ่มประสิทธิภาพมาใช้ในการทำงาน นอกจากนี้แล้วบรรยากาศองค์กรที่ดีไม่ได้หมายถึง การมีอิสระอย่างเต็มที่ แต่หมายถึง ความสมดุลระหว่างการควบคุมกับการมีอิสระในการทำงาน รวมถึง ความยืดหยุ่นในการสนองความต้องการ ความพอดีในการให้โอกาส และความเสมอภาคสำหรับทุกคนในองค์กร

5 การสร้างทีมงาน สิ่งสำคัญประการหนึ่งของการเสริมพลังอำนาจ ก็คือ การสร้างทีมงาน เทคนิคที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม คือ การวางระบบการทำงานที่เอื้อต่อการประสานสัมพันธ์กัน การฝึกอบรมสร้างเครือข่ายในการทำงาน การกระตุ้นให้แรงจูงใจและสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็น และเมื่อเกิดทีมงานขึ้นแล้วสิ่งที่ทีมงานต้องการได้รับการแบ่งปันจากผู้บริหาร ก็คือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม หน้าที่ความรับผิดชอบ อิสระในการทำงาน อำนาจการตัดสินใจ และรางวัลหรือผลตอบแทนที่ยุติธรรม

ในทำนองเดียวกับ **Kanter (1977)** ได้เสนอแนวคิดที่เรียกว่า ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจ ประกอบด้วย **3** โครงสร้างหลัก ได้แก่

1. โครงสร้างด้านโอกาส หมายถึง การที่บุคคลได้รับโอกาสเจริญก้าวหน้าในการทำงาน มีโอกาสได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่ท้าทาย ตลอดจนการมีโอกาสดำเนินการยอมรับ ซึ่งโอกาสเป็นกุญแจที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพของงาน บุคคลใดที่มีโอกาสในงานสูง เป็นผลให้บุคคลเหล่านั้นกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาและมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการนำสิ่งใหม่ๆ มาใช้ ในทางตรงกันข้าม ถ้าบุคคลมีโอกาสน้อย จะแสดงพฤติกรรมไม่อยากทำงาน ความยึดมั่นผูกพันในองค์กรลดลง อาจมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและมีแนวโน้มที่จะมองหากลุ่มผู้ร่วมงานจากภายนอกองค์กรมาสนับสนุน และท้ายที่สุดบุคคลนี้ก็อาจจะออกจากองค์กรไป สำหรับโครงสร้างด้านโอกาส ประกอบด้วย

1.1 การเข้าถึงความก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่เท่าที่จะเป็นไปได้ตามขอบข่ายงานหรือจัดสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้บุคลากรเข้าถึงความก้าวหน้าในการทำงาน เช่น การส่งเสริมให้บุคลากรจัดทำผลงานเพื่อขอเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ให้โอกาสในการปฏิบัติงานที่ท้าทาย ให้โอกาสเป็นผู้นำในการประชุมทางวิชาการ ได้แสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงการพิจารณาความดีความชอบที่ยุติธรรมเหมาะสม

1.2 การเข้าถึงการส่งเสริมให้เพิ่มพูนความสามารถ หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึก ได้เรียนรู้วิธีการทำงานในทิศทางที่พัฒนาขึ้น การมีโอกาสได้เข้าร่วมประชุมทางวิชาการ อบรม ศึกษาคูงาน หรือการได้รับอนุญาตให้ลาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อเพิ่มพูนความสามารถและทักษะ

1.3 การเข้าถึงการยกย่องชมเชย หมายถึง การที่บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดีเด่น โดยการกล่าวคำชมเชย ประกาศเกียรติคุณ หรือให้รางวัลชมเชย เพื่อเป็นขวัญกำลังใจและเป็นตัวอย่างที่ดี และให้บุคลากรที่มีผลงานดีเด่นได้มีโอกาสเสนอหรือเผยแพร่ผลงานในที่ประชุมหรือโรงเรียนอื่นๆ การได้รับการพิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นทางการและทัดเทียมกัน การที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การได้รับมอบหมายงานพิเศษในโรงเรียน โดยการทำอย่างสม่ำเสมอ

2 โครงสร้างด้านอำนาจ ประกอบด้วย

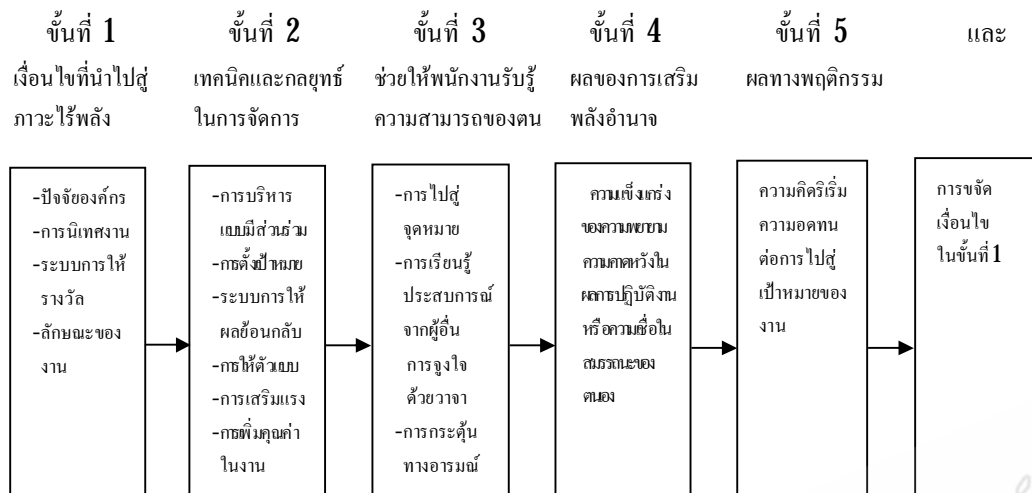
2.1 ทรัพยากร หมายถึง การที่บุคคลได้รับพัสดุ อุปกรณ์ เงิน และรางวัลที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จในการทำงาน

2.2 ข้อมูลข่าวสาร หมายถึง การที่บุคคลได้รับความรู้ ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นเพื่อมาใช้ในการทำงาน รวมทั้งความรู้ด้านเทคนิคและความเชี่ยวชาญต่างๆ เป็นต้น

2.3 การสนับสนุน หมายถึง การที่บุคคลได้รับข้อมูลย้อนกลับทางบวกจากผู้บังคับบัญชา และผู้ที่มีความสำคัญอื่นๆ ในองค์กร

3 โครงสร้างด้านสัดส่วน หมายถึง การที่บุคคลได้รับการเสริมพลังอำนาจตามองค์ประกอบทางสังคมอย่างเหมาะสมในสถานการณ์เดียวกัน เช่น เชื้อชาติ วัฒนธรรม เป็นต้น

นอกจากนี้ **Conger** และ **Kanungo (1988)** กล่าวถึงแนวคิดการเสริมพลังอำนาจว่า เป็นกระบวนการสำหรับองค์กรที่ใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเชื่อว่าบุคคลมีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง ถ้าได้รับการสนับสนุนที่เหมาะสมจากผู้บังคับบัญชา และเมื่อบุคคลมีความเชื่อมั่นในความสามารถตนเอง ย่อมส่งผลถึงการปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ **Conger** และ **Kanungo** ได้เสนอกระบวนการเสริมพลังอำนาจ ดังแสดงในภาพประกอบที่ 4



ภาพประกอบที่ 4 แผนภูมิแสดงกระบวนการเสริมพลังอำนาจตามแนวคิดของ Conger และ Kanungo

จากภาพประกอบที่ 4 กระบวนการเสริมพลังอำนาจ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้
ขั้นที่ 1 การหาสาเหตุหรือเงื่อนไขที่นำไปสู่ภาวะไร้อำนาจ

ภาวะไร้อำนาจของผู้ปฏิบัติงานสามารถเกิดขึ้นได้จากปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ คือ

1. ปัจจัยด้านองค์กร เช่น การปรับเปลี่ยนนโยบาย ระบบการบริหารงาน และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการแข่งขัน

2. การนิเทศงาน เช่น การควบคุมกำกับและติดตามงานอย่างใกล้ชิด การลงโทษเกินกว่าเหตุ และการใช้อำนาจมากเกินไปในการดูแลผู้ปฏิบัติงาน

3. ระบบการให้รางวัล เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งตามความพอใจของผู้บริหาร การให้ค่าตอบแทนต่ำกว่าวิชาชีพอื่นๆ

4. ลักษณะงาน เช่น บทบาทหน้าที่ในแต่ละงานไม่ชัดเจน ขาดอิสระในการปฏิบัติงาน และขาดทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงาน ปัจจัยเหล่านี้ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกไร้อำนาจ หหมดพลังที่จะต่อสู้กับงานที่มีปริมาณมากและต้องใช้ความรับผิดชอบสูงในการปฏิบัติงานนอกจากนี้ยังต้องทำงานแข่งกับเวลาเพื่อรักษาชีวิตของมนุษย์ แรงจูงใจในการทำงานลดลง ความพึงพอใจเริ่มน้อยลง ขาดความสนใจในงาน ลักษณะดังกล่าวส่งผลเสียต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพของหน่วยงานและองค์กร

ขั้นที่ 2 การเลือกเทคนิคและกลยุทธ์ในการจัดการ

ในขั้นตอนนี้เป็นการนำปัญหาที่ทำให้เกิดภาวะไร้อำนาจของผู้ปฏิบัติมาดำเนินการแก้ไข คือ 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วม 2) การตั้งเป้าหมาย 3) ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ

4) การทำตัวเป็นแบบอย่าง 5) การเสริมแรง 6) การจัดระบบงานที่ท้าทาย

ขั้นที่ 3 การช่วยให้ผู้ปฏิบัติเกิดการรับรู้ความสามารถของตนเอง

เป็นการเสริมพลังอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าคุณภาพเพียงพอต่อความรับผิดชอบงานที่ปฏิบัติอยู่และสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จโดยอาศัย

1. การไปสูเป้าหมาย ด้วยการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้รับรู้และทดสอบการมีทักษะและความสามารถในงานที่เพิ่มขึ้นของตนตามลำดับ

2. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น การสะสมประสบการณ์เป็นการนำไปสู่ความสามารถในการปฏิบัติงานวิธีการหนึ่ง โดยศึกษาจากผู้มีประสบการณ์ เช่น การมีพี่เลี้ยงคอยอำนวยความสะดวก ชี้แนะ และให้คำปรึกษาในการทำงาน เป็นต้น

3. การจูงใจด้วยวาจา เป็นการสร้างเสริมกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงาน เช่น การสอบถามปัญหาและอุปสรรคการทำงานที่ผู้บริหารพร้อมจะแก้ไขหรือให้การสนับสนุน การให้ความเชื่อมั่นว่าผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถเพียงพอที่จะทำงานได้สำเร็จ

4. การกระตุ้นทางอารมณ์ บางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจทำงานด้วยความกลัว ความเครียด ความวิตกกังวล ความเก้บกด ซึ่งอารมณ์ความรู้สึกเหล่านี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถต่ำ ถ้าผู้บริหารสามารถลดความรู้สึกเหล่านี้ได้ ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถมากขึ้น ในขั้นตอนการเพิ่มการรับรู้ความสามารถนี้ ต้องดำเนินการควบคู่กับการจัดปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติไร้อำนาจที่กล่าวไว้แล้วในขั้นที่ 1

ขั้นที่ 4 ผลของการเสริมพลังอำนาจ

เมื่อผู้บริหารสามารถจัดปัจจัยที่ก่อให้เกิดความรู้สึกไร้พลังอำนาจของผู้ปฏิบัติงานได้ โดยมีการใช้กลยุทธ์ต่างๆ ที่จะเสริมพลังอำนาจให้เกิดขึ้นในงาน และการช่วยให้ผู้ปฏิบัติรับรู้ถึงสมรรถนะในตน จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติมีความแข็งแกร่ง มีความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น และเชื่อว่าตนเองมีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จ

ขั้นที่ 5 พฤติกรรมที่เกิดขึ้น

เมื่อการเสริมพลังอำนาจก่อให้เกิดพลังในตัวผู้ปฏิบัติแล้ว ผลของการเสริมพลังอำนาจยังทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เช่น เกิดความคิดสร้างสรรค์ และมีความอดทนต่อการทำงานที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย

จากแนวคิดและทฤษฎีการเสริมพลังอำนาจข้างต้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกองค์กร แม้แต่สถานศึกษาเพราะสถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่ประกอบด้วยผู้บริหารและผู้ที่บังคับบัญชา ดังนั้นควรมีการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีการเสริมพลังอำนาจ ซึ่งประกอบด้วย 6 ด้าน คือ

1. ด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งหมายถึง การที่ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการวางแผน แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในหน่วยงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลือกวิธีการปฏิบัติหรือการแก้ปัญหาของหน่วยงาน

สรุปได้ว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการบริหารงานแบบองค์คณะบุคคลหรือคณะกรรมการสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครูและผู้ปกครองร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการในสถานศึกษา

2. ด้านการสร้างเป้าหมายงาน ในการบริหารงานแต่ละหน่วยงานจะมีการกำหนดเป้าหมายของตนเอง ถ้าผู้บริหารเป็นผู้กำหนดฝ่ายเดียว โดยที่ปฏิบัติไม่ได้มีส่วนร่วม พลังอำนาจในการปฏิบัติงานย่อมจะไม่เกิดขึ้น เมื่อหน่วยงานเป็นของทุกคนที่ปฏิบัติงาน ดังนั้นทุกคนควรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งเป็นการสร้างความสามัคคี และมีเป้าหมายเดียวกันในการทำงานเพื่อองค์กร

สรุปได้ว่า การสร้างเป้าหมายงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายงานร่วมกับครูในสถานศึกษา โดยการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

3. ด้านการสร้างระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ ในการทำงานร่วมกันเมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นหรือมีการประเมินผลงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการประเมินเฉพาะบุคคล เฉพาะกลุ่ม หรือทั้งหน่วยงาน ก็ควรมีการบอกผลให้ทุกคนได้รับทราบ จะได้มีการแก้ไขหรือพัฒนาให้ดีขึ้น และถ้าเป็นผลในทางที่ดี ผู้ปฏิบัติก็จะรู้สึกดีใจที่ได้รับทราบและทำให้เกิดกำลังใจในการทำงาน อย่างไรก็ตามผู้บริหารก็ควรให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติรู้ว่าอาจจะปรับปรุงแก้ไข ดังนั้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นปัจจัยสำคัญของการให้ข้อมูลย้อนกลับด้วย

สรุปได้ว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับ หมายถึง ผู้บริหารมีการให้ข้อมูลในการปฏิบัติงานแก่ครูในการรักษาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา

4. ด้านการจัดระบบเสริมแรง ในการปฏิบัติงานบางครั้งการจูงใจด้วยวัตถุอย่างเดียวยังอาจไม่สามารถทำให้บุคคลเกิดพลังอำนาจได้ การเสริมแรงทางบวก โดยเฉพาะเรื่องที่มีผลต่อจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชยยอมรับในความสามารถของผู้ปฏิบัติ และการให้อิสระในการปฏิบัติงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นแรงเสริมที่จะให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกเต็มใจ และภาคภูมิใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่

สรุปได้ว่า การเสริมแรง หมายถึง การที่ผู้บริหารยกย่อง ชมเชย สนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่งและการให้อิสระในการปฏิบัติงานแก่ครูในสถานศึกษา

5. ด้านการจัดระบบงานที่ทำท่าย เป็นการเพิ่มงานและความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงาน ในการวางแผน ออกแบบงาน และประเมินผลงานด้วยตัวของผู้ปฏิบัติงานเอง แทนที่จะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเดียว การจัดระบบงานที่ทำท่ายเป็นวิธีการหนึ่งในการเพิ่มแรงจูงใจในงาน

สรุปได้ว่า การจัดระบบงานที่ทำทลาย หมายถึง การที่ผู้บริหารยอมรับในความสามารถของครูในสถานศึกษา และการปฏิบัติงานเสร็จทันตามเวลาที่กำหนด

6 ด้านการทำตัวเป็นแบบอย่าง การที่ผู้บริหารจะจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่สมาชิกทุกคนในหน่วยงานก่อน เพราะการที่หัวหน้าเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ลูกน้อง ลูกน้องจะไว้วางใจ ให้ความศรัทธาแก่หัวหน้า และเลียนแบบการปฏิบัติตามที่สุด

สรุปได้ว่า การเป็นแบบอย่าง หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนของผู้บริหารเกี่ยวกับการเสียสละ คุณธรรมจริยธรรม การตัดสินใจ และการควบคุมอารมณ์ให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ครูในสถานศึกษา

2. วัฒนธรรมสถานศึกษา

วัฒนธรรมสถานศึกษาหรือวัฒนธรรมองค์การเป็นตัวกำหนดแนวทางร่วมกันในองค์การ เพื่อให้บุคคลในองค์การมีแนวทางสำหรับปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

นักการศึกษาได้ให้ความหมายวัฒนธรรมและอธิบายไว้ดังเช่น Schein (1992) วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยสิ่งที่เป็นนามธรรม (Intangible Phenomena) ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ ฐานคติ การรับรู้ ปทัสถาน และแบบแผนของพฤติกรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็น (Unseen) หรือไม่สามารถสังเกตได้ (Unobservable) แต่แสดงออกมาเป็นกิจกรรมต่างๆ ขององค์การที่สามารถมองเห็นและสังเกตได้ ส่วน Robbins and DeCenzo (2004) วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวกำหนดแนวทางร่วมกันในองค์การ เพื่อให้พนักงานมีแนวทางสำหรับปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ นอกจากนี้ Schein (1999) วัฒนธรรมองค์การสามารถจำแนกออกเป็น 3 ระดับ โดยมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน คือ 1) วัฒนธรรมทางกายภาพ (Artifacts) สามารถรับรู้ จับต้องได้ จากการมองเห็น ได้ฟัง และจากความรู้สึกร่วมกันของพนักงาน ได้แก่

1. ลักษณะทางกายภาพหรือทางวัตถุขององค์การ เช่น ภาษา เทคโนโลยี สถาปัตยกรรม และพิธีการที่สังเกตได้ วัฒนธรรมองค์การประเภทนี้แสดงออกมาได้ง่ายแต่เข้าใจยาก พนักงานอาจมีความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน ในความหมายของวัฒนธรรมเหล่านี้

2. วัฒนธรรมที่เป็นค่านิยม (Espoused Values) หรือสิ่งที่องค์การกำหนดแล้วสื่อสารให้พนักงานนำไปปฏิบัติ พนักงานเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ควรกระทำ และรู้ถึงวิธีการดำเนินกิจกรรม วัฒนธรรมองค์การประเภทนี้นำไปสู่พฤติกรรมและการทำงานของพนักงาน ได้แก่ กลยุทธ์ เป้าหมาย ปรัชญาขององค์การ เป็นต้น

3 วัฒนธรรมที่เป็นฐานคติ (Basic Assumption) ปรากฏให้เห็นจากพฤติกรรมและการกระทำที่พนักงานใช้ตอบสนองต่อสถานการณ์และปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งพนักงานแสดงออกโดยไม่รู้สึกรู้สีกตัว (Unconscious) สะท้อนถึงความเชื่อ ความคิดและความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ และ Williams (2008) วัฒนธรรมองค์การจัดว่าเป็นปัจจัยหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) หรือสิ่งที่อยู่ภายในองค์กรและมีผลกระทบต่อพนักงาน การจัดการและองค์การ มีความสำคัญเพราะมีอิทธิพลต่อความคิด ความรู้สึก และการทำงานของพนักงาน ดังที่ วิรัช สงวนวงศ์วาน (2547) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การคือค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์กร

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง พฤติกรรมแสดงออกของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีการยอมรับและถือปฏิบัติร่วมกันอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นลักษณะเฉพาะของสถานศึกษานั้น ซึ่งเกิดจากการเชื่อมโยงผสมผสานระหว่างค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ และอุดมการณ์ของสถานศึกษา

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Daft, Cooke และ Lafferty, และ Cameron และ Quinn นั้นมีลักษณะคล้ายคลึงกัน สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีแนวคิดว่าวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Cameron และ Quinn มีความสอดคล้องกับสภาพของวัฒนธรรมสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ดังนี้

วัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Daft (2002), อ้างถึงใน สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2555) จำแนกได้ 4 ประเภท ได้แก่

1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) หรือแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture) เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์การที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์การจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์การด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (employee empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

ที่รวดเร็ว วัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการนี้มักจะพบในองค์กรขนาดกลางและขนาดเล็ก (SME) ที่ผู้ก่อตั้งยังคงบริหารจัดการอยู่

2 วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายขององค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (market share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน

3 วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นแต่มุ่งเน้นภายในองค์กร โดยจะให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้น องค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความสำคัญและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด

4 วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมีเสถียรภาพ ความมั่นคงและมุ่งเน้นภายในองค์กรเป็นสำคัญ ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์กรน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง แนวคิดของวัฒนธรรมแบบนี้จะก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ เสถียรภาพ และสามารถคาดหมายผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ และเหมาะกับองค์กรที่อยู่สภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ **Cooke** และ **Lafferty (1989)** อ้างถึงใน นุชา ธรรม, 2552) ได้สร้างทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การมาจากทฤษฎีแบบแผนการดำเนินชีวิต (**Life Style Inventory**) ทฤษฎีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับการปฏิบัติงาน และทฤษฎีแรงจูงใจของ **Maslow** และ **McClelland** รวมทั้งการนำทฤษฎีผู้นำของ **Katez, Maceoby,** และ **Moise** และ **Stogdill** ที่แบ่งรูปแบบของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งเน้นบุคคลและแบบมุ่งเน้นงาน จากทฤษฎีดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นมาประกอบกันเป็นลักษณะการดำเนินชีวิตของบุคลากรซึ่งจะมีความเชื่อ ค่านิยม และแนวทางการประพฤติปฏิบัติงานตามบรรทัดฐานขององค์การนั้นๆ พฤติกรรมที่บุคลากรแสดงออกในองค์การแต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกัน ทำให้เป็นเอกลักษณ์ที่ถ่ายทอดให้บุคลากรรุ่นต่อไป ซึ่งแนวทางการปฏิบัติดังกล่าวหมายถึงวัฒนธรรมองค์การนั่นเอง โดย **Cooke** และ **Lafferty** ได้แนวคิดทั้งหมดนี้มาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบวัดการรับรู้พฤติกรรมที่เป็นบรรทัดฐาน และองค์การคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้นๆ เรียกว่า การสำรวจวัฒนธรรมองค์การ (**The Organizational Culture Inventory : OCI**) โดยแบ่งวัฒนธรรมองค์การออกได้ 3 ลักษณะ คือ

1. ลักษณะสร้างสรรค์ (**Constructive Styles**) หมายถึง องค์การที่ให้ความสำคัญของค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ คือ ความต้องการความสำเร็จ ต้องการไมตรีสัมพันธ์รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน รักใคร่กลมเกลียวซึ่งกันและกัน โดยบุคลากรจะมีพฤติกรรมที่มีความขยันหมั่นเพียร กระตือรือร้น มีความสุขกับการปฏิบัติงาน รู้สึกว่างานในองค์การนั้นมีความท้าทายอยู่ตลอดเวลา บุคลากรยึดมั่นผูกพันกับองค์การ มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานสูง มีความเป็นกันเอง เอาใจใส่ มีการให้ความรักใคร่ ยกย่อง และยอมรับ ให้ความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน จากลักษณะการปฏิบัติงานจะส่งให้องค์การประสบผลสำเร็จ โดยวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

มิติที่ 1 มิติเน้นความสำเร็จ (**Achievement**) หมายถึง การทำงานโดยใช้หลักเหตุผล มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน มีความกระตือรือร้น มีความสุขในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ พฤติกรรมของบุคลากรจะเป็นนักวางแผนงานที่มีประสิทธิภาพ รู้สึกว่างานนั้นท้าทายความสามารถ

มิติที่ 2 มิติเน้นสัจการแห่งตน (**Self-Actualizing**) หมายถึง ค่านิยมการแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิตตนเอง มีความคิดริเริ่มในการพัฒนางานของตนให้สอดคล้องกับงานขององค์การ พฤติกรรมการแสดงออกที่ให้ความสำคัญ

กับความต้องการของบุคคลตามความนึกคิดและคาดหวัง เป้าหมายของการปฏิบัติงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณที่ได้รับความสำเร็จของงานมาพร้อมๆ กับความก้าวหน้าของบุคลากร

มิติที่ 3 มิติเน้นบุคคลและการสนับสนุน (**Humanistic-Encouraging**) หมายถึง การให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน และเปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลมีความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ ทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจ

มิติที่ 4 มิติเน้นไมตรีสัมพันธ์ (**Afflictive**) หมายถึง การให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้ร่วมงานและมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างบุคคล

2 ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (**Passive-Defensive Styles**) หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกมุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของบุคลากร และผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นบุคคล พฤติกรรมแสดงออกของบุคลากรจะมีลักษณะคล้ายตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ฟังพาผู้บริหาร และยึดถือกฎระเบียบแบบแผนขององค์การเป็นหลัก และพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ แต่จะยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างบุคคลเป็นไปในลักษณะที่ต้องการปกป้องตนเองและตั้งรับ เป็นแนวทางที่ทำให้มั่นคงและปลอดภัย ก้าวหน้าในการทำงาน การปฏิบัติงานต้องปฏิบัติงานให้เหมือนกับคนอื่นๆ ในองค์การ ยึดกฎระเบียบเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ไม่สนใจคุณภาพของงาน มุ่งแต่ปกป้องตนเอง โดยการปฏิบัติตามผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม มีความระมัดระวังตัวเองในการปฏิบัติงานสูง หลีกเลี่ยงการตัดสินใจและปฏิบัติงานที่มีการเสี่ยงน้อยที่สุด โดยวัฒนธรรมองค์การในลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา มีลักษณะพื้นฐาน 4 มิติ คือ

มิติที่ 1 มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย (**Approval**) หมายถึง การปฏิบัติตามสิ่งที่มีผู้ทำก่อน โดยจะเป็นด้วยหรือคล้ายตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เพื่อพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น

มิติที่ 2 มิติเน้นกฎระเบียบ (**Conventional**) การให้ความสำคัญกับกฎระเบียบ หรือข้อบังคับของหน่วยงานอย่างเคร่งครัด ควบคุมด้วยระบบราชการ และมีความรู้สึกดีต่อกฎระเบียบ

มิติที่ 3 มิติเน้นการพึ่งพา (**Dependent**) การให้ความสำคัญกับสายบังคับบัญชาและไว้วางใจผู้บริหาร การบริหารจัดการขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม บุคลากรจะต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจของผู้บริหาร เนื่องจากทุกคนเชื่อว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้อง บุคลากรไม่ทราบจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานของตนเอง

มิติที่ 4 มิติการหลีกเลี่ยง (**Avoidance**) การปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบเท่านั้น หลีกเลี่ยงการกระทำต่างๆ ที่เกิดข้อขัดแย้งเนื่องจากกลัวถูกตำหนิ หากมีเหตุการณ์ที่ต้องตัดสินใจ จะพยายามหลีกเลี่ยงไปให้ผู้บริหารหรือผู้ร่วมงานตัดสินใจแทน

3 ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive-Defensive Styles) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกถึงลักษณะผู้นำเน้นงานและเน้นความต้องการด้านความมั่นคงของบุคลากร พฤติกรรมการแสดงออกของบุคลากรจะมีลักษณะการเผชิญหน้า ชอบการมีอำนาจ การแข่งขันที่ต้องมีแพ้-ชนะ และจะต้องหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น บุคลากรจะแสดงลักษณะความขัดแย้งไม่ไว้วางใจ ต่ำหยาบและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ชอบการต่อต้านและมีข้อขัดแย้งต่ำหยาบกันเป็นประจำ ชอบควบคุมบุคคลอื่น ชอบการแข่งขันและการแข่งขันจะทำให้เกิดความท้าทายในการปฏิบัติงาน ชอบความเป็นระบบระเบียบและตำหนิความผิดพลาดของตนเอง วัฒนธรรมองค์การแบบนี้มีลักษณะพื้นฐาน 4 มิติ คือ

มิติที่ 1 มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม (**Oppositional**) การให้ความสำคัญกับการเผชิญหน้า และการเจรจาต่อรอง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงยาก

มิติที่ 2 มิติเน้นอำนาจ (**Power**) การให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของบุคลากรนั้นดำรงอยู่ให้ได้รับความก้าวหน้า โดยผลงานที่ได้ ได้รับจากการใช้อำนาจหน้าที่ สิ่งตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร ยิ่งมีอำนาจมากขึ้นเท่าไรก็จะทำให้มีความมั่นคงมากขึ้น

มิติที่ 3 มิติเน้นการแข่งขัน (**Competitive**) การให้ความสำคัญและยอมรับกับการแข่งขันที่จะต้องมีแพ้หรือชนะ บุคลากรต้องการชนะและเหนือกว่าบุคคลอื่นๆ ในองค์กร การแข่งขันทำให้เกิดการแบ่งแยกบุคลากรเป็นกลุ่มๆ บุคลากรจะยอมรับลักษณะการปฏิบัติงานที่มีการแข่งขันและเชื่อว่า การแข่งขันจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

มิติที่ 4 มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ (**Perfectionist**) การให้ความสำคัญกับความสมบูรณ์แบบของงาน และบุคลากรจะต้องหลีกเลี่ยงสิ่งที่จะทำให้เกิดความผิดพลาด มีความเป็นระบบระเบียบ มีความละเอียดถี่ถ้วน ใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติยาวนาน

วัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ **Cameron** และ **Quinn (1999)** ได้จำแนกวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

1. วัฒนธรรมมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Clan Culture) คือ วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญแก่พนักงาน (**Person**) มากกว่างาน (**Task**) องค์กรเปรียบเสมือนครอบครัวขนาดใหญ่ ผู้นำหรือผู้บริหารทำหน้าที่เสมือนบิดาหรือมารดา ให้คำแนะนำปรึกษา ช่วยเหลือ ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อำนาจและการสั่งการขึ้นอยู่กับคนเพียงไม่กี่คน พนักงานทำงานด้วยความจงรักภักดีหรือทำงานตามธรรมเนียมประเพณี ในขณะที่เดียวกันมีความผูกพันกันสูง ให้ความสำคัญแก่ผลกำไรระยะยาว พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สร้างความสัมพันธ์กลมเกลียว และใช้หลักศีลธรรมความสำเร็จขององค์การพิจารณาจากความใส่ใจต่อลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องกับองค์การ (**Stakeholders**) การทำงานจึงมีลำดับชั้นการบังคับบัญชา (**Hierarchy**) แบ่งแยกงานเป็นหน่วยๆ หรือแยกการผลิต

สินค้าออกอย่างชัดเจน แบ่งหน้าที่การทำงานจากศูนย์กลางมุ่งเน้นทำงานเป็นทีม มีส่วนร่วม และความเป็นเอกฉันท์ (**Consensus**) วัฒนธรรมองค์การเช่นนี้ มีกระบวนการทำงานแบบระบบราชการ บ้างเล็กน้อยปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้ยาก ไม่ค่อยเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากนัก รวมอำนาจแต่เป็นทางการน้อย กฎระเบียบไม่มากนัก มุ่งเน้นการตัดสินใจที่รวดเร็ว แต่ให้ความสำคัญแก่ผู้มีอำนาจ ซึ่งอำนาจมาจากการควบคุมทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิต ใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวในการปฏิบัติงาน ความสำเร็จขึ้นอยู่กับความพอใจของผู้มีอำนาจมากกว่าผลงาน แต่พนักงานไ้วางใจซึ่งกันและกัน ผูกพันกันที่พี่น้อง ให้คุณค่าแก่บุคคล เห็นว่าเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่า องค์การจึงมีความอบอุ่น (**Warm**) ใกล้ชิดสนิทสนมกัน (**Intimate**) และมีมิตรภาพต่อกัน (**Friendly**)

สรุปได้ว่าวัฒนธรรมมุ่งเน้นความสัมพันธ์ หมายถึง การให้ความสำคัญแก่ครูในสถานศึกษา เน้นการทำงานเป็นทีม การช่วยเหลือกัน ความเป็นเอกฉันท์ และครูปฏิบัติงานด้วยความจงรักภักดี มีความผูกพันกันสูง ความสำเร็จของสถานศึกษาพิจารณาจากครูในสถานศึกษา

2 วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (**Advocacy Culture**) ให้ความสำคัญแก่การเปลี่ยนแปลง หรือการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา มีความเป็นผู้ประกอบการ (**Entrepreneurial**) และริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำองค์กรกล้าเสี่ยงและให้ความสำคัญแก่นวัตกรรม พนักงานผูกพันกันด้วยการทดลอง (**Experiment**) และสร้างสิ่งใหม่ ๆ แก่องค์การ รวมทั้งแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ภารกิจสำเร็จลุล่วง นิยมความนำสมัย การเติบโตระยะยาวและค้นหาทรัพยากรใหม่ ๆ ความสำเร็จขององค์การอยู่ที่ความเป็นหนึ่งเดียวกัน (**Unique**) ผลิตสินค้าและบริการใหม่ ๆ แก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง ต้องการเป็นผู้นำในสินค้าและบริการ กระตุ้นให้พนักงานแต่ละคนคิดริเริ่ม (**Initiative**) และมีอิสระ (**Freedom**) ในการทำงานเสนอสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่องค์การ รวมทั้งเรียนรู้อย่างต่อเนื่ององค์การมีลักษณะเป็นเครือข่าย มีโครงสร้างอย่างหลวม ๆ แบบเมทริก (**Matrix Structure**) ทำงานเป็นทีม ยืดหยุ่น ให้อิสระแก่พนักงาน ให้อำนาจ และเป็นทางการน้อยขององค์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามสภาพแวดล้อมภายนอก และกำหนดวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงด้วย

สรุปได้ว่าวัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การให้ความสำคัญแก่การเปลี่ยนแปลง หรือการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยมีการส่งเสริมการใช้ภาษามลายูถิ่น ความยืดหยุ่นเหมาะสมตามสถานการณ์ปัจจุบัน ความสำเร็จของสถานศึกษาอยู่ที่ความเป็นหนึ่งเดียวกัน

3 วัฒนธรรมแบบราชการ (**Hierarchy Culture**) คือ องค์การมีโครงสร้างหลายระดับ กระบวนการทำงานมีหลายขั้นตอน เป็นทางการสูง กฎระเบียบมีจำนวนมาก งานที่ทำเป็นงานประจำ (**Routine**) เพื่อป้องกันความผิดพลาด รวมทั้งควบคุมการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานและผู้จัดองค์การ (**Coordinators and Organizes**) ที่มีประสิทธิภาพ พยายามให้การดำเนินงานราบรื่นทุกสถานการณ์ กำหนดกฎระเบียบและนโยบายอย่างเป็นทางการ แบ่งงานกันทำตามความชำนาญ

เฉพาะด้าน ให้ความสำคัญแก่ความมั่นคงและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ คือ ทำงานทันเวลาที่กำหนด บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ไม่มากหรือน้อยจนเกินไป ความสำเร็จวัดจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และต้นทุนที่ต่ำ เห็นว่าบุคลากรเป็นจักรกลหรือปัจจัยหนึ่งขององค์กร มุ่งความมั่นคงในการจ้างงานและความสามารถคาดการณ์พฤติกรรมได้ ส่วนพนักงานปฏิบัติงานตามคำบรรยายลักษณะงาน (**Job Description**) มอบหมายงานตามสายการบังคับบัญชา ให้ความสำคัญแก่การสั่งการ และการควบคุมดูแลอำนาจมาจากตำแหน่งและสถานภาพในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเช่นนี้ให้ความสำคัญแก่ความมั่นคง การคาดการณ์ได้ ความปลอดภัย งานประจำ และความเชื่อถือได้ มุ่งเน้นลำดับชั้นการบังคับบัญชา (**Hierarchy**) และงาน (**Task**) เป็นสำคัญ รวมอำนาจและเป็นทางการสูง องค์กรจึงขาดความยืดหยุ่น (**Inflexible**) ดำเนินงานล่าช้า ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ยาก และไม่นิยมสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือละเลย เพิกเฉยต่อการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมเช่นนี้เหมาะสมกับองค์กรขนาดใหญ่

สรุปได้ว่าวัฒนธรรมแบบราชการ หมายถึง การมุ่งเน้นลำดับชั้นการบังคับบัญชา มีการวางแผน การกำหนดกฎ ระเบียบ และนโยบายอย่างเป็นทางการ โดยที่ครูในสถานศึกษามีความเข้าใจตรงกัน ให้ความสำคัญผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

4 วัฒนธรรมการตลาด (Market Culture) เชื่อว่าพนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตนต้องการได้และทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ จึงให้ความสำคัญแก่ผลลัพธ์จากการทำงาน พนักงานแข่งขันกันเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือประสบความสำเร็จ โดยผู้นำเป็นผู้ขับเคลื่อน หรือผู้อำนวยการ (**Producers**) และเป็นผู้แข่งขัน (**Competitors**) ต้องการและมุ่งมั่นจะประสบความสำเร็จ ความผูกพันของพนักงานในองค์กรอยู่ที่ชัยชนะ ชื่อเสียง และความสำเร็จ ผลการดำเนินงานให้ความสำคัญแก่การแข่งขันและบรรลุเป้าหมายที่สามารถวัดได้ ในรูปส่วนแบ่งการตลาด คั้นหาตลาดใหม่ เป็นผู้นำด้านราคาและการตลาด เป็นต้น หรือกล่าวได้ว่าให้ความสำคัญต่อการขาย (**Sales-Oriented**) นอกจากนี้ยังกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันและให้รางวัลตอบแทนเมื่อทำงานสำเร็จ แต่ให้ความสำคัญแก่ปริมาณมากกว่าคุณภาพให้อำนาจ แต่เป็นทางการสูง มีความเป็นประชาธิปไตย มอบหมายงานตามความสามารถของพนักงานเป็นหลัก ความสัมพันธ์ภายในองค์กรเป็นไปตามหลักเหตุผล (**Rational Considerations**) ให้ความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายและประสิทธิผล (**Achievement and Effectiveness**) มากกว่าอำนาจหน้าที่ กระบวนการหรือตัวบุคคล แก้ไขปัญหาให้ประสบความสำเร็จ ถึงแม้วัฒนธรรมดังกล่าวนี้ให้ความสำคัญแก่งานแต่ยืดหยุ่นและมีพลวัต (**Dynamism**) ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี พนักงานที่มีความรู้หรือความเชี่ยวชาญจะมีอำนาจและอิศระมาก พนักงานผูกพันต่องาน จัดการโดยยึดวัตถุประสงค์ (**Management by Objectives**) และจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (**Pay for Performance**)

สรุปได้ว่าวัฒนธรรมแบบการตลาด หมายถึง การให้ความสำคัญแก่ผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ความสัมพันธ์ภายในสถานศึกษาเป็นไปตามหลักเหตุผล มีความยืดหยุ่นในกฎ ระเบียบ ของการปฏิบัติงาน ความสำเร็จของสถานศึกษาพิจารณาจากการบรรลุเป้าหมาย

จากการศึกษาดังกล่าว วัฒนธรรมองค์การสามารถจำแนกออกเป็นหลายลักษณะหรือหลายมิติ แต่วัฒนธรรมองค์การลักษณะหรือมิติใดสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะและบริบทขององค์การเป็นสำคัญ ดังเช่น **Cameron** และ **Ettington (1988)** กล่าวว่าในองค์การหนึ่งๆ จะมีวัฒนธรรมรูปแบบใด ปริมาณมากน้อยเท่าใด ขึ้นอยู่กับวงจรชีวิตองค์การ (**Organizational Life Cycle**) โดยในระยะเริ่มแรกที่องค์การเพิ่งก่อตั้ง องค์การมีขนาดเล็กวัฒนธรรมองค์การจึงมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (**Adhocracy Culture**) หลังจากนั้นจะเปลี่ยนมาให้มีความสำคัญแก่ความสัมพันธ์ (**Clan Culture**) จนเมื่อองค์การมีขนาดใหญ่ขึ้นวัฒนธรรมองค์การจะมีลักษณะแบบราชการ (**Hierarchy Culture**) มากกว่าวัฒนธรรมรูปแบบอื่นๆ เป็นต้น นอกจากนี้การศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การควรศึกษาจากวัฒนธรรมองค์การขององค์การที่ประสบผลสำเร็จมาประกอบการพิจารณาว่า วัฒนธรรมองค์การใดมีผลต่อความสำเร็จขององค์การ และองค์การนั้นๆ สร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การอย่างไรบ้าง

3. ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร

ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงาน โดยหน้าที่ของผู้บริหารมีบทบาทที่เป็นผู้นำ ซึ่งเป็นจุดรวมพลังและเป็นตัวแทนของบุคคลในหน่วยงาน ความสามารถและลักษณะของผู้บริหารมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดต่อคุณภาพและคุณค่าขององค์การ ดังนั้นการที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ สามารถจูงใจ ตัดสินใจ วางแผน กำหนดนโยบาย ให้ร่วมกันปฏิบัติภารกิจ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำพาให้องค์การไปสู่ความสำเร็จ

3.1 ความหมายของความเป็นผู้นำ

ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ (**Leadership**) นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

Gibson, Ivancevich และ **Donnelly (1982)** กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการใช้อิทธิพลกำหนดพฤติกรรมบุคคลอื่นแต่ละคนซึ่งพฤติกรรมแต่ละคนก็จะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของกลุ่ม โดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสาร สอดคล้องกับ **Fiedler** และ **Chemers (1974)** ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ ส่วน **บ็อง อริสตุทิล (2544)** ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้นำในฐานะของผู้บริหารที่ใช้อิทธิพล และความสัมพันธ์ของพลังอำนาจที่มีในตน แสดงบทบาทต่อ

ผู้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ในทำนองเดียวกับ **Draff (1999)** กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่าง ที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ (**Leades**) ผู้ตาม (**Follows**) และสถานการณ์ (**Situations**) ยุคา รักไทย และสุภาวดี วิหะประพันธ์ (2548) กล่าวถึงความเป็นผู้นำว่า เป็นความสามารถของผู้นำในการนำองค์การให้ประสบความสำเร็จอย่างมีความสุขและมีชีวิตชีวา เช่นเดียวกับ ภิญโญ ทองเหลา (2553) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการนำบุคคลในกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการสั่งการ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์โดยถ่ายโอนแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ อย่างไรก็ตามในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ยุคของสังคมแห่งการร่วมมือ ผู้นำที่ดีและเข้มแข็งต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการติดต่อสื่อสารในองค์การที่ดี ฯลฯ เพื่อที่จ่านำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ขณะเดียวกันก็ต้องทำให้สมาชิกในองค์การเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำไปพร้อมด้วย ฆงยุทธ เกษสาคร (2545) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกันให้เกิดมีใจร่วมกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินการจะเป็นในทางดีหรือทางชั่วก็ได้ ฉะนั้นไม่ว่าคนนั้นจะเป็นอธิบดี ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการบริษัท แม้แต่หัวหน้าโจร แต่ละคนจะต้องมีภาวะผู้นำทั้งนั้น ซึ่งมีลักษณะของผู้นำที่มีรูปแบบต่างๆ กัน สุพิษ จุ้ยกลาง (2550) ได้ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง สามารถใช้อำนาจหรืออิทธิพลชักจูง กระตุ้นให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลกลุ่มอื่นปฏิบัติตามแนวคิดของตนเองหรือแนวคิดร่วมกัน อันนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ นอกจากนี้ ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2545) กล่าวว่า ผู้บริหารควรตระหนักถึงภารกิจหลักของความเป็นผู้นำในความหมายต่างๆ ดังต่อไปนี้ เพื่อจะได้เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานยิ่งขึ้น

- L: Lively** ความมีชีวิตชีวา
- E: Encourage** การรู้จักบำรุงรักษาน้ำใจลูกน้อง
- A: Active** ความคล่องแคล่วหรือคล่องตัว
- D: Decisive** ความเด็ดขาด ยึดหลักการที่ถูกต้อง
- E: Endurance** ความอดทนอดกลั้น
- R: Responsibility** ความรับผิดชอบ
- S: Smart** ความเฉลียวฉลาด/สง่างาม
- H: Healthy** สุขภาพดีทั้งกายและใจ
- I: Infomation** มีข่าวสารข้อมูลพร้อม

P: Polite ความสุภาพอ่อนน้อม

1. **ความมีชีวิตชีวา (Lively)** หมายถึง การเป็นผู้บริหารที่มีอารมณ์สดชื่น ร่าเริงแจ่มใส กระฉับกระเฉง กระตือรือร้น มีลักษณะเป็นคนเปิดเผย จริงใจ เป็นกันเอง ไม่มีลัษณะขมในหรือเสแสร้งแกล้งทำ ทำให้ผู้พบเห็นรู้สึกประทับใจ และคบหาด้วยความสบายใจ

2. **การรู้จักบำรุงรักษาน้ำใจลูกน้อง (Encourage)** ผู้บริหารที่ดีควรมีเทคนิคในการผูกน้ำใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา เพื่อจะได้ปฏิบัติต่อผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารที่รู้จักใส่ใจผู้อื่น คิดถึงใจเขาใจเรา รู้จักการถนอมน้ำใจและสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดี จะเป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ลูกน้อง ให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และยังทำให้ผู้บริหารนั้น ได้รับการชื่นชมยกย่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ

3. **ความคล่องแคล่วหรือคล่องตัว (Active)** ผู้บริหารควรเป็นคนมีลักษณะคล่องแคล่ว ว่องไวกระฉับกระเฉง แต่ยังคงมีลักษณะสงบเสถียร มีสัมมาคารวะ สุภาพเรียบร้อย รู้จักอ่อนน้อม ถ่อมตน เพื่อให้ผู้อื่นนิยมชมชอบ และยังใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจผู้อื่นได้อีกด้วย นอกจากนี้ ผู้บริหารควรเป็นผู้รอบรู้ มีความสามารถรอบด้าน ทำให้ปรับตัวยืดหยุ่น เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี รวมทั้งมีความสามารถในการประสานประโยชน์เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรได้

4. **ความเด็ดขาด ยึดหลักการที่ถูกต้อง (Decisive)** ยึดหลักการที่ถูกต้อง ผู้บริหารควรเป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จ รู้จักการหาเหตุผล และใช้เหตุผลเพื่อไตร่ตรองใคร่ครวญเรื่องราวต่างๆ ด้วยความรอบคอบจะได้ผิดพลาดน้อยที่สุด และหากมีปัญหาเกิดขึ้นก็ไม่ท้อถอยยอมแพ้หรือเปลี่ยนใจง่าย

5. **ความอดทนอดกลั้น (Endurance)** ผู้บริหารที่ดีควรรู้จักอดทน อดกลั้น เพื่อจะได้ต่อสู้เอาชนะอุปสรรคต่างๆ โดยไม่ท้อถอย และเพื่อจะได้เข้าใจและยอมรับผู้อื่นตามที่เป็นจริง โดยทำใจให้ยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีสติ และหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่ถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้ปัญหาคลี่คลายไปด้วยดี จะเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันที่ดี

6. **ความรับผิดชอบ (Responsibility)** ผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรควรมีจิตสำนึกของความรับผิดชอบต่อองค์กร บุคคลที่อยู่ในองค์กรและสังคมภายนอก อันเป็นการแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้หน้าที่มีบารมี (Charisma) ได้รับการยกย่องจากบุคคลทั่วไป

7. **ความเฉลียวฉลาด/สง่างาม (Smart)** ผู้บริหารในยุคนี้ควรเปรียบพร้อมด้วยสติปัญญา ความรู้ความสามารถ ตลอดจนประสบการณ์ต่างๆ เพื่อจะได้บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยควรให้ความสำคัญแก่การเรียนรู้กลยุทธ์ และเทคนิคการบริหารงานใหม่ๆ ตลอดเวลา เพื่อจะได้เพิ่มความมั่นใจให้แก่ตนเอง เป็นการเตรียมความพร้อมทางด้านความคิดจะได้นำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน

8 สุขภาพดีทั้งกายและใจ (Healthy) ผู้บริหารควรมีสภาพดี เพื่อจะได้มีร่างกายแข็งแรง มีพลังกำลังที่จะทำงานต่างๆ ได้ดี โดยไม่ต้องวิตกกังวล กับปัญหาด้านสุขภาพ อันจะก่อให้เกิดความรันทด ท้อ หดหู่ใจ ไม่แจ่มใสเบิกบาน มีอารมณ์หงุดหงิด ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน และยังส่งผลเสียต่อสุขภาพจิต ผู้บริหารควรรู้จักวิธีรักษาอารมณ์ ให้แจ่มใส โดยการพยายามมองโลกในแง่ดี ฝึกเป็นผู้มีจิตใจสงบ วางใจเป็นกลาง ฝึกการให้ และการให้อภัย เพื่อจะได้สร้างความสุขใจให้แก่ตนเองและผู้ที่อยู่รอบข้าง

9 มีข่าวสารข้อมูลพร้อม (Information) ผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์จะต้องมีความพร้อมด้านข้อมูลเพื่อจะได้นำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน และในขณะเดียวกันยังสามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้

10 ความสุภาพอ่อนน้อม (Polite) ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ควรมีกิริยาท่าทางและคำพูดที่สุภาพ อ่อนโยน เหมาะสมกับกาลเทศะ และบุคคล รวมทั้งการรู้จักถ่อมตัว ไม่ยกตนข่มท่าน ด้วยการเบ่งทับผู้อื่น เพราะเป็นการแสดงความก้าวร้าว ดังนั้นผู้บริหารจึงควรหลีกเลี่ยงการแสดงตัวเหนือกว่าผู้อื่น ควรใช้หลักการเยือกเย็น อ่อนโยน และยืดหยุ่น เพื่อมิให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้บริหารที่ดีควรมีลักษณะยิ่งสูง ยิ่งต้องอ่อนน้อม อันเป็นบุคลิกภาพของผู้นำที่น่าประทับใจยิ่ง

สรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ความสามารถในการกระตุนชี้นำให้บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

3.2 ความสำคัญของความเป็นผู้นำ

ความสำคัญของความเป็นผู้นำ จะทำให้ผู้นำได้ตระหนักถึงความเป็นผู้นำ อันจะส่งผลไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์กร ดังที่ ชงชัย สันติวงษ์ (2543) กล่าวว่า ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำขององค์กร จะต้องเป็นผู้ที่มีภาระหน้าที่ที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือ (cooperation) อย่างดีระหว่างสมาชิกฝ่ายต่างๆ ขององค์กร ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งบริหารต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้จัดการในสำนักงาน หัวหน้าฝ่ายผลิต ผู้ควบคุมงาน หรือตัวประธานของบริษัท ต่างก็จะต้องรับบทบาทของความเป็นผู้นำ (Leadership) ทั้งสิ้น และโดยอาศัยความเป็นผู้นำนี้เอง ผู้บริหารจะต้องสามารถรวมพลังและใช้ประโยชน์ของแรงงานให้ช่วยกันทำงาน หรือผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ถ้าหากพิจารณาถึงผลงานด้านต่างๆ ขององค์กรแล้ว จะเห็นว่าผลงานเหล่านั้นมีส่วนสัมพันธ์กับคุณภาพของความเป็นผู้นำของผู้บริหาร และจะเห็นได้ว่าความเป็นผู้นำจะเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานต่างๆ ขององค์กร ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของแรงงานต่างๆ และจะเป็นผลทำให้การทำงานด้านต่างๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่มีความสามารถอาจจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของคนทำงาน ให้กลับ

กลายเป็นกลุ่มที่มีความขยันขันแข็งและช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จได้ ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่ช่วยให้องค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และถวิล มาตรการ (2545) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญเดียวที่มีพลังสูงสุดในการกำหนด ประสิทธิภาพของโรงเรียนและกำหนดประสิทธิภาพของผู้บริหาร

สรุปได้ว่าความเป็นผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงาน เพราะผู้นำเป็นผู้มี อิทธิพลและอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์

3.3 แนวคิดและทฤษฎีความเป็นผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังนี้

3.3.1 ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

Leithwood และ Duke (2004 อ้างถึงใน สมหวัง อาลัยญาติ, 2551) ได้ทำการศึกษาความเป็นผู้นำ ทางการศึกษาที่ปรากฏอยู่ในวารสารต่างๆ ทางบริหาร ตั้งแต่ปี 1985-1995 พบว่า ความเป็นผู้นำ ทางการศึกษา ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำทางการสอน (Instructional leadership) หมายถึง การมีอิทธิพลต่อครูไปสู่ ทิศทางที่ช่วยปรับปรุงระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้สูงขึ้นจะเน้นพฤติกรรมของครูในการจัด กิจกรรมที่เป็นผลโดยตรงต่อความเจริญเติบโตของผู้เรียน ความเป็นผู้นำทางการสอน ผู้บริหารจะมี อำนาจหน้าที่และอิทธิพลตามบทบาทการบริหารที่เป็นทางการ แต่บางคนก็ไม่เห็นด้วย แต่ลำพัง ผู้บริหารไม่สามารถทำให้ความต้องการของทุกคนบรรลุผลได้ ครูควรมีความเป็นผู้นำทางการสอน บางคนเน้นผู้นำทางการสอนระดับท้องถิ่น รูปแบบความเป็นผู้นำทางการสอนจะเน้นพฤติกรรม ความเป็นผู้นำที่จะทำให้ให้นักเรียนประสบผลสัมฤทธิ์ในการเรียนและความสำคัญที่ผลสำเร็จของ สถานศึกษา

2 ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง การเพิ่มขีดความสามารถ และความเอาใจใส่ต่อผลงานของคณะครูในโรงเรียนให้สูงขึ้น ความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง รวมถึงไปถึงผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ผู้นำที่มีลักษณะเพื่อฝัน ผู้นำที่เน้นวัฒนธรรม และผู้นำที่มี การมอบอำนาจ ความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะเน้นที่การมอบอำนาจหน้าที่และ ความสามารถของสมาชิกในองค์กร ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะยกระดับการมอบหมายหน้าที่ สมาชิกในองค์กรให้สามารถปฏิบัติภารกิจให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ อันเป็นผลสำเร็จ ในด้านการผลิต อำนาจหน้าที่และอิทธิพลไม่จำเป็นต้องมาจากตำแหน่งที่เป็นทางการ ผู้นำแห่ง

การเปลี่ยนแปลงจะเน้นที่คุณธรรมและจริยธรรมที่จะนำไปสู่การพัฒนาและความสามารถที่จะนำไปสู่จุดเป้าหมายขององค์กร

3 ภาวะผู้นำทางจริยธรรม (Moral leadership) หมายถึง การมีอิทธิพลต่อครูในประเด็นเกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติที่มีคุณธรรมจริยธรรม ทำให้ทุกคนสามารถแยกแยะประเด็นใดถูกหรือผิด ควรปฏิบัติหรือควรละเว้นจะเป็นผู้นำแห่งคุณธรรมและค่านิยมในสังคมประชาธิปไตยที่จะส่งเสริมความเสมอภาค ความยุติธรรมและประชาธิปไตยในชุมชน

4 ภาวะผู้นำการมีส่วนร่วม (Participative leadership) หมายถึง การได้เข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนโดยสมาชิกที่ประกอบขึ้นเป็นชุมชน โรงเรียนจะเน้นกระบวนการตัดสินใจของกลุ่มอันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กรและการบริหาร โรงเรียนเป็นฐานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย

5 ภาวะผู้นำที่ต้องการแก้ปัญหา (Contingency leadership) หมายถึง การบริหารสถานศึกษาให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการที่จะแสดงออกถึงสถานการณ์ขององค์กรที่มีลักษณะเฉพาะหรือแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ความเป็นผู้นำที่ต้องการแก้ปัญหาก็จะเกิดขึ้นจากผู้ร่วมงาน สภาพการทำงานและภาระงานที่สมบูรณ์ ความเป็นผู้นำที่ต้องการแก้ปัญหาก็จะเกิดจากบริบทความเป็นผู้นำที่หลากหลายซึ่งต้องการรูปแบบความเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน

6 ภาวะผู้นำทางการจัดการ (Managerial leadership) จะเน้นหน้าที่ ภารกิจหรือพฤติกรรมผู้นำ หน้าที่จะนำไปสู่ความสามารถ การทำงานกับผู้อื่นในองค์กร ความเป็นผู้นำทางการจัดการจะเน้นความรับผิดชอบที่จะนำนโยบายสู่การปฏิบัติ การรักษาเสถียรภาพขององค์กรและการปฏิบัติงานในแต่ละวัน เช่น การจัดการเกี่ยวกับการเงินและพัสดุ การอำนวยความสะดวกในสถานศึกษาเกี่ยวกับนักเรียน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องทางการศึกษา การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การนำนโยบายของสถานศึกษาและนโยบายของเขตพื้นที่การศึกษามาสู่การปฏิบัติ ความเป็นผู้นำจะนำมาสู่ความรับผิดชอบในการกำหนดนโยบายการเปลี่ยนแปลงองค์กรและการะบวนการทำงาน

3.3.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

เสาวนิต เสาธานนท์ (2542) กล่าวถึงทฤษฎีความเป็นผู้นำของ **Likert, Lewin, Blake** และ **Mouton**, และ **McGregor** ตามลำดับคือ ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามแนวจัดการ 4 ระบบ ของ **Likert** ว่าเป็นการศึกษาความเป็นผู้นำโดยศึกษาที่พฤติกรรมของผู้นำอีกทฤษฎีหนึ่ง ในการศึกษา **Likert** ได้พัฒนาแนวความคิดและวิธีการที่จะเข้าใจความเป็นผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งพบว่าผู้นำมีประสิทธิภาพจะมีแนวโน้มที่สนใจผู้ใต้บังคับบัญชา เชื่อในความสำคัญของการสื่อสารว่ามีผลต่อการดำเนินการของหน่วยงานและทุกคนในหน่วยงาน รวมทั้งผู้นำด้วยต้องพยายามที่จะรู้ถึงความต้องการ

ค่านิยม แรงคลใจ เป้าหมาย และความคาดหวังของกันและกัน เพราะสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จ ในการศึกษา **Likert** ได้เสนอรูปแบบพฤติกรรมหรือแบบของผู้นำที่มีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 4 ระบบด้วยกันดังรายละเอียดต่อไปนี้

ระบบที่ 1 เรียกว่า เผด็จการเต็มรูป (**Exploitive-authoritative**) ระบบนี้ผู้นำเป็นผู้นำแบบเผด็จการมาก มีอำนาจสมบูรณ์แบบ ผู้นำจะเชื่อและไว้วางใจลูกน้องมาก มักใช้วิธีการจูงใจให้ทำงานด้วยความกลัวและการลงโทษ และให้รางวัลเป็นครั้งคราว เน้นการสื่อสารจากบนลงล่าง การตัดสินใจเป็นหน้าที่ของผู้นำเท่านั้น

ระบบที่ 2 เรียกว่า เผด็จการใจดี (**Benevolent-authoritative**) ผู้นำในระบบนี้ผู้นำจะใช้อำนาจอย่างมีวิธีการและศิลปะมากขึ้น ผู้นำจะมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจด้วยรางวัลและลงโทษบ้าง ยินยอมให้มีการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นไปบน อีกทั้งยังฟังความคิดเห็นของลูกน้อง สำหรับการตัดสินใจก็มีการมอบหมายให้ตัดสินใจบ้าง แต่ก็อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิด

ระบบที่ 3 เรียกว่า ประชาธิปไตยแบบปรึกษา (**Consultative**) ระบบนี้เป็นระบบปรึกษาหารือ โดยผู้นำจะให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ยังไม่เชื่อมั่นและไว้วางใจอย่างสมบูรณ์พยายามที่จะนำความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับช้มาพิจารณาด้วย ในการปฏิบัติงานใช้รางวัลเป็นเครื่องจูงใจ และมีนโยบายเปิดกว้างสำหรับการตัดสินใจ แต่ส่วนใหญ่ก็จะตัดสินใจโดยผู้นำ นอกจากนี้บางเรื่องก็ยอมรับให้มีการตัดสินใจในระดับล่าง

ระบบที่ 4 เรียกว่า ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (**Participative-group**) ระบบนี้ผู้นำจะมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาสูงมากในทุกด้าน เน้นการร่วมมือกันเป็นกลุ่ม มีการจูงใจด้วยการให้รางวัลในรูปของเงิน และส่งเสริมให้กลุ่มมีความผูกพันกับองค์กร โดยการร่วมกันกำหนดเป้าหมาย และประเมินความก้าวหน้าของเป้าหมายนั้นร่วมกัน การติดต่อสื่อสารใช้ทั้งบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และเคียงข้างกับเพื่อนร่วมงานด้วย การตัดสินใจส่งเสริมให้เป็นการตัดสินใจโดยกลุ่ม

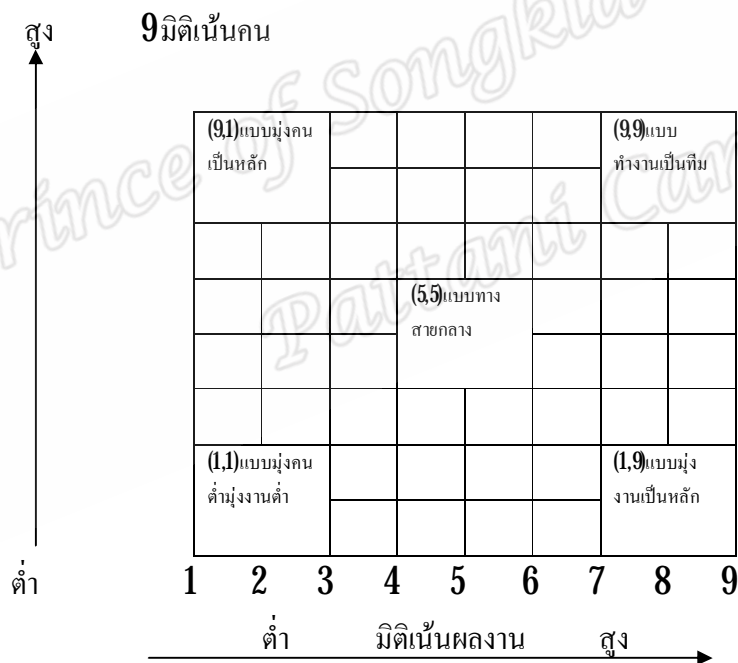
Kurt Lewin (Kurt Lewin's Studies) แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัทตา (**Autocratic Leaders**) จะตัดสินใจด้วยตนเองไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (**Democratic Leaders**) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วน ผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

3 ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (**Laissez-Faire Leaders**) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดสร้างสรรค์

Blake และ **Mouton (Blake and Mouton's managerial)** กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คนและผลผลิต โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1-9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1-9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกแบบนี้ว่า **Nine-Nine Style (9, 9 style)** ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่นๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม



ที่มา : Blake และ McCaense (1991 : 29)

ภาพประกอบ 5 แบบจำลองโครงข่ายภาวะผู้นำ

ตามแนวคิดของ Blake และ Mouton รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

1. แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้อวางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติตามเน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่วงเหินผู้ร่วมงาน

2. แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์ และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

3. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำและมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4. แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5,5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ขอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

5. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่าตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

McGregor (McGregor's: Theory X and Theory Y) เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของ Maslow ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกัน ปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนก็เกียจ อยากรได้เงิน อยากรสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลาและต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง

3.3.3 ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

ทองใบ สุคชารี (2544) กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ **Hersey** และ **Blanchard, Reddin, William Ouchi,** และ **Fiedler** ดังนี้ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ **Hersey** และ **Blanchard** เป็นทฤษฎีที่แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำจะต้องปรับสไตลภาวะผู้นำของตนเองให้สอดคล้องและตอบสนองกับ ความต้องการของผู้ตาม แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำแบบชี้แนะ (**Telling**) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งงานสูง แต่มีมิติสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำจะกำหนดบทบาทของ ผู้ใต้บังคับบัญชา และชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติภารกิจว่า จะให้ทำอะไร อย่างไร เมื่อไร และที่ไหน

2. ผู้นำแบบขายความคิด (**Selling**) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งงานสูง และมีมิติสัมพันธ์สูง ผู้นำจะมุ่งที่ชี้แนะ การทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และมีพฤติกรรมในเชิงของการให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเต็มความสามารถ

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (**Participation**) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งงานต่ำ และมีมิติสัมพันธ์สูง ผู้นำกับ ผู้ตามร่วมกันตัดสินใจ ครอบคลุมที่สำคัญของผู้นำ มุ่งอำนวยความสะดวกและสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ผู้นำแบบมอบอำนาจ (**Delegating**) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งงานต่ำ และมีมิติสัมพันธ์ต่ำ โดย ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีวุฒิภาวะในการ ทำงานสูง จึงเป็นผู้ที่มีความพร้อม มีความสามารถ และมีความเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้ จึงเป็นวิธีการมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงานได้โดยอัตโนมัติ

ส่วน **Reddin(1970)** ได้ผสมผสานแบบของพฤติกรรมผู้นำของ 2 มิติ (มิติมุ่งกิจสัมพันธ์ และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์) แล้วกำหนดออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) แบบบูรณาการ (**Integrated**) เมื่อ ผู้บริหารเน้นความสนใจทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ 2) แบบแบ่งแยก (**seperated**) เมื่อ ผู้บริหารไม่ได้เน้นทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ 3) แบบอุทิศตน (**dedicated**) เมื่อผู้บริหารเน้น

ความสนใจเฉพาะกิจสัมพันธ์ โดยไม่คำนึงถึงด้านมิตรสัมพันธ์ และ 4) แบบสัมพันธ์ภาพ (related) เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจเฉพาะมิตรสัมพันธ์ โดยไม่สนใจกิจสัมพันธ์ Reddin ได้เห็นว่า พฤติกรรมของผู้นำจะมีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และในแต่ละสถานการณ์นั้นมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญอยู่ 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาขององค์การ ผู้บังคับบัญชา (ผู้นำ) เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา (พนักงานหรือผู้ตาม) Reddin กล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่างๆ อาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิผล แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล และ Reddin ยังแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ

ตารางที่ 1 แบบของพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Reddin

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ	ลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
1. Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนีกงาน	Separated	Bureaucrat คือ ทำงานแบบเครื่องจักรไม่มีความคิดสร้างสรรค์ให้งานเสร็จไปวันๆ
2. Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว	Dedicated	Benevolent Autocrat คือ มีความเมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น
3. Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธ์ภาพเสียสละทำคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ	Related	Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น
4. Compromiser คือ ผู้ประนีประนอมทุกๆ เรื่อง	Integrated	Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธ์ภาพที่ดีด้วย

Reddin กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุสถานการณ์มี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์กร ผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาและ Reddin ได้เสนอแนะว่าองค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์การ และคน ดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณญาณพิจารณาว่าจะใช้องค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

William Ouchi (Theory Z Organization) เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความดี อยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางานและมีการกระจายอำนาจไปสู่ ส่วนล่าง (**Decentralization**) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงาน ร่วมคิดพัฒนา และใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

Fiedler (Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำมีส่วนสำคัญที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ
2. โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญ เกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะ ลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น
3. อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ผู้นำ ต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็น ความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

ทฤษฎีของ **Fiedler** ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุม สถานการณ์ขององค์กรได้

Vroom และ Yetton (1973) ได้นำเสนอเกี่ยวกับแบบการตัดสินใจของผู้นำ 5 ประเภท โดย พิจารณาเรียงลำดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับอัตตาธิปไตยสูงสุด จนถึงประชาธิปไตยสูงสุด โดยมีสัญลักษณ์ระบุว่า **A** เป็นลักษณะอัตตาธิปไตย **C** เป็นลักษณะการให้ คำปรึกษาแนะนำ และ **G** เป็นลักษณะการตัดสินใจโดยกลุ่ม และมีเลขโรมันกำกับแสดงน้ำหนัก ความมากน้อย ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แบบการตัดสินใจของผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom และ Yetton

	แบบการตัดสินใจ	คำอธิบาย
อัตตาธิปไตย ↑ สูงสุด ↓	AI	ผู้นำแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ขณะนั้น
	AII	ผู้นำได้รับข้อมูลที่เป็นจำเป็นจากผู้บังคับบัญชา และตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง
	CI	ผู้นำให้ผู้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมรับรู้ปัญหาเป็นรายบุคคล เพื่อรับฟังความคิดเห็นและคำแนะนำ โดยไม่สอบถามเป็นกลุ่ม จากนั้นจึงตัดสินใจ
	CII	ผู้นำให้ผู้บังคับบัญชาร่วมรับรู้ปัญหาเป็นกลุ่ม รวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแล้วจึงตัดสินใจ
ประชาธิปไตย ↓ สูงสุด	GII	ผู้นำให้ผู้บังคับบัญชาร่วมรับรู้ปัญหาเป็นกลุ่ม บทบาทของผู้นำอยู่ในฐานะประธาน ที่จะไม่เข้าไปมีอิทธิพลในการตัดสินใจของกลุ่ม แต่จะเต็มใจยอมรับและดำเนินการแก้ไขปัญหาดูตามที่ได้รับ การสนับสนุนจากทั้งกลุ่ม

ที่มา (Vroom และ Jago, อ้างถึงใน Daft, 1999)

ตามแนวคิดของ Vroom และ Yetton (อ้างถึงใน Lunenburg และ Omstein, 2000) ผู้นำคนหนึ่งๆ สามารถที่จะใช้แบบผู้นำได้ทั้ง 5 แบบ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และเลือกแบบการตัดสินใจที่เหมาะสม การตัดสินใจแต่ละแบบได้รับการยอมรับเท่าเทียมกันในสถานการณ์ต่างๆ การตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยอาจจะมีแง่ดีในการประหยัดเวลา และในบางสถานการณ์ก็ไม่ได้ลดคุณภาพหรือการยอมรับลงไป แต่อย่างไรก็ตามในสภาพการบริหารปัจจุบัน ผู้ปฏิบัติงานมักจะเรียกร้องการมีส่วนร่วม ซึ่งผู้นำอาจต้องให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมมากกว่าที่เคยปฏิบัติมา (Daft, 1999)

3.3.4 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

สมพงษ์ สิงหะพล (2547) กล่าวถึงทฤษฎีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคปัจจุบันว่า เกิดจากการพัฒนาความคิดค้นขึ้นมาเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์ใหม่ๆ มี 4 แบบ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (**Transformational leadership**) ผู้นำแบบนี้จะสร้างสรรค์ภารกิจใหม่ๆ ขึ้นกับองค์การอยู่เสมอ ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การแสวงหาวิธีการใหม่ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนขององค์การเกิดการเรียนรู้ ซึ่งผู้นำแบบนี้มีภาวะผู้นำที่มีลักษณะใกล้เคียงกับผู้นำแบบบารมี (**Charismatic leadership**) และแบบการสร้างแรงบันดาลใจ (**Inspirational leadership**) การที่องค์การต่างๆ ให้ความสนใจต่อผู้นำแบบปฏิรูปในยุคปัจจุบันมากขึ้น เนื่องจากว่าสังคมมีการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงตามมา (**Dramatic changes**) การปรับเปลี่ยนและประยุกต์ภาวะผู้นำให้เป็นแบบใหม่ ที่เป็นแบบปฏิรูปช่วยทำให้องค์การฝ่าฟันวิกฤตการณ์ที่สำคัญๆ ให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างงดงาม ผู้นำที่ได้รับการกล่าวถึงเสมอว่าเป็นแบบอย่างของผู้นำแบบปฏิรูป คือ **Lee Iacocca** ที่เปลี่ยนแปลงปฏิรูปบริษัทไครสเลอร์ จากภาวะวิกฤตจนกลายเป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จอย่างยอดเยี่ยม ภารกิจของภาวะผู้นำแบบปฏิรูปที่สำคัญมี 2 ลักษณะ คือ ประการแรกต้องชี้หรือกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงปัญหาขององค์การและผลที่จะเกิดขึ้นจากปัญหาเหล่านั้น นั่นคือต้องทำให้บุคคลเข้าใจปัญหาที่ส่งผลอย่างสำคัญต่อองค์การให้ได้และชี้ให้เห็นว่าหากไม่สามารถแก้ปัญหาเหล่านั้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์การอย่างรุนแรงตามมา ประการที่สองต้องกำหนดวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น

2. ภาวะผู้นำแบบสอนงาน (**Coaching leadership**) ผู้นำชนิดนี้จะให้คำแนะนำผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานถึงวิธีการที่จะจัดการกับสถานการณ์ที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จขององค์การ โดยการนำเอาวิธีการของการฝึกสอนกีฬามาปรับใช้ กล่าวคือ ผู้บริหารจะวิเคราะห์พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน แล้วหาวิธีการให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรม หรือการทำงาน ซึ่งผู้นำแบบนี้จะมีคุณลักษณะสำคัญหลายประการ ได้แก่ เอาใจใส่ความรู้สึกของผู้อื่น มีทักษะในการฟัง มีความสามารถในการมองผู้อื่นได้ทะลุปรุโปร่ง มีกุศโลบายทางการพูด และมียุทธวิธี มีความอดทนต่อผู้อื่น สนใจจัดสวัสดิการให้บุคลากร ไม่ทำตัวเป็นปฏิบัติกับผู้อื่น มั่นใจในตนเอง มีความมั่นคงทางอารมณ์ ไม่ทำตัวเป็นคู่แข่งกับสมาชิกในทีมงาน และกระตือรือร้นในการพบปะผู้คน ภารกิจที่สำคัญของผู้นำแบบนี้ คือ ต้องรวบรวมข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานรอบด้าน ทั้งด้านข้อเท็จจริง และความรู้สึก ต้องสนับสนุนจูงใจให้กำลังใจในการทำงาน และต้องแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างได้อย่างเหมาะสม เช่น วิธีการทำงาน วิธีการแก้ปัญหาดังนั้น พฤติกรรมการสอนงานของผู้นำแบบนี้จึงมีความสำคัญ ซึ่งมีอยู่ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

ประการแรก ผู้นำแบบสอนงานต้องฟังอย่างตั้งใจและใกล้ชิด เพื่อเก็บข้อมูลที่มากที่สุดจากผู้ร่วมงาน ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมและความรู้สึกของผู้ร่วมงานได้ตรงตามความเป็นจริง

ประการที่สอง ผู้นำแบบสอนงานต้องให้กำลังใจผู้ร่วมงานเป็นการส่วนตัวอันแสดงถึงความเอาใจใส่ดูแล และให้กำลังใจผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิดและจริงใจ การให้กำลังใจต้องเน้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานให้ดีที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมายระดับสูงขององค์กร

ประการที่สาม ผู้นำแบบสอนงานต้องเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถแสดงพฤติกรรมและความสามารถในการแก้ปัญหาหรือการทำงานที่ประสบผลสำเร็จ เช่น อาจสาธิตให้ดู แสดงความเชี่ยวชาญให้เห็น ซึ่งจะสร้างความไว้วางใจและความเชื่อถือจากผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี

3 ภาวะผู้นำแบบพิเศษ (Super leadership) ผู้นำแบบพิเศษเป็นผู้นำที่ขึ้นและสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจให้คนในองค์กรนำหรือปฏิบัติตามด้วยตนเอง ผู้นำแบบพิเศษที่ประสบผลสำเร็จคือผู้นำที่สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานให้สามารถทำงานเพื่อองค์กรได้อย่างบังเกิดผล สามารถทำงานโดยอิสระ ไม่มีใครคอยควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด และต้องการควบคุมเอาใจใส่จากผู้นำเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ในการปฏิบัติงานและการนำในองค์กร ผู้นำจะสอนและแนะนำให้ผู้ร่วมงานคิดด้วยตัวของตัวเอง และทำงานอย่างสร้างสรรค์และเป็นอิสระ ผู้นำแบบนี้คอยกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานลดเจตคติและความเชื่อที่ไม่ดีต่อองค์กรหรืองานลงให้น้อยที่สุด โดยจะสร้างความเชื่อมั่นในตนเองให้แก่ผู้ร่วมงานและให้กำลังใจพวกเขาเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพที่จำเป็นต่อองค์กรพร้อมที่จะเผชิญกับความยุ่งยากหรือสถานการณ์ต่างๆ ที่องค์กรประสบอยู่ได้ ผู้นำแบบพิเศษจะเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการพัฒนาผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้พร้อมที่จะทำงานด้วยตนเองให้มากที่สุด โดยฟังวิจารณ์จากผู้นำไม่มากซึ่งบทบาทดังกล่าวจะเห็นว่ามีความจำเป็นต่อองค์กรในปัจจุบันที่ต้องปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรที่มีลักษณะแบบราบลงกว่าเดิม มีผู้บริหารจำนวนน้อยลง ลักษณะองค์กรแบบนี้ไม่อาจดำเนินภารกิจได้อย่างประสบผลสำเร็จ หากว่าบุคคลากรในองค์กรขาดการนำตนเองในการปฏิบัติงานในองค์กร

4 ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial leadership) ผู้นำแบบประกอบการมีลักษณะผู้นำจากแนวคิดพื้นฐานว่า ผู้นำเป็นนายจ้างของตนเองในองค์กร ผู้นำแบบนี้ต้องแสดงบทบาทในองค์กรในฐานะเป็นผู้นำที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในองค์กร เป็นผู้ที่ควบคุมดำเนินองค์กรด้วยความรับผิดชอบเต็มที่ ความผิดพลาดของผู้นำอาจนำมาซึ่งความล้มเหลวขององค์กร การดำเนินงานที่ถูกต้องเหมาะสม การกล้าได้กล้าเสีย กล้าเสี่ยง อาจนำมาซึ่งความสำเร็จสูงขององค์กร ดังนั้นความผิดพลาดในแต่ละครั้ง ถือว่ามีความสำคัญต่อองค์กร ผู้นำจึงต้องควบคุมให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด ผู้นำแบบประกอบการจึงมีความสำคัญยิ่งขององค์กรมากกว่าบุคคลอื่นๆ เป็นผู้นำที่สามารถกำหนดอนาคตขององค์กรได้ ภารกิจของผู้นำแบบนี้จึงต้องวิเคราะห์องค์กรของตนเองอยู่เสมอตลอดเวลา เพื่อหาทางปรับปรุง พัฒนา และเกิดความแข็งแกร่งที่จะดำเนินภารกิจได้อย่างมั่นคง ต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กรอยู่เสมอ และนำมาใช้ประโยชน์

การพัฒนาองค์การให้ประสบผลสำเร็จ ผู้นำแบบนี้ต้องเป็นผู้นำที่มีแรงจูงใจที่จะประสบความสำเร็จสูง กระตือรือร้นเร่งรีบมองเหตุการณ์ล่วงหน้าและชอบพบปะผู้คน

ส่วน **Jame McGregor Burns** ได้เสนอ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (**Transformational Leadership Theory**) เดิม **Burns** เชื่อว่าผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (**Transactional Leadership**) โดยอธิบายว่า เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัลเพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ปัจจุบันแต่ละองค์การมีการแข่งขันมากขึ้น **Burns** จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (**Transformational Leadership Theory**) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของ **Burns** เชื่อว่าความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป

Burns สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (**Transactional Leadership**) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (**Transformational Leadership**) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำและมีการเปลี่ยนต่อกันไป เรียกว่า **Domino effect** ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำชุมชน

3. ผู้นำจริยธรรม (**Moral Leadership**) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (**Needs**) ความปรารถนา (**Aspirations**) ค่านิยม (**Values**) และควรรีจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็น

นักวางแผนและมองการณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

ปี ค.ศ. 1985 Bass พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดของ Burns ซึ่ง Bass พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น

2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของ Bass หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงคล้อยใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย

1. บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma)
2. การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized consideration)
3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation)

หลังจากนั้นในปี ค.ศ. 1991 Bass Bernard M and Bruce J. Avolio ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ โดยใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำหุ่องค์ประกอบและใช้ผลการวิเคราะห์หุ่องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบ (Model of the full Range of Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เขาเคยเสนอ ในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) สามารถนำเสนอรายละเอียดได้ดังนี้ (สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา, 2550)

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์การหรือสังคม

ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการหรือที่เรียกว่า “4I’s” คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence of Charisma Leadership: I or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำที่จะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ สรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation: IM) หมายถึงการที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อร่วมงานให้สูงขึ้น

2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวัง ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CRW) คือ การที่ผู้นำพักจูงใจให้รางวัลเป็นการตอบแทนสำหรับความพยายามในการปฏิบัติตนเพื่อบรรลุผลของผู้ใต้บังคับบัญชา

อาจจะทำได้โดยการชมเชยเมื่อลูกน้องปฏิบัติงานดี และการสนับสนุนให้ได้รับเงินเดือนขึ้น ได้โบนัส และการเลื่อนตำแหน่ง การให้บรรยากาศการทำงานที่ดี ปลอดภัย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดีหรือการให้รางวัลเป็นเกียรติยศ การให้การยอมรับจากสาธารณชนต่อการทำงานที่ดี รวมทั้งให้คำอธิบายอย่างชัดเจนกับลูกน้อง การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน การให้การสนับสนุนค้ำจุนในการใช้ความพยายาม การตรวจสอบผลงานบ่อยครั้ง และการให้ความมั่นคงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้มักจะจูงใจ โดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมีจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก (**extrinsic motives**)

2.2 การบริหารงานแบบวางเฉย (Management - by Exception) คือ การที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้น จึงเข้าไปแก้ไข ซึ่งอาจให้แรงเสริมทางลบหรือการลงโทษ การบริหารงานแบบวางเฉยนี้แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

2.21 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active management by Exception: MBE-A)
ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกั้นไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความคิดพลาดหรือล้มเหลว

2.22 การบริหารงานแบบวางเฉยรับ (Passive Management by Exception: MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสภาพเดิม

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีผู้นำ (Non-Leadership Behavior)

จากแนวคิดและทฤษฎีความเป็นผู้นำที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำนั้น นักวิชาการต่างพยายามศึกษาแตกต่างกันไปหลายแนวคิด แต่ละแนวคิดล้วนมีจุดเด่นและจุดด้อยแตกต่างกันไป อย่างไรก็ตามความเป็นผู้นำพื้นฐานจะมีมิติอยู่ 2 มิติ คือ มิติมุ่งงานและมิติมุ่งคน ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำที่จะต้องเลือกนำไปใช้ให้เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความเป็นผู้นำของผู้บริหารได้ 3 รูปแบบ คือ

1. ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการของ **Maslow (Maslow's Need Hierarchy Theory)**

สรุปว่า ผู้นำการแลกเปลี่ยน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการบริหารงานให้ครูในสถานศึกษามีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนดโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย

2 ผู้นำตามสถานการณ์ (Situational leadership) เป็นแนวความคิดที่เชื่อว่าความมีประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยรูปแบบของผู้นำจะไม่มีลักษณะเป็นสากล (universal) แต่ภาวะผู้นำจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมในสถานการณ์อื่นๆ หรืออาจจะกล่าวได้ว่าการใช้ภาวะผู้นำจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมรอบๆ องค์การ

สรุปว่า ผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการบริหารจัดการ สถานศึกษาสอดคล้องกับสถานการณ์ในพื้นที่ ซึ่งมีการร่วมกันวางแผนและซักซ้อมแผนในมาตรการรักษาความปลอดภัยของครูในสถานศึกษากับหน่วยงานกำลัง

3 ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) การเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้เกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของ Kolberg แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดหมายที่สูงขึ้น

สรุปได้ว่าผู้นำจริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนของผู้บริหารในการบริหารจัดการ สถานศึกษาเป็นไปด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม และตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

4 ความเป็นผู้นำของครู (Teacher Leadership)

ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งสถานศึกษาถือได้ว่าเป็นองค์การหลักในการจัดการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิผล การทำให้สถานศึกษาได้มาซึ่งประสิทธิผลย่อมเป็นผลมาจากการที่สถานศึกษามีบุคลากรที่มีความเป็นผู้นำ ไม่ใช่แต่เฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาเท่านั้นที่มีความเป็นผู้นำ แต่ผู้บริหารต้องพัฒนาครูในสถานศึกษาให้มีความเป็นผู้นำด้วย ดังที่ จีระ หงส์ลดารมภ์ (2546) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำนั้นจำเป็นในทุกๆ ระดับ ไม่ใช่เน้นเฉพาะหัวหน้าเท่านั้น ลูกน้องก็ต้องถูกสร้างให้มีความเป็นผู้นำด้วยเช่นกัน

4.1 ความหมายความเป็นผู้นำของครู

Hanis และ Muijs (2005) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำครูหรือความเป็นผู้นำของครู หมายถึง การเข้าไปเกี่ยวข้องกับการแสดงความเป็นมืออาชีพแนวใหม่ (new professionalism) ซึ่งครูจะมีความเป็นอิสระ (autonomy) และการชี้นำตนเอง (self-direction) มากขึ้น นอกจากนี้ ภาวะผู้นำครู คือ

การฝึกกำลังของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาเข้าด้วยกันอย่างจริงจังเพื่อให้เชื่อมต่อการส่งเสริมการสอนและกระบวนการเรียนรู้ต่างๆ อย่างได้ตรงต่อมาแล้ว รวมไปถึงบุคลากรสนับสนุนที่ไม่ได้ทำการสอนด้วย ส่วนมุมมอง ส่วน **Katzenmeyer** และ **Moller (2001)** กล่าวว่า ภาวะผู้นำครูคือ ครูผู้ที่เป็นผู้นำโดยนำทั้งภายในห้องเรียนและภายนอกห้องเรียน เชื่อมโยงกับชุมชนและช่วยเหลือกลุ่มของครู ผู้เรียน และผู้นำและมีอิทธิพลต่อผู้อื่นไปสู่การพัฒนาการดำเนินงานทางการศึกษา เช่นเดียวกับ **Nussbaum-Beach (2007)** ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำครูเป็นมากกว่าการนำนักเรียนและการเป็นครูที่ดี แต่ภาวะผู้นำครูรวมไปถึงการนำนอกห้องเรียนและการนำครูคนอื่นๆ อย่างไรก็ตาม **Lattimer (2007)** กล่าวว่าความเป็นผู้นำของครูไม่ใช่มีได้ง่าย เพราะนอกจากครูจะต้องเป็นครูผู้นำแล้วยังต้องรักษาสภาพให้มีผลงานและเกิดศรัทธา ดังนั้นโรงเรียนจึงควรดำเนินการให้การยอมรับนับถือครู สร้างชุมชนให้เพื่อนครูได้ร่วมกันทำงานช่วยเหลือกันให้การดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สนับสนุนให้ครูเรียนรู้และเข้าใจความต้องการของนักเรียน และค้นหาศักยภาพ ทักษะ ความสามารถและภาวะผู้นำของครู เพื่อมาพัฒนาต่อไป นอกจากนี้สุรัสจี้คี่ หลาบมาลา (2551) กล่าวว่าความพยายามในการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในยุคปัจจุบันเน้นที่ความเป็นผู้นำของครูกับผู้บริหารร่วมกันเป็นผู้นำในการเรียนการสอน เพื่อปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียน ครูเน้นการนำความเชี่ยวชาญในการสอนของตนมาใช้ประโยชน์ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียนและชุมชน ความเป็นผู้นำของครูจึงต้องมีความเสียสละในการทำงาน เพื่อเด็กและเพื่อโรงเรียน เป็นผู้นำครูคนอื่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และสุรัสจี้คี่ พัฒนเชียร (2552) กล่าวว่า ภาวะผู้นำครู หมายถึง การแสดงออกของครูในการร่วมกันทำงานอย่างร่วมมือรวมพลังนำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ตลอดจนการมีความสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องต่างๆ ระหว่างครูแต่ละบุคคลภายในสถานศึกษา รวมไปถึงความสามารถของครูในการนำทั้งการนำในห้องเรียน การนำนอกห้องเรียน และการนำครูคนอื่นๆ โดยปราศจากการใช้อิทธิพลในการกระตุ้น ชักจูงเพื่อนครูให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีความรับผิดชอบต่อความตัดสินใจ และกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา เข้าร่วมในการเรียนรู้ร่วมกัน และให้ความร่วมมือรวมพลังในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายร่วมภาวะผู้นำครูที่มีประสิทธิภาพสูงสุดจะต้องให้ความสำคัญกับความเชื่อใจ การสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอันดับแรก

สรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำของครู หมายถึง พฤติกรรมของครูในการแสดงออกด้วยการร่วมกันทำงาน มีความเป็นอิสระ มีการชี้นำตนเองมากขึ้น มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย

4.2 องค์ประกอบความเป็นผู้นำของครู

ผู้วิจัยศึกษาจากทัศนะและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบความเป็นผู้นำของครู ดังนี้

Kathleen Devaney (1987) ได้กำหนดองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับภาวะผู้นำครูไว้ดังต่อไปนี้

- 1) สร้างความต่อเนื่องของการสอนและพัฒนาการสอนของตนเอง
- 2) จัดระบบและทบทวนการเป็นผู้นำ
- 3) พัฒนาหลักสูตร
- 4) มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจในโรงเรียน
- 5) มีส่วนร่วมในการพัฒนาครูผู้การเป็นครูมืออาชีพและส่งเสริมครูด้วยกัน และ
- 6) มีส่วนร่วมในการประเมินครู

Fulan (1994) กล่าวถึงองค์ประกอบความเป็นผู้นำของครูในลักษณะที่สำคัญ คือ มีความมุ่งมั่นและการพัฒนาตนเองไปสู่ครูมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง และการสนับสนุนช่วยเหลือครูคนอื่นให้สามารถพัฒนาไปสู่ครูมืออาชีพด้วย

Pellicer และ Anderson (1995) กล่าวถึงลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำของครู ใน 2 ประเด็น คือ 1) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับการเรียนการสอนและนำไปสู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียน โดยก่อให้เกิดผลต่อการปรับปรุงการเรียนรู้อันของผู้เรียน และ 2) เป็นผู้นำทางการเรียนการสอน โดยเขาแสดงทัศนะว่าความเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอนมิได้ถูกกำหนดจากฝ่ายบริหาร แต่เกิดจากตัวของครูเองภายใต้การสนับสนุนของโรงเรียน

Acker-Hocevar และ Touchton (1999) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของครู โดยใช้มิติด้านการสร้างสัมพันธภาพและมิติด้านความช่วยเหลือ สนับสนุนและความร่วมมือ พบว่า ครูที่มีภาวะผู้นำจะมีคุณลักษณะที่สำคัญคือ เป็นผู้สร้างเครือข่ายที่สามารถปฏิบัติงานเป็นทีมกับเพื่อนครู

ในโรงเรียนของตนและสามารถปฏิบัติงานในชุมชนได้ **Shemill (1999)** ได้เสนอองค์ประกอบที่เป็นหลักสำคัญของการมีภาวะผู้นำของครู ดังนี้ 1) การเป็นแบบอย่างที่ดีของการสอนและการเรียนรู้ 2) การเข้าใจอย่างถ่องแท้ด้านทฤษฎีและการวิจัยเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้ 3) การเข้าใจทฤษฎีจิตวิทยา

พัฒนาการ 4) การบ่มเพาะจิตวิญญาณการเป็นครู 5) การแสดงความสามารถในการแนะนำแบบคลินิก และ 6) การสามารถชี้แนะผู้ร่วมงานและเพื่อนครูโดยวิธีคิดแบบไตร่ตรองและค้นหาด้วยตนเอง

Leithwood และ Duke (1999) ให้กล่าวถึงภาวะผู้นำของครูในแง่คุณลักษณะ 6 ด้าน คือ 1) เป็นผู้นำการเรียนการสอน 2) เป็นผู้นำการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง 3) เป็นผู้นำการเป็นตัวแบบด้านคุณธรรม 4) เป็นผู้นำการมีส่วนร่วม 5) เป็นผู้นำการบริหารจัดการและ 6) เป็นผู้นำการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

Snell และ Swanson (2000) ทำการวิจัยเชิงคุณภาพติดตามวิถีครูของครูผู้นำ 10 คน เป็นเวลามากกว่า 2 ปี ได้ผลสรุปว่าครูเหล่านั้นได้รับการยอมรับจากเพื่อนครูให้เป็นผู้มีภาวะผู้นำของครู เนื่องจาก 1) ครูแสดงความเชี่ยวชาญระดับสูงด้านการเรียนการสอน 2) การให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับครูคนอื่น และ 3) มีไหวพริบในการใช้อิทธิพลของตน

Childs-Bowen และ Moller Scivner (2000) กล่าวถึงครูที่มีภาวะผู้นำของครูในแง่ 1) มีการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นครูมืออาชีพภายใต้บรรยากาศของการเรียนรู้ร่วมกันของครู 2) ส่งเสริมการเรียนรู้อันของผู้เรียน และ 3) ส่งเสริม

ประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา **Neuman** และ **Simmons (2000)** เสนอแนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำของครูมิใช่หน้าที่ของครูบางคนแต่เป็นหน้าที่ เป็นความรับผิดชอบ และเป็นการใช้อำนาจของครูทุกคนในโรงเรียน トラバิดที่ครูเหล่านั้นสามารถใช้พฤติกรรมผู้นำได้อย่างเหมาะสมกับทุกภารกิจในโรงเรียนดังนี้ คือ สร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นการใช้ปัญญาให้ทีมสร้างแนวคิดใหม่ สร้างวิธีการใหม่ และนำไปสู่การปฏิบัติจนเห็นผลเชิงประจักษ์ได้ **Katzenmeyer** และ **Moller (2001)** กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพร้อมที่จะแสดงบทบาทและความรับผิดชอบของครูที่สะท้อนถึงความมีภาวะผู้นำของครูซึ่งสอดคล้องไปกับการทำงานตามปกติในโรงเรียนปัจจัยเหล่านี้ประกอบด้วย 1) ทักษะการสอนแบบมืออาชีพ 2) บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับการเป็นครู 3) มีความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพที่นำหน้าครูคนอื่น 4) มีความสนใจเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้ 5) ทุ่มเพเวลาและมุ่งมั่นในการเป็นครูผู้นำ 6) การยอมรับและเชื่อถือจากเพื่อนครูจากการปฏิบัติการสอนตามปกติ **Crowther et al. (2002)** ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของครูในสถานการณ์ที่เป็นปัญหาหรือในโรงเรียนที่ประสบปัญหาวิกฤต โดยทำการศึกษาเป็นเวลา 5 ปีกับโรงเรียนในประเทศออสเตรเลีย และสหรัฐอเมริกาผลการวิจัยได้พบองค์ประกอบของภาวะผู้นำครู 6 ระดับเรียงลำดับจากสำคัญน้อยไปหาสำคัญมาก ดังนี้ 1) การมีความเชื่อมั่นหรือมีเจตคติทางบวกเกี่ยวกับวาระที่คิดว่าเสมอ 2) มุ่งมั่นอย่างจริงจังในการปฏิบัติการสอน การเรียนรู้และการประเมิน 3) ส่งเสริมและสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครูขึ้นในโรงเรียนบนรากฐานการจัดการเชิงระบบขององค์กรที่ตายตัวไปสู่ระบบที่ยืดหยุ่น 4) เฝ้าปัญหาและอุปสรรคภายใต้วัฒนธรรมและโครงสร้างขององค์กร 5) แปลงแนวคิดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติที่ทำได้จริง และ 6) ธำรงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งสู่ความสำเร็จ **Surama** และ **Moss (2002)** ทำการวิจัยค้นหาภาวะผู้นำของครูในการเรียนการสอนวิชาชีพครู พบว่าครูผู้มีภาวะผู้นำมีคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้ 1) เป็นผู้สอนที่ดีในห้องเรียน 2) เป็นผู้นำทางชีวิตให้กับเพื่อนครู 3) เป็นผู้พัฒนาหลักสูตร 4) รับผิดชอบต่อตนเองขององค์กรทั้งในโรงเรียนหรือของสมาคมท้องถิ่น 5) ทำงานร่วมกับครูคนอื่นๆ และผู้บริหารด้วย **Frost** และ **Durat (2003)** ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ความร่วมมือ 2) การทดลองด้วยการปฏิบัติจริง และ 3) การรวมกลุ่มและการใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ **Hanis** และ **Lambert (2003)** ได้เสนอว่า ภาวะผู้นำครูประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) พัฒนาการในวัยผู้ใหญ่ (Adult Development) เป็นการบ่งบอกถึงลักษณะของตนเองในความสัมพันธ์กับผู้อื่นในสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์กับบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่สูงกว่า การตระหนักความจำเป็นของการไต่ตรองด้วยตนเอง การประเมินการสอนของตนเองและการใคร่ครวญพิจารณาตนเองอย่างต่อเนื่องโดยเชื่อมโยงกับครูคนอื่นๆ และพฤติกรรมของนักเรียนอย่างเป็นระบบรวมไปถึงการแสดงความคิดเห็นและให้ความสนใจต่อผู้อื่นอย่างสุภาพจริงใจ 2) การเสวนา (Dialogue) เป็นการเสวนาระหว่าง

บุคลากรครูในสถานศึกษาเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างกัน มุ่งเน้นการเสวนาไปที่การสอนและการเรียนรู้เป็นการสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงาน โดยใช้คำถามที่กระตุ้นให้เกิดการเสวนาในประเด็นที่ดีและสร้างสรรค์แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารหรือความรู้ทางวิชาชีพเพื่อนำมาใช้ในการทำงานร่วมกัน รวมทั้งเป็นการเปิดใจกว้าง ยืดหยุ่น ยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น ซึ่งจะทำให้เกิดการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ๆ

3) ความร่วมมือร่วมพลัง (Collaboration) เป็นการร่วมมือร่วมพลังกันตัดสินใจ โดยเสนอทางเลือกที่สนองต่อความต้องการของบุคคลและกลุ่มบุคคลต่างๆ ของสถานศึกษา มีการตระหนักถึงคุณค่าของการสร้างทีมงาน การเข้าร่วมในกิจกรรมการสร้างทีมงานที่ช่วยพัฒนาความไว้วางใจ และส่งเสริมการตัดสินใจร่วมกัน การร่วมกันจำแนกลักษณะของปัญหา วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาค้นหาแนวทางแก้ปัญหา และคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจก่อให้เกิดปัญหาในสถานศึกษา ทั้งนี้ต่างก็มีความเข้าใจดีว่าการจัดการความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรครูและสถานศึกษา

4) การเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organization Change) เป็นการให้ความสนใจต่อประเด็นสำคัญหรือสถานการณ์ต่างๆ ที่โรงเรียนเผชิญอยู่ มีวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเข้าร่วมในการวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาสถานศึกษากับผู้อื่น ริเริ่มการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ มีการกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้ร่วมกันปฏิบัติงานที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของสถานศึกษาในวงกว้าง รวมทั้งมีการวางแผนติดตามผล ให้คำปรึกษา และให้การสนับสนุน มีการตระหนักถึงคุณค่าและให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน การเข้าร่วมกับผู้อื่นในการสร้าง โปรแกรมหรือนโยบายที่ตอบสนองต่อวิวัฒนาการของโลกแห่งความหลากหลายทางวัฒนธรรมและการพัฒนานักเรียนในทุกด้าน การพัฒนาระบบสำหรับครูหรือนักเรียนที่เข้ามาใหม่ การพัฒนาโปรแกรมความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่นๆ หน่วยงานต้นสังกัด และสถาบันอุดมศึกษา รวมไปถึงการให้ความสนใจและเข้าร่วมในกระบวนการคัดเลือกครูบรรจุใหม่ของสถานศึกษา

York-Bar และ Duke (2004) ได้สังเคราะห์งานวิจัยของภาวะผู้นำของครู ผลการศึกษาจำแนกลักษณะภาวะผู้นำของครูออกเป็น 6 ด้าน คือ

- 1) การประสานงานและการจัดการงานเกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่นที่ใช้ร่วมกันในเขตพื้นที่การศึกษา
- 2) การพัฒนาวิชาชีพครูให้กับเพื่อนร่วมงาน
- 3) การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของโรงเรียน หรือการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน
- 4) การมีส่วนร่วมกับผู้ปกครองและชุมชน
- 5) การส่งเสริมวิชาชีพครูและ
- 6) การสร้างพันธกิจร่วมกับสถาบันผลิตครู

Ackeman และ Mackenzie (2006) ได้ระบุลักษณะและภาระหน้าที่ของครูที่มีภาวะผู้นำว่า แม้บทบาทแบบเป็นทางการของครูจะยังคงดำเนินอยู่ แต่บทบาทใหม่ของครูที่มีภาวะผู้นำกลับเป็นไปในแบบไม่เป็นทางการและได้รับมาจากประสบการณ์ในระหว่างการเรียนรู้การสอน ซึ่งบทบาทด้านนี้แสดงออกได้เช่น

- 1) การแลกเปลี่ยนความรู้ที่เกิดในห้องเรียนและแลกเปลี่ยนทักษะของตนเองกับผู้อื่น
- 2) เป็นผู้ที่ยืนยันฝึกฝนตนเองอยู่เสมอและเป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษากับครูใหม่

3) การเป็นแบบอย่างในการประสานความร่วมมือ 4) ดูแลเอาใจใส่นักเรียนของตน และ 5) เข้าใจความขัดแย้ง อันมักจะเกิดขึ้นกับการกิจของโรงเรียน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำของครู ในคู่มือการประเมินสมรรถนะครู ในการปฏิบัติงานของครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนและใช้เป็นฐานข้อมูลในการกำหนด กรอบการพัฒนาสมรรถนะครูตามนโยบายพัฒนาครูทั้งระบบ ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ 1) มีวุฒิภาวะ ความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (adult development) 2) มีการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (dialogue) 3) เป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง(change agency) 4) มีการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (reflective practice) 5) การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (concern for improving pupil achievement) อภารัตน์ ราชพัฒน์ (2554) ได้สังเคราะห์องค์ประกอบความเป็นผู้นำของครูได้ 4 องค์ประกอบ คือ 1) มีการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู 2) เป็นแบบอย่างทางการสอน 3) มีส่วนร่วมในการพัฒนา และ 4) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากองค์ประกอบความเป็นผู้นำของครูข้างต้น ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยความเป็นผู้นำ ของครูตามแนวคิดของ Fulan (1994); Childs - Bowen และ Moller Scivner (2000); Katzemeyer และ Moller(2001); และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) และได้สังเคราะห์ปัจจัย ความเป็นผู้นำของครู 2 องค์ประกอบ คือ

1. การพัฒนาตนไปสู่ครูมืออาชีพ มณีนภา ชูติบุตร (2551) กล่าวว่าจะต้องปฏิบัติอยู่ 2 เรื่องคือ การปฏิบัติตนและการปฏิบัติงาน ดังนี้

1.1 การปฏิบัติตน จะต้องประพฤติปฏิบัติตน ดังนี้

1.1.1 เป็นผู้มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม ซึ่งประกอบด้วยการมีวินัยในตนเอง

การรักษาวินัยของทางราชการ คุณธรรม จริยธรรม สำหรับข้าราชการครู บทบาทหน้าที่ของข้าราชการ ในฐานะเป็นพลเมืองที่ดีและการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผน หลักเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติราชการ

1.1.2 ประพฤติปฏิบัติตนตามมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพครู

1.1.3 มีความตระหนัก รักและศรัทธา ตลอดจนมีจิตสำนึกที่ดีของความเป็นครู

1.1.4 สามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการ

เศรษฐกิจ สังคมและการเมืองอยู่เสมอ

1.1.5 ประพฤติปฏิบัติตน ได้ถูกกาลเทศะและเหมาะสมกับการเป็นครูที่ดี

1.1.6 มีการดำรงชีวิตที่เหมาะสม

1.2 การปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานของครูจำเป็นต้องมีความรู้พื้นฐานใน วิชาภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และคอมพิวเตอร์ และความรู้ในวิชาชีพครูในเรื่องที่เกี่ยวกับการพัฒนา

หลักสูตร การจัดการเรียนรู้ จิตวิทยาสำหรับครู การวัดและประเมินผล การบริหารจัดการในโรงเรียน การวิจัยทางการศึกษา นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา และความเป็นครู โดยความรู้ ความเข้าใจที่มีจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติ ได้ดังนี้

1.21 ความรู้พื้นฐาน ครูทุกคนจะต้องสามารถใช้ทักษะในการฟัง การพูด การอ่าน และการเขียนภาษาไทย ภาษาอังกฤษ หรือภาษาต่างประเทศอื่นๆ เพื่อการสื่อความหมายได้อย่างถูกต้อง และสามารถใช้อุปกรณ์ขั้นพื้นฐานได้

1.22 ความรู้ในวิชาชีพครู ครูนอกจากจะมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับวิชาชีพแล้วจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติได้ ในเรื่องดังต่อไปนี้ **1)** การพัฒนาหลักสูตร ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์หลักสูตรการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและการประเมินผลการใช้หลักสูตร **2)** การจัดการเรียนรู้ ต้องมีความสามารถในการเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ ออกแบบการจัดการเรียนรู้ โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน มีการบูรณาการ และยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ สามารถเลือกใช้ พัฒนา และสร้างสื่อที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน และการประเมินผลการเรียนรู้ **3)** จิตวิทยาสำหรับครู ต้องเข้าใจธรรมชาติของผู้เรียน ในวัยต่างๆ สามารถช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ผู้เรียนให้เรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ตลอดจนส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนตามความถนัดและความสนใจ **4)** การวัดและประเมินผล สามารถวัดและประเมินผลได้ตามสภาพความเป็นจริงและสามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ และหลักสูตร **5)** การบริหารจัดการในโรงเรียน ครูจะต้องมีภาวะผู้นำ สามารถบริหารจัดการ **6)** การวิจัยทางการศึกษา ต้องมีความสามารถในการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน ตลอดจนสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ได้ **7)** นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา สามารถเลือกใช้ออกแบบ สร้าง ปรับปรุงนวัตกรรม และสามารถพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดี ตลอดจนสามารถหาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน **8)** ความเป็นครู ต้องเป็นผู้ที่มีความรัก เมตตา และปรารถนาดีต่อศิษย์ มีความอดทนและรับผิดชอบ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และเป็นผู้นำทางวิชาการ มีวิสัยทัศน์ ศรัทธาในวิชาชีพครู และปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพครูในชั้นเรียน และสื่อสารได้อย่างมีคุณภาพ มีความสามารถในการประสานประโยชน์และนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการ

การพัฒนาสู่ครูมืออาชีพ นอกจากจะมีความสามารถในการเรื่องต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นแล้วสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ครูจะต้องปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้พัฒนาผู้เรียน ปฏิบัติงานทางวิชาการของสถานศึกษา ประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชน เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียน พัฒนาตนเองและวิชาชีพ โดยปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียนมุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียน

ให้ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ พัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ให้สามารถปฏิบัติได้และเกิดผลอย่างแท้จริง พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยเน้นผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ได้อย่างมีระบบ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน ร่วมมือกับผู้อื่น ในสถานศึกษาและชุมชนอย่างสร้างสรรค์ แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาและสร้าง โอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์ และศักดิ์ไทย สุรกิจวัชร (2553) ความเป็นมืออาชีพของครูจึงควรที่จะต้องยึดถือและปฏิบัติให้เกิดความสัมพันธ์กับมาตรฐานของวิชาชีพครูซึ่งมีความสำคัญและความจำเป็นต่อครูทุกคนทั้งนี้เนื่องจากกระแสแห่งโลกาภิวัตน์ทำให้มีความจำเป็นที่บุคคลจักต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทุกระดับให้มีความสำคัญต่อบทบาทและภารกิจต่าง ๆ ที่มีต่อสังคมมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงทางกฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพ.ศ. 2540 และ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 พร้อมทั้งกฎระเบียบข้อบังคับและกติกาทางสังคมแห่งยุคประชาธิปไตย เป็นสิ่งบ่งบอกต่อไปว่า สังคม องค์กร หน่วยงานและหน่วยปฏิบัติต่าง ๆ มีความต้องการ “ครูมืออาชีพ” มิใช่เพียงแต่มี “อาชีพครู” เกิดขึ้นเท่านั้น ซึ่งตามทัศนะของผู้เขียนแล้ว “ครูมืออาชีพ” จักต้องมีลักษณะพื้นฐานในตน 3 ประการ ต่อไปนี้ คือ 1) ครูต้องมี ฉันทะ ต่ออาชีพครู เป็นพื้นฐาน 2) ครูต้องมีความเมตตา ต่อเด็กและบุคคลรอบข้างเป็นพื้นฐาน และ 3) ครูต้องมีความเป็นกัลยาณมิตรพร้อมเสมอที่จะช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความบริสุทธิ์ใจ ครูมืออาชีพต้องมีคุณภาพการสอน สิ่งทีครูมืออาชีพควรตระหนักเป็นอย่างยิ่งก็คือ "คุณภาพการสอน" ซึ่งเป็นความสามารถที่จะสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนทุกคน ครูมืออาชีพจึงต้องมีความสามารถต่อไปนี้ 1) สามารถประยุกต์ใช้ยุทธศาสตร์ และการจัดระบบ ได้เหมาะสมกับการเรียนรู้และความต้องการทางการศึกษาของผู้เรียน สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและสาระการเรียนรู้ที่สอน 2) สามารถติดตามการเรียนรู้ผู้เรียนเป็นรายบุคคล ใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อวางแผนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคล เป็นกลุ่มและเป็นชั้น 3) ส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างอิสระ ฝึกการใช้ภาษา คาดหวังให้ผู้เรียนมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ 4) พัฒนาความสัมพันธ์เชิงจรรยาบรรณบนพื้นฐานทักษะการสื่อสารที่ดีให้การยอมรับผู้เรียนทุกคน และคาดหวังจะได้รับการยอมรับจากผู้เรียน 5) มีความรู้ที่ทันสมัยและสนับสนุนข้อคิดเห็นที่มีต่อหลักสูตรอย่างกระตือรือร้น 6) เชื่อความสามารถในการเรียนของผู้เรียนทุกคน คาดหวังว่าผู้เรียนทุกคนเรียนรู้และส่งความคาดหวังนี้ไปยังแต่ละบุคคล โรงเรียนและชุมชน 7) กระตือรือร้นในการฝึกผู้เรียนเข้าสู่ประสบการณ์แห่งการเรียนรู้เรื่องทีผู้เรียนเห็นว่ามีความสำคัญต่อชีวิตของตน 8) ช่วยให้ผู้เรียนสามารถสร้างความเชื่อมโยง เข้าใจความสัมพันธ์ทั้งภายในและระหว่างสาระการเรียนรู้ นอกจากนี้ Mazam (2003 อ้างถึงใน สุรศักดิ์ หลาบมาลา, 2546) ได้กล่าวถึงบทบาทของครูไว้ดังนี้ 1) ร่วมมือกันทำงานเป็นทีม เรียนรู้จากกันและกัน ร่วมมือกันสร้างองค์ความรู้ วิธีสอนและสื่อใหม่ๆ มาใช้ในโรงเรียน 2) ใช้ยุทธวิธีการสอนที่หลากหลายใช้

ภูมิปัญญาท้องถิ่น เน้นการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุดโดยให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการเรียน การสอน ครูสอนทั้งวิชาการ ทักษะ และค่านิยมที่พึงประสงค์ **3** จัดการห้องเรียนได้ดีและมีบรรยากาศที่เอื้อการเรียนรู้ นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้จากครู เพื่อน และสื่อเอกสารต่างๆ และมีโอกาสนำความรู้ไปปฏิบัติได้ด้วยตนเอง ในขณะที่เดียวกันครูก็มีโอกาสได้รับรู้ข้อมูลต่างๆ จากนักเรียนอีกด้วย **4** ทำการสอนเป็นขั้นตอน เรียงลำดับความยากง่ายและก่อนหลังของเนื้อหา ใช้ทักษะการสอนที่มุ่งสู่การปฏิบัติจริง การค้นคว้า การสร้างองค์ความรู้ และการนำความรู้ไปเผยแพร่ สุขภาพ โภชนา (2545) ได้กล่าวว่า การปรับตัวของครูเพื่อให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยนั้น ครูจะต้องมีทักษะหรือความชำนาญพื้นฐานในด้านต่างๆ **5** ประการ ดังนี้ **1**) ทักษะในด้านแนวคิด มีทักษะด้านการใช้แนวคิดรวบรวมออกไปในทางที่ถูกที่ควร จะต้องพัฒนาความคิดริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ เช่น การคิดหาวิธีการสอนแปลกๆ ใหม่ๆ เพื่อให้ศิษย์มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถนำไปใช้ได้ดี **2**) ทักษะในด้านการปฏิบัติงาน มีความรู้ในงานและทำงานเป็น มีการวางแผนการสอน การใช้เทคนิคการสอนแบบต่างๆ ตลอดจนการประเมินผล หรือการจัดเตรียมหลักสูตรเพื่อจะได้นำไปปฏิบัติได้จริง และสามารถอยู่ในสังคมหรือสภาพแวดล้อมใหม่ได้ **3**) ทักษะในด้านการจัดการ เป็นคุณแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ครูต้องพัฒนาความรู้ในการจัดการอยู่ตลอดเวลา **4**) ทักษะในด้านเกี่ยวกับมนุษย์ ถ้าเราสามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในสังคมได้เราก็จะได้รับยอมรับนับถือ มีเกียรติในสังคมและมีความอบอุ่นอยู่เสมอ **5**) ทักษะในด้านการสื่อข้อความ ครูต้องเป็นนักสื่อความที่ดี ต้องรู้จักวิธีการสื่อข้อความอย่างหลากหลาย การสื่อความที่ดีเป็นการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง และเป็น การลดปัญหาและความขัดแย้งต่างๆ ชมพูนุท ร่วมชาติ (2548) ผลการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของครูที่พึงประสงค์ในประเทศ พบว่า คุณลักษณะของครูที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย **1**) ความรู้ ได้แก่ เนื้อหาวิชาที่สอน วิชาชีพครู และความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับภาษาเทคโนโลยี และคอมพิวเตอร์ **2**) ทักษะและเทคนิควิธี ได้แก่ ทักษะการสอนการประเมินผล การใช้สื่อ การสื่อความหมาย การออกแบบการเรียนการสอน การจัดทำหลักสูตร การวิจัย และการสืบค้นสารสนเทศ **3**) บุคลิกภาพ ได้แก่ มีมนุษยสัมพันธ์ คุณธรรมจริยธรรม ความใฝ่รู้ มีศรัทธา และวิญญูณความเป็นครู เป็นแบบอย่างที่ดี **4**) ความสัมพันธ์กับผู้ที่เกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่า การพัฒนาผู้ครุมืออาชีพ หมายถึง การพัฒนาความสามารถของครูด้านการจัดการเรียนรู้ ในการพัฒนาความรู้ การนำหลักสูตรไปใช้ การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้ในการจัดการเรียนรู้ การปฏิบัติตนเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ มีความรัก ศรัทธา และยึดมั่นในอุดมการณ์แห่ง วิชาชีพ

2 การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน การพัฒนาภาวะผู้นำครูได้ถูกทบทวนมากขึ้นในฐานะที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาโรงเรียนการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและ

