

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.2 บทบาทหน้าที่ของผู้นำ
 - 1.3 ทักษะของผู้นำ
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - 2.1 ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ
 - 2.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ
 - 2.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์
 - 2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอรัลด์และแบลนชาร์ด (Hersay and Blanchard)
3. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์
 - 3.1 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ
 - 3.2 ภาวะผู้นำแบบขายความคิด
 - 3.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม
 - 3.4 ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน
4. การบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยต่างประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยในประเทศ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

วิเชียร วิทย์อุดม (2553 : 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การมีบุคลิกภาพพิเศษหลายอย่างที่สามารถที่จะบังคับบัญชาผู้อื่นได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ จากตำแหน่งและอำนาจบารมี ที่ได้จาก

ตัวของเขาเองเป็นเครื่องมือ และสามารถจะสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อถือนยอมรับมือหรือยอมรับในตัวของเขาได้ ไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพลักษณะของความเป็นผู้นำ ความรู้ความสามารถ ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ ฯลฯ เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

พิเชษฐ วงศ์เกียรติขจร (2554 : 40) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะที่จำเป็นและสำคัญต่อผู้บริหารที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เป็นผู้ตัดสินใจ วางแผนและรับผิดชอบต่อความอยู่รอดหรือการพัฒนาขององค์กรเป็นกระบวนการที่จะมีอิทธิพลเหนือคน กระตุ้นให้คนร่วมมือหรือปฏิบัติงานตามผู้นำนั้นด้วยความศรัทธา และด้วยความเต็มใจ ประสานสัมพันธ์กันจนงานสำเร็จ บรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พิชาภพ พันธุ์แพ (2554 : 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศาสตร์และศิลปะในการจูงใจคนให้กระทำตามมติร่วมระหว่างภาวะผู้นำและผู้ตาม โดยที่ผู้ตามเต็มใจและมีความสุขเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2556 : 1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการบังคับบัญชาผู้อื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการ บังคับบัญชา ประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556 : 14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถ หรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์ หรือวิธีการดำเนินชีวิตของบุคคล ที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อถือนศรัทธาการยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตัว การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด และช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

โชติ บศิริรัฐ (2558 : 176) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่หรือบารมีในการกำหนดหรือชักจูงให้กลุ่มสมาชิกทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ฉิรดา เวชญาลักษณ์ (2560 : 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของผู้มีอิทธิพลในการชักนำ การโน้มน้าว การจูงใจ การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างแรงบันดาลใจ ให้บุคคลปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ให้ความร่วมมือในกิจกรรมจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยดูได้จากประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน เป็นความสามารถบุคคลในการใช้อิทธิพล สามารถจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นและความต้องการด้วยความเต็มใจ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและเป้าหมายขององค์กรตามที่กำหนดไว้

ลูซเซียร์ และแอชชัว (Lussier and Achua. 2007 : 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการแห่งอิทธิพลที่จะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและข้อตกลงของเหล่าสมาชิก ในองค์การแห่งอิทธิพล และสร้างข้อผูกพันกับองค์ประกอบขององค์การ

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถในการบังคับบัญชาผู้อื่น โดยได้รับการยอมรับ และยกย่องจากบุคคลอื่น พฤติกรรมที่ริเริ่มหรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่ม อย่างมีประสิทธิภาพ มีศิลปะในการจูงใจให้กระทำตามสิ่งที่ผู้นำปรารถนาโดยผู้ตามเต็มใจ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเพื่อให้ครูเกิดการยอมรับและร่วมกันพัฒนาสถานศึกษา ต่อไป

บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

นักวิชาการกล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 34) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ ดังนี้

1. เป็นผู้ให้คำปรึกษาหารือในสิ่งที่ถูกต้อง เหมาะสม และเป็นธรรม เป็นผู้นำทางปัญญา รอบรู้ด้านใดด้านหนึ่งชัดเจน อาศัยความรู้ประสบการณ์ที่ดีในอาชีพ
2. เป็นผู้จูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นตัวแบบ ตัวอย่างที่ดี ผู้นำจึงต้องปฏิบัติตน เป็นตัวอย่างที่ดี ผู้นำต้องเป็นผู้ยอมรับจากผู้อื่น
3. เป็นนักพัฒนา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทำประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ไม่เห็นแก่ตัว และพวกพ้องตนเอง เป็นนักพัฒนา มีความคิดเชิงบวก มองโลกในแง่ดี
4. บทบาทในเชิงบริหาร วิชาการ แก้ปัญหาได้
5. บทบาทในการเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ เฉลียวฉลาด อารมณ์มั่นคง มีความฉลาด มีอารมณ์ดี และมีคุณธรรมและจริยธรรมสูง

อุทัย เดชตานนท์ (2550 : 36 - 44) กล่าวถึง บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ ดังนี้

1. การเป็นผู้ทำทางวิชาการ ผู้นำควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยให้การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้นำที่ดีต้องมีการบริหารงานอย่างอิสระและคล่องตัว ในการบริหารในรูปคณะกรรมการสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครู บุคลากรภายใน สถานศึกษา และหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน
3. การเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร ในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทั้งทาง ด้านวิชาการ การจัดทำสื่อต่าง ๆ ส่งเสริมการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้และศูนย์การเรียนรู้ที่ผู้เรียนสามารถ แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และจัดบรรยากาศของสถานศึกษาให้อบอุ่นเพื่อให้ผู้เรียนมีการแสวงหา ความรู้

4. ประสานสัมพันธ์และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งในสถานศึกษา และนอกสถานศึกษาเพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ ทรัพยากรงบประมาณ บุคคล ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีความรู้และประสบการณ์ ที่สถานศึกษาต้องการให้มาช่วยพัฒนาสถานศึกษา ด้านการเรียนการสอนและกิจกรรมต่าง ๆ

5. การส่งเสริมและพัฒนาครู บุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ประชุมสัมมนาและไปทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อสามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น

6. การสร้างแรงจูงใจ เป็นผู้มีทัศนคติเชิงบวกกับผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นและเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่างๆ ให้ความสำคัญในทีมงานและสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ การแสดงความขอบคุณ การเผยแพร่ผลงานของทีมงาน และการยกย่องให้รางวัล

7. การประเมินผล โดยส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติเพื่อรองรับการประเมินภายนอก มีการนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบายของสถานศึกษา เพื่อให้กระบวนการดำเนินงานเป็นระบบและครบวงจร

8. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา โดยส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาและทีมงาน รวมทั้งผู้บริหารต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการทำวิจัยด้วย

9. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ข่าวสารข้อมูลของสถานศึกษาให้ชุมชนและสาธารณชนทราบ ด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อสร้างความเข้าใจ ซึ่งกันและกัน และสร้างการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น

10. การส่งเสริมเทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งในและต่างประเทศ
พิพัฒน์ นนทานธรณ์ (2558 : 14 - 15) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำ 8 ประการ ดังนี้

1. ประธาน (Figurehead) ทำหน้าที่เป็นประธานในพิธีการต่าง ๆ ในองค์การเป็นตัวแทนขององค์การต่อสาธารณะ

2. โฆษก (Spokesperson) ทำหน้าที่เป็น โฆษก แลกส่งข่าว ตอบคำถาม หรือรายงานต่อบุคคลหรือกลุ่มคนที่นอกเหนือการสั่งการของผู้จัดการ

3. นักเจรจาต่อรอง (Negotiator) ทำหน้าที่ในการเจรจาต่อรองกับผู้อื่นที่ต้องการและเรียกร้องทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ

4. ผู้ฝึกสอน (Coach) ทำหน้าที่ในการฝึกสอนสมาชิกในทีมในการกำหนดผลสำเร็จของทีม การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ลูกทีม

5. ผู้สร้างทีม (Team Builder) เป็นบทบาทสำคัญในการสร้างทีมในการกำหนดเป้าหมาย สร้างขวัญกำลังใจ และการประชุมทีม

6. ผู้เล่นในทีม (Team Player) บทบาทนี้สัมพันธ์กับบทบาทการสร้างทีมซึ่งจะต้องแสดงความประพฤติที่เหมาะสม ประสานงานกับหน่วยงานอื่นในองค์กร แสดงความภักดีต่อผู้บังคับบัญชาด้วยการสนับสนุนแผนและการตัดสินใจอย่างเต็มที่

7. ผู้แก้ปัญหาเทคนิค (Technical Problem Solver) บทบาทนี้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับหัวหน้างานและผู้จัดการระดับกลางในการช่วยเหลือสมาชิกในทีมแก้ปัญหาทางเทคนิค

8. ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เป็นบทบาทที่ต้องให้ข้อเสนอแนะที่เป็นความคิดเชิงนวัตกรรมหรือต่อ ยอดธุรกิจ

ลิปแฮม และ โฮว (Lipham and Hoeh, 1974 : 120 - 121 ; อ้างถึงใน จรัส อติวิทยากรณ์. 2554 : 318) กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. การประเมินหลักสูตร ปรับปรุงหลักสูตร นำหลักสูตรที่ปรับปรุงไปใช้ให้เกิดผล และมีการประเมินหลักสูตรที่ปรับปรุงแล้ว เพื่อจะปรับปรุงต่อไป

2. การสรรหามูลค่าที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำงานและมอบหมายงานให้เหมาะสม พร้อมทั้งต้องส่งเสริมพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถทันต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ

3. การให้บริการแก่ผู้เรียนในด้านกิจกรรมนอกหลักสูตร 0สถานักเรียน 0การแนะแนว โครงการอาหารกลางวัน สหกรณ์ ฯลฯ เพื่อเสริมการพัฒนาการนักเรียนทางด้านสังคม และการทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือการเป็นผู้นำ

4. การวางแผนงบประมาณ 0โดยดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณให้พอเพียงต่อการจัดการศึกษา ทั้งในด้านการของงบประมาณ การจัดซื้อ จัดจ้าง วัสดุ ครุภัณฑ์

5. การวางแผนทางกายภาพ โดยต้องวางแผนเกี่ยวกับอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม ให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน

6. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้นำสถานศึกษาจะต้องให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในรูปแบบของคณะกรรมการ

ยูวิก (Urwick, 1962 : 44 - 45 ; อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม. 2553 : 25) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำมี 4 ประเภทดังนี้

1. เป็นผู้นำอันเป็นตัวแทนขององค์กร ทำให้เกิดมโนภาพขึ้นในจิตใจของทุก ๆ คน เมื่อคิดถึงองค์กรก็ต้องคิดถึงเขาในฐานะผู้นำขององค์กร

2. เป็นผู้ชักนำความมีชีวิตชีวาไปสู่กลุ่ม และสร้างบรรยากาศแห่งความคิดเห็นเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเป็นเอกภาพ และนำไปสู่สัมฤทธิ์ผล

3. เป็นผู้บริหารงานขององค์กร หมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การประสานงาน การอำนวยการ การควบคุมดูแลงาน การรับผิดชอบ การคาดคะเน ตลอดจนการรักษาวินัยของกลุ่ม

4. สร้างความกระจำเริญของเหตุผลในการดำเนินงานทุกอย่างแก่ทุกคน เสมือนทำหน้าที่เป็นล่ามที่ดี

ยุกต์ (Yukl. 1994 : 69 ; อ้างถึงใน พิชายพ พันธ์แพ. 2554 : 116 - 117) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของผู้ผู้นำมี ดังนี้

1. การวางแผนและการจัดองค์การเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในระยะยาวขององค์กร ความจำเป็นก่อนหลังในการจัดสรรทรัพยากร การตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้บุคลากรและทรัพยากรเพื่อผลสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาความร่วมมือ การผลิต และควมมีประสิทธิภาพของหน่วยงานภายในองค์กร

2. การแก้ไขปัญหาคือ จะเป็นการชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน การวิเคราะห์ปัญหาตามช่วงเวลาอย่างมีระบบเพื่อค้นหาสาเหตุและวิธีการในการแก้ปัญหา และค้นหาคำตอบในการแก้ปัญหาหรือวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น

3. การชี้แจงบทบาทและวัตถุประสงค์คือ ทำหน้าที่ในการมอบหมายงาน ให้แนวทางในการทำงาน อธิบายอย่างชัดเจนเกี่ยวกับความรับผิดชอบของงาน วัตถุประสงค์ของงาน กำหนดการของงาน และความคาดหวังที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน

4. การให้ข้อมูลคือจะทำหน้าที่ในการแจกจ่ายข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ แผน และกิจกรรมต่าง ๆ ให้กับบุคลากรเพื่อประโยชน์ในการทำงาน แจกจ่ายเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร และสนองความต้องการทางด้านข้อมูลข่าวสารทางเทคนิคที่ได้รับการร้องขอ

5. การสังเกตการณ์ทำหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานและสภาพสิ่งแวดล้อมภายนอกที่จะมีผลต่อการทำงาน ตรวจสอบความก้าวหน้าและคุณภาพของงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม วิเคราะห์แนวโน้ม และคำทำนายเกี่ยวกับเหตุการณ์ภายนอก

6. การกระตุ้นและการคลอใจมีการใช้อิทธิพลอย่างมีเทคนิค อันเป็นการกระตุ้นอารมณ์หรือเหตุผลเพื่อวัตถุประสงค์ของงาน และตอบสนองความร่วมมือ ความช่วยเหลือ การสนับสนุน การแจกจ่ายทรัพยากร มีการสร้างตัวอย่างเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เหมาะสม

7. การปรึกษาหารือทำหน้าที่ให้การตอบสนองแก่บุคลากรก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดผลกระทบต่อพวกเขา สนับสนุนให้มีคำแนะนำที่ดีอันก่อให้เกิดการปรับปรุงมีการสนับสนุนให้มีการร่วมกันตัดสินใจ ระดมความคิดและคำแนะนำจากหลาย ๆ ฝ่ายเพื่อการตัดสินใจ

8. การมอบหมายอำนาจหน้าที่จะอนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความรับผิดชอบ และ ตัดสินใจทำงานต่าง ๆ สามารถแก้ไขปัญหาและตัดสินใจในเรื่องสำคัญได้ด้วยตนเอง

9. การส่งเสริมสนับสนุนจะเป็นมิตรและให้การนับถือ อดทนและช่วยเหลือ เห็นอกเห็นใจ และสนับสนุน เมื่อมีคนผิดหวังหรือมีความวิตกกังวล มีการรับฟังคำบ่น การร้องทุกข์ และ ปัญหาต่าง ๆ ปกป้องผลประโยชน์ของบุคลากร

10. พัฒนาและให้คำสั่งสอน ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน ส่งเสริม ให้บุคลากรเกิดทักษะ มีการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ

11. จัดการปัญหาข้อขัดแย้งและส่งเสริมการสร้างทีมงาน ส่งเสริมให้มีการแก้ไขความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมการประสานงาน การทำงานเป็นทีม และสร้างเอกลักษณ์ในหน่วยงาน

12. การสร้างเครือข่าย มีการพบปะสังสรรค์แบบไม่เป็นทางการ พัฒนาความสัมพันธ์ กับบุคคลผู้ซึ่งให้ข้อมูลและการสนับสนุน รักษาการติดต่ออย่างไม่ขาดตอนเป็นระยะ ๆ เช่น การไป เยี่ยมเยือน การรับโทรศัพท์ การตอบจดหมาย และการเข้าร่วมในการประชุมหรืองานสังคมต่าง ๆ

13. การให้การยอมรับ ให้ความชมเชยและการยอมรับสำหรับการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ความสำเร็จที่สำคัญ การบริจาคเงินใน โอกาสพิเศษ มีการชมเชยสำหรับบุคคลผู้บริจาค และให้การ สนับสนุนองค์การด้วยความพยายาม

14. การให้รางวัล มีการให้รางวัลที่สามารถจับต้องได้ เช่น การเพิ่มเงินเดือนหรือ การเลื่อนตำแหน่งสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ความสำเร็จที่สำคัญ และการแสดง ความสามารถที่เด่นชัด

สรุปได้ว่าบทบาทหน้าที่ของผู้นำนั้นผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ในการแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความเชื่อถือไว้วางใจได้ ตลอดจน มีคุณธรรมจริยธรรม อีกทั้งยังมีทักษะในการเป็นผู้นำ

ทักษะของผู้นำ

พิชาภพ พันธุ์แพ (2554 : 24 - 25) กล่าวว่า ทักษะของผู้นำในสถานศึกษา มีดังนี้

1. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skill) เป็น ความสามารถในการแสดงถึง ความเชี่ยวชาญในการทำงานด้านนั้น ๆ ของบุคคล ซึ่งจะต้องมีวิธีการหรือกระบวนการเฉพาะ งาน เหล่านั้นมักจะเกี่ยวข้องกับงานในชีวิตประจำวัน แม้ว่าผู้บริหารระดับสูงจะไม่ค่อยมีทักษะในการ ปฏิบัติงานเท่าใดนัก แต่ก็จำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ทักษะในการทำงานเพื่อแนะนำวิธีการทำงานให้แก่ ผู้ตามหากเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันการเรียนรู้ทักษะในการทำงานก็จะช่วยให้ผู้นำ เข้าใจถึงการปฏิบัติงานของผู้ตามได้ดียิ่งขึ้น

2. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์และการสื่อสาร เป็นทักษะที่ทำให้ผู้บริหารทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถในการนำ การกระตุ้น จูงใจ ตลอดจนการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลอื่นๆ ซึ่งทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และการสื่อสารนี้มีความจำเป็นสำหรับนักบริหารที่ประสบผลสำเร็จและมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกระดับในองค์กร ซึ่งผู้เชี่ยวชาญทางด้านธุรกิจ ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความล้มเหลวในการบริหารของผู้บริหารในหลาย ๆ บริษัทว่าไม่ได้เกิดจากการขาดทักษะในด้านการทำงาน แต่เกิดจากการขาดทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์และการสื่อสาร

3. ทักษะทางด้านความคิดและการตัดสินใจ ทักษะในด้านนี้จะมีความหมายรวมถึงความสามารถในการรับรู้ถึงปัญหาที่มีความสลับซับซ้อน การตรวจสอบปัจจัยมากมายที่ก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน ตลอดจนการแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อผลประโยชน์ขององค์กรและบุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้อง การตัดสินใจใด ๆ ของผู้บริหารระดับสูงมากขึ้นก็จะมีผลกระทบที่ลึกซึ้งสลับซับซ้อนต่อองค์กรมากขึ้น ผู้บริหารระดับสูงจะใช้ทักษะนี้เพื่อพิจารณาถึงวัตถุประสงค์โดยรวมและแผนกลยุทธ์ของบริษัท ซึ่งจะมีผลกระทบต่อหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร และผู้บริหารระดับสูงจะมีหน้าที่วางกลยุทธ์เพื่อการปรับตัวของธุรกิจภายใต้สภาพแวดล้อมภายนอกที่องค์กรเผชิญอยู่

คูนท์ และไวซ์ริช (Koontz and Wehrich 2009 : 156) กล่าวถึงทักษะของผู้ผู้นำ ดังต่อไปนี้

1. ความสามารถในการใช้อำนาจ (Power) เป็นความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มที่จะทำหรือมีอิทธิพลทำให้บุคคลหรือกลุ่มอื่น ๆ กระทำตาม
2. ความเข้าใจธรรมชาติของคนในด้านความต้องการของมนุษย์ และความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเต็มใจ
3. การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถหรือใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่เป็น การสนับสนุนให้เกิดความจงรักภักดี การอุทิศตนเพื่อสนับสนุนความต้องการผู้นำ
4. มีความสามารถในการเลือกรูปแบบของภาวะผู้นำ และสามารถสร้างบรรยากาศที่จะนำไปสู่การพัฒนาและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

ดาฟท์ (Daft, 1999 : 334) กล่าวว่า ทักษะของผู้ผู้นำ ดังต่อไปนี้

1. ความสามารถพิเศษ นำศรัทธา นำนับถือ และน่าไว้วางใจ มีความสามารถในการที่จะเข้าใจความต้องการของผู้อื่น สามารถนำให้บุคคลอื่นสำนึกในจุดมุ่งหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน
2. ให้ความสนใจ เอาใจใส่ในแต่ละบุคคล เป็นที่เลื่อมใสศรัทธา รับฟังเหตุผล สนับสนุน และช่วยเหลือผู้ที่มาปฏิบัติงานใหม่ ๆ
3. กระตุ้นอย่างชาญฉลาด ส่งเสริมให้ผู้อื่นคิด โดยใช้เหตุผล และใช้ข้อมูลประกอบ สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นคิดแก้ปัญหาโดยใช้แนวทางใหม่ ๆ

4. มีความกล้าหาญ ยืนยันในความคิดและความเชื่อ ไม่กดดันให้ผู้อื่นมีความเห็นสอดคล้องกับตนเอง
5. มีความเชื่อถือไว้ใจได้ รักษาไว้ซึ่งข้อผูกพัน ยอมรับในความผิดพลาดสามารถทำงานได้อย่างอิสระ
6. มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์
7. มีความซื่อสัตย์ ประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม และจริยธรรม
8. มีความสามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ ใช้การประเมินวัตถุประสงค์จากหลายทางเลือกประกอบการนำข้อเท็จจริงมาพิจารณาอย่างมีเหตุผล และอย่างเป็นจริง นำประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจในสภาพปัจจุบัน
9. ยอมรับนับถือผู้อื่น ทั้งในความคิดเห็น แนวคิด และข้อเสนอแนะของบุคคลอื่นตามสถานภาพและตำแหน่ง

สรุปได้ว่า ทักษะของผู้ นำเป็นการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร นอกจากนี้ยังมีบทบาทสำคัญในเรื่องการวางแผน การพัฒนาบุคลากร การมีส่วนร่วมของชุมชน การควบคุมการประเมินผล การประกันคุณภาพการศึกษา การส่งเสริมเทคโนโลยี และการวิจัย เพื่อให้ผลผลิตของสถานศึกษามีคุณภาพตามความคาดหวังของสังคมอย่างแท้จริง ตลอดจนมีคุณธรรมจริยธรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ

สาคร สุขศรีวงศ์ (2558 : 158 - 159) ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำเกิดจากความพยายามของนักคิดและนักวิชาการที่จะศึกษาคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จว่ามีคุณลักษณะอย่างไร ผู้บริหารที่ประสงค์จะพัฒนาภาวะผู้นำของตนให้สูงขึ้น อาจทำได้โดยสร้างและปรับปรุงคุณลักษณะเฉพาะของตนในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. คุณลักษณะทางความคิดและสติปัญญา (Conceptual Characteristics) เป็นความฉลาดหลักแหลมของผู้นำ สามารถคิดวิเคราะห์ และคาดการณ์ได้อย่างเป็นระบบ แม้ปัญหาที่มีความซับซ้อนก็สามารถสังเกตเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และกำหนดแนวทางตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม

2. คุณลักษณะทางความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Characteristics) เป็นทักษะในการติดต่อสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น มีทัศนคติที่ดีเป็นที่ยอมรับ และเป็นตัวอย่างที่ดีกับสังคม โดยทั่วไป

3. คุณลักษณะทางด้านการทำงาน (Technical Characteristics) เป็นทักษะความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถปฏิบัติงาน สามารถแก้ไขปัญหาในงานที่เกิดขึ้น รู้จักวิธีในการถ่ายทอด และสอนงาน เป็นต้น

4. คุณลักษณะส่วนตัว (Personal Characteristics) เป็นคุณลักษณะส่วนตัวโดยทั่วไป เช่น มั่นใจในตนเอง มั่นคงทางอารมณ์ สามารถเก็บความรู้สึกในโอกาส อันควร รักษาความลับ มีความรับผิดชอบสูง มีความทะเยอทะยาน มีความรอบคอบ มีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นตั้งใจ ไม่ย่อท้อ และมีความเสมอต้นเสมอปลาย เป็นต้น

5. คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพ เช่น อายุ ส่วนสูง พละกำลัง น้ำหนัก และ โหงวเฮ้ง เป็นต้น ซึ่งคุณลักษณะทางกายภาพเหล่านี้ แม้จะขาดข้อมูล จากการวิจัยเชิงประจักษ์ในการสนับสนุน แต่ในบางสังคมก็ยังได้รับการยอมรับเป็นแนวปฏิบัติ

6. คุณลักษณะทางพื้นฐานสังคม (Social Background Characteristics) เป็นคุณลักษณะทางพื้นฐานสังคม เช่น ฐานะทางครอบครัว ชื่อเสียงของวงศ์ตระกูล และประวัติการศึกษา เป็นต้น ผู้ที่มีพื้นฐานทางสังคมดี ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำที่ดีเสมอไป แต่ผู้ที่มีพื้นฐานทางสังคมที่ดีมักได้รับการยอมรับจากสังคม จึงมีโอกาสได้รับความไว้วางใจให้เป็นผู้นำ ความเชื่อดังกล่าวอาจจะถูกหรือผิดก็ได้

ดังนั้น คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำดังกล่าวข้างต้นแม้จะไม่ครบทุกประเด็นของคุณลักษณะผู้นำที่ดี เนื่องจากยังคงมีคุณลักษณะและปัจจัยอื่นอีกในการเสริมสร้างภาวะผู้นำให้แก่บุคคลหนึ่ง ๆ แต่การศึกษาคุณลักษณะเฉพาะทั้ง 6 ด้านดังกล่าว เป็นพื้นฐานที่ดีที่จะทำให้เข้าใจถึงโอกาสและแนวโน้มของบุคคลที่มีคุณลักษณะดังกล่าวกับศักยภาพในการเป็นผู้นำที่ดีได้ ผู้ที่ต้องการพัฒนาภาวะผู้นำ ของตนจึงควรศึกษาและเปรียบเทียบคุณลักษณะของตนกับคุณลักษณะตามทฤษฎีที่ระบุไว้ เพื่อให้เห็นถึงช่องว่างและโอกาสในการพัฒนาคุณลักษณะของตนให้มีเพิ่มขึ้น ซึ่งย่อมจะทำให้ตนเองมีศักยภาพในการเป็นผู้นำที่ดีได้มากขึ้นด้วยนั่นเอง

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

ศาสตราจารย์ (2558 : 159 - 162) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีหรือประสบความสำเร็จมักจะมีพฤติกรรมไปในแนวทางหนึ่ง ซึ่งแตกต่างจากผู้นำที่ล้มเหลว ทั้งพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการแสดงออก การตัดสินใจ การสื่อสารกับสมาชิกขององค์กร การให้ความสนใจกับความรู้สึกของคน การใส่ใจในงานที่รับผิดชอบ และการมอบหมายงาน เป็นต้น การวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมจึงมีอย่างต่อเนื่อง จนสรุปได้เป็นทฤษฎีซึ่งนำมาเรียนรู้และวิเคราะห์แยกแยะได้อย่างลึกซึ้ง ผู้บริหารที่ประสงค์จะพัฒนาภาวะผู้นำ ของตนเอง จึงควรศึกษาทฤษฎีเหล่านี้เพื่อให้เห็นถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์และ

ฝึกฝนตนเองให้มีพฤติกรรมในการเป็นผู้ตามแบบที่ประสบความสำเร็จแล้วนั้นด้วย ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำมีดังนี้

1.0ภาวะผู้นำ 3 ประเภทตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอว่า (University of Iowa's 3 Types of Leadership) นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยไอโอว่าศึกษาและพบว่าสามารถจัดแบ่งภาวะผู้นำออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ ผู้นำแบบอัตนิยม ผู้นำแบบประชานิยม และผู้นำแบบเสรีนิยม

2. ทฤษฎีความต่อเนื่องของพฤติกรรมในการใช้อำนาจ ผู้บริหารแต่ละคนอาจมีพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ มากน้อยแตกต่างกันไป ยิ่งผู้บริหารมีพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่สูง จะทำให้ผู้บริหารมีลักษณะใกล้เคียงกับผู้นำแบบอัตนิยมมากขึ้น อาจกล่าวได้อีกอย่างว่าเป็นลักษณะของภาวะผู้นำแบบเน้นผู้นำหรือหัวหน้าเป็นศูนย์กลาง ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอิสระในการคิดและการแสดงออกน้อย แต่ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ลดลง ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอิสระในการคิดและการแสดงออกเพิ่มขึ้นตามลำดับ และยังนำมาซึ่งความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3. พฤติกรรม 2 ด้านของผู้นำตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (University of Ohio's Two Dimensional Model of Leader Behaviors) นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยโอไฮโอศึกษาและพบว่า พฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำนั้นสามารถจัดแบ่งโดยรวมออกได้เป็น 2 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมที่คำนึงถึงผู้อื่นหรือเน้นคนและพฤติกรรมในการริเริ่ม โครงสร้างการทำงานหรือมุ่งงาน

3.1 พฤติกรรมเน้นคน หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ให้ความสำคัญกับความคิด และความต้องการของบุคคลอื่นเป็นลำดับแรก

3.2 พฤติกรรมเน้นงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการทำงาน และรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประสิทธิภาพและความสำเร็จของงาน

ดังนั้น ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยที่พบข้างต้นมาเตือนใจได้อย่างดีว่าในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสนใจทั้งด้านคนและด้านงาน ซึ่งผู้บริหารแต่ละคนอาจละเลยด้านใดด้านหนึ่ง และบางครั้งอาจละเลยทั้ง 2 ด้าน ซึ่งย่อมส่งผลให้โอกาสแห่งความสำเร็จในการทำงานลดลงไป

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

ศาสตราจารย์ (2558 : 162 - 165) กล่าวว่า ทฤษฎีว่าด้วยผู้นำตามสถานการณ์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดที่ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้นั้นไม่จำเป็นต้องมีคุณลักษณะเฉพาะที่ตายตัว และไม่จำเป็นต้องมีการแสดงออกเชิงพฤติกรรมในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเท่านั้น หากแต่ผู้นำจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ก็ต่อเมื่อผู้นำสามารถเลือกใช้วิธีการหรือแสดงออกซึ่งพฤติกรรม การเป็นผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ ผู้บริหารที่ต้องการจะประยุกต์ใช้ทฤษฎีว่า

ด้วยผู้นำตามสถานการณ์ให้เกิดประโยชน์กับตนเอง จึงต้องศึกษาว่าสถานการณ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อวิธีการและพฤติกรรมของผู้นำเหล่านั้นมีอะไรบ้าง และแต่ละสถานการณ์ผู้นำ ควรจะใช้วิธีการใดในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้สูงสุด ซึ่งสถานการณ์ต่าง ๆ มีความสำคัญได้ 7 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการของพนักงาน เป็นปัจจัยที่มีส่วนกำหนดวิธีการที่ผู้นำ ใช้ในการบริหารงาน กล่าวคือ เมื่อความต้องการของพนักงานแตกต่างกันออกไปย่อมส่งผลให้ผู้นำ เลือกใช้วิธีการบริหารงานที่ต่างกันเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานคนนั้น ๆ หากพนักงานต้องการชื่อเสียงเกียรติยศ ผู้นำ จำเป็นต้องเน้นการให้เกียรติและยกย่องในความสำเร็จของพนักงานมากที่สุด แต่หากพนักงานต้องการความรักและความผูกพันกับสมาชิกในองค์กร ผู้นำ ต้องเน้นที่ความรู้สึกรักของพนักงานและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกองค์กรเป็นต้น

2. ลักษณะการตัดสินใจของกลุ่ม กลุ่มแต่ละกลุ่มย่อมมีลักษณะการตัดสินใจที่แตกต่างกัน กลุ่มบางกลุ่มอาจเปิดให้สมาชิกอภิปรายประเด็นที่จะตัดสินใจอย่างเสรี แล้วลงคะแนนเสียงเพื่อหาข้อสรุปโดยเสียงข้างมาก ผู้นำที่บริหารจัดการในกลุ่มที่มีการตัดสินใจลักษณะดังกล่าว อาจเข้าร่วมอภิปราย ออกความเห็น และเมื่อประชุมเป็นเวลาสมควรแล้ว ผู้นำอาจสรุปขอให้ที่ประชุมลงคะแนนเสียงได้ทันที แต่บางกลุ่มอาจไม่ต้องการให้มีการลงคะแนนเสียง เนื่องจากเกรงว่าจะเกิดการแตกแยก จึงเน้นให้สมาชิกพยายามโน้มน้าวความเห็นของกันและกันจนทุกคนเห็นชอบร่วมกันแล้วจึงตัดสินใจ ผู้นำ ที่อยู่ในกลุ่มที่มีการตัดสินใจลักษณะนี้อาจต้องระมัดระวังด้านความรู้สึกของสมาชิกกลุ่ม และผู้นำย่อมไม่สามารถตัดบทการอภิปรายเพื่อให้ลงมติหากเห็นว่าสมาชิกกลุ่มยังไม่มีความเห็นเป็นเอกฉันท์ ผู้นำที่ดีจึงจำเป็นต้องศึกษาลักษณะการตัดสินใจของสมาชิกกลุ่มให้ชัดเจนแล้วจึงเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงานกลุ่ม

3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก ผู้นำที่เป็นเพื่อนหรือสนิทสนมคุ้นเคยกับสมาชิกย่อมต้องใช้วิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างจากผู้นำที่ไม่รู้จักสมาชิกเป็นการส่วนตัว อาทิ ในการทำรายงานกลุ่มของนิสิตนักศึกษาในมหาวิทยาลัย แม้จะกำหนดให้สมาชิกคนหนึ่งเป็นผู้นำกลุ่ม แต่ผู้นำ คนดังกล่าวย่อมไม่สามารถใช้เพียงการออกคำสั่ง เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติตามได้ แต่ต้องขอร้องเพื่อนให้ทำงานตามแนวทางที่ประสงค์ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกจึงเป็นอีกปัจจัยที่มีผลต่อการชี้นำ อย่างไรก็ดีตามในองค์กรทั่วไป ผู้นำย่อมสามารถออกคำสั่งให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติตามงานในหน้าที่ได้

4. แหล่งที่มาของอำนาจ ผู้นำที่มีอำนาจจากความชื่นชมมักพบว่าตนเองแทบไม่ต้องใช้วิธีการบังคับหรืออุบายลงโทษพนักงานเพื่อให้พนักงานทำงานตามเป้าประสงค์ เนื่องจากพนักงาน

มีความชื่นชมและยินยอมพร้อมใจในการทำงานอยู่แล้ว ซึ่งแตกต่างจากผู้นำที่มีเพียงอำนาจในการลงโทษ ย่อมต้องอาศัยการบังคับและขู่เชิญในการลงโทษจึงจะทำให้พนักงานทำงานตามที่ต้องการได้

5. ลักษณะงาน งานที่จำเป็นต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ เช่น งานสร้างโฆษณา ผู้นำจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศการทำงานแบบหลวม ๆ เป็นกันเอง เน้นความรู้สึกของคนมากกว่างานในโรงงานซึ่งเป็นงานที่มีลักษณะชัดเจนตายตัว ที่ผู้นำจำเป็นต้องบริหารงาน โดยอาศัยกฎระเบียบและคำสั่งในการทำงาน

6. คุณลักษณะเฉพาะ การที่แต่ละคนมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน ผู้นำจึงควรเลือกวิธีในการบริหารงานให้สอดคล้องกับคุณลักษณะเฉพาะของตนเองด้วย เช่น หากตนเองเป็นคนที่อ่อนไหว ไม่สามารถรับเรื่องกระเทือนใจหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ได้ก็ไม่ควรเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบอัตนิยมในการบริหาร เนื่องจากอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างตนเองกับสมาชิกกลุ่มได้ง่าย เป็นต้น

7. วุฒิภาวะของผู้ตาม เป็นอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งมีความสำคัญในการกำหนดวิธีการบริหารงานของผู้นำ หากผู้ตามมีวุฒิภาวะสูง ผู้นำอาจมอบหมายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการทำงานให้ผู้ตามได้ทั้งหมด ซึ่งตรงข้ามกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะต่ำ ผู้นำย่อมไม่ควรมุ่งเน้นที่ผู้ตาม แต่ต้องเน้นที่ตัวผู้นำเอง เพื่อให้การทำงานสามารถสำเร็จตามประสงค์ได้โดยผู้นำจะต้องกำหนดวิธีการทำงานแล้วออกคำสั่งให้ผู้ตามปฏิบัติ แล้วตรวจติดตามผลอย่างใกล้ชิด

โชติ บศิริฐ (2558 : 182 - 184) กล่าวว่า นอกจากแนวคิดทั้ง 030 กลุ่มที่กล่าวมาแล้วในปัจจุบันยังมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา จึงเกิดเป็นแนวคิดที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนแปลง (Transactional and Transformational Leadership) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำแบบเดิมที่ใช้การแลกเปลี่ยน โดยรางวัลต่าง ๆ เป็นเครื่องมือในการชักจูงให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็ได้รับผลประโยชน์ที่แลกเปลี่ยนกัน ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้น จะใช้ความสามารถเปลี่ยนความเชื่อทัศนคติของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกทำงานได้บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์และกระตุ้นทางด้านความคิดต่าง ๆ ให้แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2. ทฤษฎีความสามารถพิเศษของผู้นำ (Charismatic Theory) เป็นการกล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างไปจากบุคคลอื่น ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ควรจะมีลักษณะดังนี้ คือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น ชอบเสี่ยง สร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการโฆษณาตัวเอง และทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด

กระแสในปัจจุบันได้มุ่งให้ความสนใจกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership) ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ได้พยายามอธิบายว่า ผู้นำประสบความสำเร็จในระดับสูงในการจูงใจสมาชิก ความผูกพันต่อองค์กร ความเคารพนับถือ ความไว้วางใจ ความชื่นชมในตัวผู้นำ การอุทิศตนในการทำงาน ความจงรักภักดี และการปฏิบัติงานของสมาชิกได้อย่างไร และยังพยายามอธิบายอีกว่า ผู้นำบางคนสามารถนำองค์กรหรือหน่วยงานของตนประสบความสำเร็จอย่างยอดเยี่ยมได้อย่างไร และเนื่องจากการดำเนินธุรกิจขององค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการลงทุนหรือดำเนินธุรกิจข้ามประเทศ ทำให้หลาย ๆ องค์กรมุ่งสร้างผู้นำที่สามารถบริหารและจัดการคนในประเทศ ทำให้หลาย ๆ องค์กรมุ่งสร้างผู้นำที่สามารถบริหารและจัดการคนในประเทศที่ไปลงทุนหรือดำเนินธุรกิจประกอบกับแนวคิดที่มีอยู่ยังไม่เพียงพอต่อการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดจึงนำไปสู่การพัฒนาแนวทางการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรมขึ้น

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการของกระบวนการแต่ละยุคมีความแตกต่างกันตามแนวคิดและผู้เรียบเรียงที่จะทำการศึกษา โดยเริ่มต้นจากทฤษฎีผู้นำแบบคุณลักษณะ ทฤษฎีผู้นำแบบพฤติกรรม และทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ต่อมาการศึกษาผู้นำตามแนวคิดร่วมสมัยมีการบูรณาการ ซึ่งทฤษฎีทั้งหลายเหล่านี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด (Hershey and Blanchard)

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่สอดคล้องกับแนวคิดของ เฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด (Hershey and Blanchard) มีดังนี้

ชร สุนทรายุทธ (2556 : 291 - 293) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด เป็นทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับค่านิยมในวงการศึกษภาวะผู้นำ โดยเฉพาะเพื่อการฝึกอบรมพัฒนาผู้นำอย่างกว้างขวาง เป็นทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นโดยเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด จากทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน และได้รับการปรับปรุงต่อมาอีกหลายครั้ง ทฤษฎีนี้เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าทฤษฎีวงจรชีวิต (Life - cycle Theory) สำหรับทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด มีแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญ คือ สถานการณ์ที่ต่างกัน ย่อมต้องการแบบของผู้นำที่ต่างกัน และทฤษฎีนี้จะมุ่งที่ลักษณะของผู้ตามว่า เป็นปัจจัยของสถานการณ์ และเป็นสิ่งที่ตัดสินพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยกล่าวว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีระดับความพร้อมที่แตกต่างกัน พนักงานจะมีความพร้อมในงาน 2 ลักษณะ คือ 1) มีความสามารถที่ได้รับการฝึกอบรม และมีทักษะ 2) มีความเต็มใจในการทำงาน ได้แก่ความมั่นใจและเต็มใจ ด้วยมุมมองดังกล่าวจึงสรุปว่า การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้นั้น จำเป็นที่ผู้นำจะต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ เหล่านั้น

ซึ่งตรงกันข้ามกับ แนวคิดทฤษฎีสถานการณ์ของฟีลเลอร์ ที่เชื่อว่า ผู้นำจะมีประสิทธิผลได้ก็ต่อเมื่อ ต้องปรับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ให้สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำ

เฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ด (Hershey and Blanchard, 1996 : 170) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของบุคคลว่า ผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมการนำต่อผู้ตาม โดยการผสมผสานของ พฤติกรรม 2 ด้าน เข้าด้วยกัน ก่อให้เกิดแบบของผู้นำแบบต่าง ๆ ขึ้น พฤติกรรมทั้งสองด้าน ได้แก่

1. พฤติกรรมที่มุ่งงาน เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตาม ในแง่การควบคุม กำกับ การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ตาม การชี้แจงให้ผู้ตามทราบเกี่ยวกับการทำงานว่ามีกิจกรรมอะไร บ้างที่ต้องทำ ทำเมื่อไร ทำที่ไหน ทำกับใคร และทำอย่างไร ตลอดจนเข้าไปดำเนินการจัดรูปแบบ โครงสร้างองค์กร การกำหนดช่องทางและวิธีการสื่อสาร ในการปฏิบัติงาน

2. พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตาม ในแง่ที่เกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดี ต่อบุคคลหรือระหว่างบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร โดยเปิดให้มีช่อง ในการสื่อสารที่ง่ายและสะดวก พยายามสร้างบรรยากาศของความเป็นกันเอง การให้การสนับสนุน อำนาจความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนได้รับความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกันระหว่างบุคคล

ผู้นำแต่ละคนย่อมแสดงพฤติกรรมการบริหาร โดยการผสมผสานพฤติกรรมทั้งสองด้าน ดังกล่าวในสัดส่วนที่แตกต่างกันไป ซึ่งก่อให้เกิดแบบพื้นฐานของผู้นำ 4 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบผู้บอก ให้ทำ 2) ผู้นำแบบผู้ขายความคิดให้ทำ 3) ผู้นำแบบผู้ตามมีส่วนร่วม 4) ผู้นำแบบผู้กระจายงาน แต่เนื่องจากผู้นำมีหน้าที่ต้องจัดการให้งานสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น การที่ผู้นำจะประสบความสำเร็จ ในการบริหารให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้นำจำเป็นต้องรู้จัก และเข้าใจในธรรมชาติ หรือลักษณะคุณลักษณะคุณสมบัติของผู้ตามเป็นอย่างดี ทั้งนี้เพื่อตนจะได้ สามารถใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ตลอดจนสามารถที่จะเลือกใช้แบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง ผู้ตาม แต่ละคนย่อมมีระดับวุฒิภาวะที่แตกต่างกัน กล่าว คือ บางคนมีความสามารถ และเอาใจใส่ ต่องานสูงบางคนมีความสามารถสูง แต่ขาดความรับผิดชอบ เอาใจใส่ในงาน ในขณะที่บางคน แม้ตัวเองจะมีความสามารถน้อยแต่กลับเอาใจใส่ รั้งงานสูง และอาจมีบางคนที่ไม่เป็นทั้งงาน และยัง ขาดความรับผิดชอบต่องานอีกด้วย เฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด แบ่งพฤติกรรมของผู้นำและ ความพร้อมของผู้ตามไว้ ดังนี้ (Hershey and Blanchard, 1996 : 170 - 183)

1. ผู้นำแบบสั่งการ (Telling หรือแบบ S1) เป็นการใช้พฤติกรรม การบริหาร โดยเน้น การใช้อำนาจสั่งการและการตัดสินใจให้ผู้ตามต้องปฏิบัติตาม ดังนั้น การสื่อสารภายในองค์กรจึงมี ลักษณะเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว คือ จากผู้นำสู่ผู้ตาม ใช้มาตรการควบคุม ติดตาม และนิเทศ การปฏิบัติงานต่อผู้ตามอย่างใกล้ชิด พฤติกรรมผู้นำแบบนี้มีลักษณะมุ่งงานสูงแต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้กับผู้ตามแบบ M1 ที่ขาดความสามารถ และความเอาใจใส่ในงาน

2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling หรือแบบ S2) ให้ทำ ใช้พฤติกรรมบริหารที่มุ่งเน้นการกำกับสั่งการ แต่เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้มีโอกาสได้ซักถาม หรือเสนอความคิดเห็น เป็นการสื่อสารแบบสองทาง ผู้นำจะเป็นที่ปรึกษา หรือที่เลี้ยง มีพฤติกรรมที่มุ่งงานสูง และมุ่งเน้นความสัมพันธ์สูง เหมาะกับผู้ตามแบบ M2 มีความสามารถต่ำ แต่มีความใฝ่ใจสูง หากผู้นำให้การเสริมแรงตลอดจนช่วยสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่าง ๆ พร้อมทั้งตัดสินใจด้วย จะประสบความสำเร็จและประสิทธิภาพจะสูงยิ่งขึ้น

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating หรือแบบ S3) เป็นผู้นำที่คอยให้ความช่วยเหลืออำนวยความสะดวก ตลอดจนให้การสนับสนุนด้านต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในฐานะสมาชิกคนหนึ่งเท่านั้น โดยไม่เข้าไปควบคุม กำกับ หรือสั่งการ มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์สูงแต่มุ่งงานต่ำ เหมาะสมกับผู้ตามแบบ M3 ซึ่งมีความสามารถสูง แต่มีความใฝ่ใจงานค่อนข้างต่ำ อาจเป็นเพราะผู้นำไม่แน่ใจในความสามารถของตนเอง หากผู้นำให้แรงจูงใจ ผู้ตามจะกลับมาสนใจในงานมากขึ้น รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ผู้ตามจะเกิดความเชื่อมั่นในความหวังดีและจริงใจ เมื่อผู้ตามประเภทนี้กลับมาทำงานจะมีประสิทธิภาพสูงมาก

4. ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating หรือแบบ S4) ผู้นำแสดงพฤติกรรม ลักษณะที่ให้ความเชื่อถือ ไว้วางใจในฝีมือ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความรับผิดชอบของผู้ตาม มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ รวมทั้งการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ผู้ตามทำงานอย่างอิสระเต็มที่ มีพฤติกรรมแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ เหมาะสำหรับผู้ตามแบบ M4 ที่มีทั้งความสามารถและความรับผิดชอบสูง ผู้ตามแบบนี้ทำงานด้วยรัก มุ่งความสำเร็จงานมากกว่ารางวัล หรือสิ่งตอบแทน ทুমเท เสียสละสูง ผู้นำจะต้องให้เกียรติ ไว้วางใจ มอบอำนาจ ความรับผิดชอบ ผู้ตามประเภทนี้ต้องการกำลังใจและการชมเชย

เนื่องจากระดับวุฒิภาวะผู้ตามสามารถแปรเปลี่ยนไปในทางที่สูงขึ้นหรือต่ำลงได้ตลอดเวลา ดังนั้น การที่ผู้นำจะยึดหลักแน่นอนตายตัวในการจับคู่ระหว่างภาวะผู้นำกับประเภทผู้ตามคงที่ตายตัวตลอดเวลาไม่ได้ แต่จะต้องรู้จักการยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนสภาวะ ผู้นำไปตามสถานการณ์ กล่าวคือ เมื่อระดับวุฒิภาวะของผู้ตามในงานนั้นสูงขึ้นจากเดิม ผู้นำก็จำเป็นต้องปรับแผนผู้นำใหม่ให้เหมาะสมสอดคล้องกับระดับวุฒิภาวะใหม่ของผู้ตาม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอริเชย์และแบลนชาร์ด (Hersay and Blanchard) เป็นแนวคิดการบริหารจัดการที่ผู้บริหารจะปฏิบัติโดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงาน เป็นแนวคิดที่ต้องการให้ผู้นำสามารถพัฒนาสมรรถภาพในการวิเคราะห์และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ใฝ่ใจต่อ

ความรู้สึกร่วมของบุคลากรและงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อความมีประสิทธิภาพจึงต้องเน้นที่ความแตกต่างในความพร้อมของบุคลากรเป็นสำคัญ แนวคิดนี้เป็นการผสมผสานพฤติกรรมที่มุ่งงานและพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ ซึ่งแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบสั่งการ 2) ผู้นำแบบผู้ขายความคิด 3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ 4) ผู้นำแบบมอบหมายงาน

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์

นักวิชาการกล่าวถึงภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่สอดคล้องกับแนวคิดของ เฮอรัซีย์และแบลนชาร์ด (Hershey and Blanchard) ไว้ ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบสั่งการ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 203) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการ เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำแบบนี้แสดงออกอย่างชัดเจนถึงการกำหนดทิศทางเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้ตามควรจะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

วิเชียร วิทย์อุดม (2553 : 85) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (มุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำจะระบุงานของพนักงานอย่างรอบคอบ และอธิบายสิ่งที่จะต้องทำและทำอย่างไร โดยมีการชี้แนะแนวทางจัดวางแนวทางเอาไว้ให้ จัดเตรียมการสอนเฉพาะอย่างและควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด รูปแบบของผู้นำแบบนี้จะใช้ดีที่สุดในเมื่อพนักงานทั้งไม่เต็มใจและขาดความสามารถและขาดความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเหมาะกับลูกน้องที่มีคุณภาพน้อย และใช้กับผู้ที่ไม่สามารถรับผิดชอบตนเองได้อันจะนำมาซึ่งความเสียหายได้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556 : 209) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling) หรือ S1 หมายถึงรูปแบบผู้นำแบบสั่งการและกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนเป็นแนวทางสำหรับพนักงาน ความพร้อมของพนักงานต่ำหรือ R1

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557 : 96) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (มุ่งงานสูงแต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำจะคอยแนะนำ ออกคำสั่ง และให้ข้อแนะนำ ให้คำสั่งที่ชัดเจน และดูแลบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ซึ่งรูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะต่ำ หรือมีประสบการณ์ ทักษะ ความสามารถในการทำงานน้อย

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2558 : 73) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการจะมีลักษณะที่เน้นงานสูงแต่เน้นคนและความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำแบบสั่งงานนี้จะให้ทิศทางการทำงานที่ชัดเจนว่าจะต้องทำงานอย่างไรให้สำเร็จจะเน้นการสั่งการให้งานเดินหน้าอย่างชัดเจนเป็นขั้นตอนและควบคุมงานอย่างใกล้ชิด การสื่อสารระหว่างผู้นำกับผู้ตามจะเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว

ฉิรดา เวชญาลักษณ์ (2560 : 118) กล่าวว่า ผู้นำแบบสั่งการ เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูง และมุ่งสัมพันธ์ต่ำ เหมาะกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะต่ำ ผู้นำจะต้องสั่งเป็นอย่างมากในสถานการณ์แบบนี้ ต้องให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงและนิเทศอย่างใกล้ชิด

เฮอริเชย์ และแบลนชาร์ด (Hersay and Blanchard. 1996 : 177 - 178) กล่าวว่า ผู้นำแบบสั่งการ (มุ่งงานสูง-มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำในลักษณะนี้จะกำหนดบทบาทและสั่งให้ผู้ตามทำงานตามที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน เป็นการใช้พฤติกรรมการบริหาร โดยเน้นการใช้อำนาจสั่งการและการตัดสินใจให้ผู้ตามต้องปฏิบัติตาม ดังนั้น การสื่อสารภายในองค์กรจึงมีลักษณะเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว คือ จากผู้นำสู่ผู้ตาม ใช้มาตรการควบคุม ติดตาม และนิเทศการปฏิบัติงานต่อผู้ตามอย่างใกล้ชิด พฤติกรรมผู้นำแบบนี้มีลักษณะมุ่งงานสูงแต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้กับผู้ตามแบบ M1 ที่ขาดความสามารถ และความเอาใจใส่ในงาน

บราท์ตัน, กรินท์ และดีบรา (Bratton, Grint and Debra. 2005 : 168) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการ เป็นผู้นำที่สั่งผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจนว่าต้องทำอะไร พฤติกรรมผู้นำจะรวมถึงการวางแผน จัดทำตารางงาน กำหนดเป้าหมายประสงค์และมาตรฐานพฤติกรรม และเน้นการปฏิบัติตามระเบียบ ภาวะผู้นำแบบสั่งการมีลักษณะคล้ายกับภาวะผู้นำที่เน้นงาน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำมุ่งเน้นการออกคำสั่งที่ชัดเจน ระบุงานอย่างละเอียด กำหนดเวลา กำหนดขั้นตอนในการทำงานอย่างเป็นระบบ มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ เน้นการใช้กฎระเบียบเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ ทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ ตลอดจนควบคุมดูแลบังคับการปฏิบัติอย่างใกล้ชิด

ภาวะผู้นำแบบขายความคิด

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 204) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบขายความคิด เป็นพฤติกรรมมุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำจะกำหนดทิศทางการทำงาน สนับสนุนความต้องการของผู้ตาม และชักจูงผู้ตามด้วยการขายความคิดให้แก่ผู้ตาม รวมถึงการแสวงหาข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ก่อนการตัดสินใจ

วิเชียร วิทย์อุดม (2553 : 86) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบขายความคิด (Selling) (2 หรือ S2 มุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์สูง) ผู้นำจะทำงานในขณะเดียวกันก็จะสนับสนุนความต้องการของพนักงานด้วย โดยมีภารกิจไปถึงการตัดสินใจ ทำให้พวกเขาเกิดความกระตือรือร้นและโน้มน้าวพนักงานให้ทำตามด้วยความจำเป็น รูปแบบของผู้นำแบบนี้จะมีประสิทธิภาพมากที่สุดเมื่อพนักงานมีความเต็มใจในการทำงานแต่ขาดทักษะที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเหมาะกับลูกน้องที่มีความพร้อมน้อยจนถึงปานกลาง ใช้กับบุคคลที่ไม่สามารถทำตามหน้าที่ที่ควรรับผิดชอบ ต้องใช้การสั่งการชี้แนะด้วยการอธิบาย และให้การสนับสนุน เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้น

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556 : 210) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบขายความคิด (Selling) หรือ S2 หมายถึง การที่ผู้นำให้พนักงานได้พิจารณาปัจจัยภายในต่าง ๆ ก่อนตัดสินใจ ความพร้อมของพนักงานปานกลาง หรือ R2

ชัยเสถียร พรหมศรี (2557 : 96) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบขายความคิด จะมุ่งงานและความสัมพันธ์สูง ผู้นำอธิบายการตัดสินใจ ชักจูงพนักงานให้ทำตามเมื่อจำเป็น รูปแบบนี้เหมาะสำหรับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะหรือมีประสบการณ์ ทักษะ ความสามารถในระดับหนึ่ง

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2558 : 74) กล่าวว่า การสอนงานหรือขายความคิด (Selling Style) เป็นผู้นำที่มีการเน้นความสำคัญของงานและคน ไปพร้อมๆกัน ผู้นำจะอธิบายการตัดสินใจและให้ผู้ตามมีโอกาที่จะซักถามเพื่อให้เกิดความกระจ่างแจ้งเกี่ยวกับงานที่จะต้องทำ ผู้นำแบบนี้จะขายอธิบายความคิดที่ตัดสินใจให้ผู้ตามมีโอกาสาถามเพื่อมิให้เกิดความสงสัยและไม่แน่ใจ เมื่อผู้ตามเห็นด้วยหรือซื้อความคิดจะทำให้งานประสบความสำเร็จมากขึ้นการสื่อสารระหว่างผู้นำแบบนี้กับผู้ตามจะเป็นการสื่อสารแบบสองทาง

ฉิรดา เวชญาลักษณ์ (2560 : 118) กล่าวว่า ผู้นำแบบขายความคิด เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูงด้วยเหมาะกับผู้ตามที่มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานสูง แต่ความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่ในระยะที่กำลังพัฒนา ผู้นำจะเป็นต้องให้คำแนะนำและชี้แนะในระดับมากอยู่ ทั้งให้การสนับสนุนและความมั่นใจในระดับสูงด้วย ในสถานการณ์แบบนี้ผู้นำต้องอธิบายการตัดสินใจของตนเอง และเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ซักถามเพื่อความกระจ่าง

เฮอริเชย์ และแบลนชาร์ด (Hersay and Blanchard, 1996 : 179) กล่าวว่า ผู้นำแบบขายความคิด (มุ่งงานสูง-มุ่งความสัมพันธ์สูง) ผู้นำในลักษณะนี้จะมีพฤติกรรมทั้ง 2 รูปแบบ คือใช้คำสั่งและให้การสนับสนุนแก่ผู้ตาม ถึงแม้จะใช้พฤติกรรมบริหารที่มุ่งเน้นการกำกับสั่งการ แต่เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้มีโอกาได้ซักถาม หรือเสนอความคิดเห็น เป็นการสื่อสารแบบสองทาง ผู้นำจะเป็นที่ปรึกษา หรือพี่เลี้ยง มีพฤติกรรมที่มุ่งงานสูง และมุ่งเน้นความสัมพันธ์สูง เหมาะกับผู้ตามแบบ M2 มีความสามารถต่ำ แต่มีความใส่ใจสูง หากผู้นำให้การเสริมแรงตลอดจนช่วยสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่าง ๆ พร้อมทั้งตัดสินใจด้วย จะประสบความสำเร็จและประสิทธิภาพจะสูงยิ่งขึ้น

บราตตัน, กรินท์ และดีบรา (Bratton, Grint and Debra, 2005 : 168 - 169) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบขายความคิด เป็นผู้นำที่แสดงถึงการเอาใจใส่ความเป็นอยู่และความต้องการส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมผู้นำเป็นคนเปิดเผย เป็นมิตร และสามารถเข้าหาได้ และเป็นผู้สร้างบรรยากาศของทีมงานและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเท่าเทียมกัน ภาวะผู้นำแบบขายความคิดมีความคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำที่เน้นคน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบขายความคิดเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำ มุ่งอธิบายการตัดสินใจแล้ว ให้โอกาสสำหรับทำความเข้าใจในรายละเอียดงาน ชักจูงบุคลากรให้ทำตามเมื่อจำเป็น ทำหน้าที่ เป็นพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก สนับสนุนความต้องการของบุคลากร และให้การ ช่วยเหลือเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ตลอดจนมีการการเสริมแรง

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 204) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เป็นพฤติกรรม มุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำและผู้ตามจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำจะมีบทบาทสำคัญ ในการเป็นผู้อำนวยความสะดวก และสื่อสารทำความเข้าใจกลุ่ม

วิเชียร วิทย์อุดม (2553 : 86) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (มุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์ สูง) ผู้นำจะเน้นการติดต่อสื่อสาร การสนับสนุนและแสดงบทบาทอำนวยความสะดวกอย่างเพื่อให้ งานสำเร็จ ด้วยการเปลี่ยนความรับผิดชอบที่สำคัญที่มีต่อผู้ตาม กระตุ้นพนักงานให้มีส่วนร่วมในการทำ การตัดสินใจและทำงานร่วมกับคนอื่นได้ง่ายขึ้น รูปแบบของผู้นำแบบนี้จะเหมาะสมเมื่อพนักงาน เพิ่งจะมีทักษะแต่ขาดความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเหมาะกับลูกน้อง ที่มีความพร้อมปานกลางถึงมาก สามารถที่จะรับผิดชอบด้วยการใช้วิธีสร้างแรงจูงใจให้เขามีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยเพิ่มคุณค่าในการทำงานให้มากขึ้น

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556 : 210) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating) หรือ S3 หมายถึง ผู้นำให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้อื่นเจริญก้าวหน้าโดยการแนะนำและ พัฒนาทักษะในการทำงานความพร้อมของพนักงานปานกลาง หรือ R3

ชัยเสถฐ์ พรหมศรี (2557 : 96) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มุ่งงานต่ำแต่มุ่งความ สัมพันธ์สูง ผู้นำให้ความสำคัญแก่พนักงานต่อความรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น กระตุ้นให้ พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และอำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดความร่วมมือและพันธสัญญา รูปแบบนี้เหมาะกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะสูง แต่ขาดความเชื่อมั่น

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2558 : 74) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำจะเน้น ความสัมพันธ์มากแต่เน้นงานน้อย ผู้นำจะร่วมแบ่งปันความคิดเห็นกับผู้ตาม ส่งเสริมให้ผู้ตาม มีส่วนร่วมและอำนวยความสะดวกในการตัดสินใจ ผู้นำจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในฐานะสมาชิกคนหนึ่งโดยไม่ชี้นำ ควบคุม กำกับ หรือสั่งงาน

ฉิรดา เวชญาลักษณ์ (2560 : 118) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เป็นพฤติกรรม ที่มุ่งสัมพันธ์สูงและมุ่งงานต่ำ ผู้ตามต้องการการสนับสนุนเป็นอย่างมาก แต่ต้องการการชี้นำ เพียงเล็กน้อยในสถานการณ์แบบนี้ ผู้นำจะต้องให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็นและส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ตามได้ตัดสินใจ

เฮอริเชย์ และแบลนชาร์ด (Hershey and Blanchard, 1996 : 180) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (มุ่งงานต่ำ-มุ่งความสัมพันธสูง) ผู้นำในลักษณะนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บทบาทสำคัญของผู้นำก็คือ การส่งเสริมสนับสนุนและการติดต่อสื่อสาร เป็นผู้นำที่คอยให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก ตลอดจนให้การสนับสนุนด้านต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในฐานะสมาชิกคนหนึ่งเท่านั้น โดยไม่เข้าไปควบคุมกำกับ หรือสั่งการ มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธสูงแต่มุ่งงานต่ำ เหมาะสมกับผู้ตามแบบ M3 ซึ่งมีความสามารถสูง แต่มีความใส่ใจงานค่อนข้างต่ำ อาจเป็นเพราะผู้นำไม่แน่ใจในความสามารถของตนเอง หากผู้นำให้แรงจูงใจ ผู้ตามจะกลับมามีความสนใจในงานมากขึ้น รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ผู้ตามจะเกิดความเชื่อมั่นในความหวังดีและจริงใจ เมื่อผู้ตามประเภทนี้กลับมาทำงานจะมีประสิทธิภาพสูงมาก

บราท์ตัน, กรินท์ และดีบรา (Bratton, Grint and Debra, 2005 : 170) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมนั้นผู้นำจะปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ มีพฤติกรรมในการถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและพบปะผู้ใต้บังคับบัญชาที่หน้างาน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีลักษณะคล้ายกับภาวะผู้นำแบบสอนงาน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ อุปสรรคปัญหาจากบุคลากร มีความเป็นกันเอง กระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ เป็นการกระตุ้นหรือดึงบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมและการสร้างขวัญกำลังใจเพื่อปรับทัศนคติเข้ามาทำงานด้วยความเต็มใจ ตลอดจนอำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดความร่วมมือไม่เข้าไปควบคุมกำกับการทำงานมากเกินไป

ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 205) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน เป็นพฤติกรรมมุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธต่ำ ผู้นำช่วยกำหนดทิศทางและมีพฤติกรรมสนับสนุนการทำงานเพียงเล็กน้อย แต่จะมอบความรับผิดชอบงานให้กับผู้ตาม ผู้นำจะสั่งการน้อยและสนับสนุนน้อย ดังนั้นผู้ตามจะรับผิดชอบงานและความสำเร็จขององค์กร

วิเชียร วิทย์อุดม (2553 : 87) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) (4 หรือ S4 มุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธต่ำ) ผู้นำจะแนะนำแนวทางหรือให้การสนับสนุนน้อยและเปิดโอกาสให้แก่นักงานสามารถทำงานให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง โดยให้การเฝ้าสังเกตและตรวจการทำงานของพนักงานหลังจากให้ความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการนำไปปฏิบัติ การใช้ประโยชน์ที่ไม่เหมาะสมของรูปแบบนี้สามารถส่งผลให้ผู้นำหลุดออกจากกระบวนการตัดสินใจได้ รูปแบบ

ของผู้นำแบบนี้จะใช้ดีที่สุดกับพนักงานที่มีความสามารถและมีความเต็มใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเหมาะกับผู้ที่มีความพร้อมสูง ใช้กับผู้ที่มีความสามารถและยินดีที่จะรับผิดชอบ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556 : 209) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) หรือ S4 หมายถึง ผู้นำที่สั่งการและให้การสนับสนุนเพียงเล็กน้อย พนักงานมีความรับผิดชอบในงานอยู่แล้วในสถานการณ์การทำงานนั้นความพร้อมของพนักงานสูง หรือ R4

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2557 : 96) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (มุ่งงานตำมุงความสัมพันธต่ำ) ผู้นำที่มีหน้าที่แค่เพียงคอยสังเกต ติดตามการปฏิบัติงานของพนักงานเท่านั้น หลังจากทีมอบหมายงานรับผิดชอบในการตัดสินใจและการนำไปปฏิบัติให้แก่พนักงาน การที่มีรูปแบบนี้ไปประยุกต์ใช้อย่างไม่เหมาะสมสามารถส่งผลกระทบต่อระดับของการมีส่วนร่วมของผู้นำจากกระบวนการตัดสินใจ

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2558 : 74) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating Style) เป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์และงานต่ำจะเป็นผู้ที่ให้ทิศทางหรือสนับสนุนการทำงานเพียงเล็กน้อย และได้มอบหมายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการปฏิบัติงานให้กับผู้ตาม เป็นการกระจายอำนาจให้ผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามเป็นตัวของตัวเองและมีอิสระในการกำหนดขั้นตอนการทำงาน และตัดสินใจในงาน

ฉิรดา เวชญาลักษณ์ (2560 : 118) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานต่ำด้วย ผู้นำแสดงพฤติกรรมชี้แนะและสนับสนุนน้อยที่สุด ผู้ตามมีวุฒิภาวะทางจิตวิทยาและวุฒิภาวะเกี่ยวกับงานในระดับสูง เป็นผู้ที่ตระหนักในภารกิจและวัตถุประสงค์ของงาน สามารถปฏิบัติงานได้เอง

เฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ด (Hershey and Blanchard, 1996 : 181) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (มุ่งงานต่ำ-มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำลักษณะนี้จะให้คำแนะนำหรือการสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ผู้นำจะแสดงพฤติกรรม ลักษณะที่ให้ความเชื่อถือ ไว้วางใจในฝีมือ ความรู้ความสามารถ ตลอดจนความรับผิดชอบของผู้ตาม มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ รวมทั้งการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ผู้ตามทำงานอย่างอิสระเต็มที่ มีพฤติกรรมแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ เหมาะสำหรับผู้ตามแบบ M4 ที่มีทั้งความสามารถและความรับผิดชอบสูง ผู้ตามแบบนี้ทำงานด้วยรัก มุ่งความสำเร็จงานมากกว่ารางวัล หรือสิ่งตอบแทน ทุ่มเท เสียสละสูง ผู้นำจะต้องให้เกียรติ ไว้วางใจ มอบอำนาจ ความรับผิดชอบ ผู้ตามประเภทนี้ต้องการกำลังใจและการชมเชย

บราตตัน, กรินท์ และดีบรา (Bratton, Grint and Debra, 2005 : 170) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงานเป็นผู้นำที่กำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทายชัดเจน มีพฤติกรรมเน้นการทำงานที่มีคุณภาพสูง และปรับปรุงให้เหนือกว่าผลงานในปัจจุบัน เน้นความสำเร็จ มักแสดงความมั่นใจต่อ

ผู้ได้บังคับบัญชาและช่วยเหลือในการเรียนรู้วิธีการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ระดับสูง

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำมีการกระจายงาน มอบความรับผิดชอบสำหรับการตัดสินใจและการดำเนินการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร โดยเปิดโอกาสให้มีอิสระในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง ยกย่องชมเชยผู้ที่ปฏิบัติงานได้ดี ซึ่งผู้นำมีหน้าที่แค่เพียงคอยสังเกต ติดตามการปฏิบัติงานเท่านั้น

การบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2558 : 18 - 20) ได้กำหนดจุดเน้นการดำเนินงาน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 จุดเน้นด้านผู้เรียน ได้แก่ นักเรียนมีสมรรถนะสำคัญสู่มาตรฐานสากล นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม รักความเป็นไทย ห่างไกลยาเสพติด มีคุณลักษณะและทักษะทางสังคมที่เหมาะสม นักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ ได้รับการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาเต็มศักยภาพเป็นรายบุคคล ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย ส่วนที่ 2 จุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่ ครูได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ และทักษะในการสื่อสารมีสมรรถนะในการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารงานทุกด้านให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีขวัญกำลังใจในการทำงาน องค์กร คณะบุคคลและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องวางแผนและสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน และสังคม และส่วนที่ 3 จุดเน้นด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม และมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน และหน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกระดับ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนั้นการบริหารสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เป็นการจัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้ดำเนินการตามนโยบายเฉพาะของการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. การแก้ไขปัญหาเด็กประถมศึกษา อ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ โดยปรับปรุงวิธีการเรียนการสอนที่เห็นผลสัมฤทธิ์ชัดเจน เช่น การสอนแบบแจกลูกสะกดคำ โดยใช้แนวการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาสมอง (Brain Based Learning : BBL) กำหนดเป้าหมายให้นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ต้องอ่านออกเขียนได้ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 ขึ้นไปต้องอ่านคล่องเขียนคล่อง

2. การดูแลเด็กออกกลางคันให้ได้รับการศึกษาภาคบังคับ ต้องมีฐานข้อมูลเด็กออกกลางคันที่ชัดเจน ส่วนเด็กที่ออกกลางคันต้องมีข้อมูลและติดตามดูแลให้ได้รับการศึกษาภาคบังคับต่อเนื่อง

หรือออกไปทำงานต้องส่งเสริมให้ได้รับการศึกษานอกโรงเรียน โดยมีเครือข่ายประสานการติดตามอย่างเป็นระบบ

3. ให้ทบทุนปรับปรุงหลักสูตรการศึกษา โดยลดเวลาเรียนต่อวัน ลดการบ้านนักเรียน นักเรียนเรียนอย่างมีความสุข ไม่มีกิจกรรม เพิ่มภาระนักเรียน ในเวลาที่เหลือ ให้ผู้เรียนได้ใช้เวลา นอกห้องเรียนเพื่อการเรียนรู้ และเข้าร่วมกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้น ตามความถนัดและความสนใจของผู้เรียนให้มากขึ้น เพื่อให้ผ่อนคลายและมีความสุข และให้ผู้เรียนได้รู้จักคิด ปฏิบัติ มากกว่าท่องจำเพื่อการสอบอย่างเดียว เพื่อสร้างภูมิปัญญาให้กับเด็กยุคโลกไร้พรมแดน

4. การแก้ไขปัญหาโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนที่มีครูสอนไม่ครบชั้นเรียน ให้จัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม (Distance Learning Information Technology : DLIT) อย่างจริงจัง และเต็มรูปแบบ รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนโรงเรียนไกลกังวลเป็นโรงเรียนต้นทางที่มีคุณภาพ

5. การลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ใช้โครงการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาทางไกล (Distance Learning Television : DLTV) และผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Communication Technology : ICT) ด้วยการจัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม (DLIT)

6. การประเมินครู นักเรียน โรงเรียน ให้หาความสมดุลระหว่างการควบคุมคุณภาพ การศึกษากับภาระงานของครูที่ต้องเพิ่มขึ้น ตลอดจนปรับปรุงการคัดสรรครู ผู้บริหาร การประเมิน วิทยฐานะให้เหมาะสม จัดรถโมบายเคลื่อนที่จากส่วนกลางเพื่อช่วยเหลือภาระครู หรือนำเทคโนโลยี เข้ามาช่วยสนับสนุน การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ได้นำนโยบาย ของรัฐบาลกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับบริบทของเขตพื้นที่การศึกษา แล้วจึงกำหนด ทิศทางในการพัฒนาการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารต้องเตรียมพร้อมเสมอเพื่อรับนโยบายของหน่วยงาน ต้นสังกัด หรือสถานการณ์ต่าง ๆ เพราะผู้บริหารนับเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษา และเป็นผู้รับนโยบายการศึกษาดังกล่าวมาสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีบทบาท ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ มีทักษะการบริหาร มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ริเริ่มวิธีการใหม่ ๆ มาพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษา ตลอดจนแนะนำให้บุคลากรในสถานศึกษานำนโยบายต่าง ๆ ไป ปรับใช้เพื่อพัฒนาผู้เรียน ทั้งนี้บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จึงเป็นเรื่องสำคัญและมีผลต่อการขับเคลื่อนนโยบาย การศึกษาสู่การปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการบริหารงานในสถานศึกษาต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยต่างประเทศ

โคห์ (Koh, 1991 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง ความตรงของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาในสิงคโปร์ พบว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีผลที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในการอธิบายความผูกพันต่อองค์กร สามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และการเปลี่ยนงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะเห็นได้ว่าผลการวิจัยนี้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไม่มีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน แต่เป็นผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนร่วมกับตัวแปรอื่น

แฟรงคลิน (Franklin, 2000 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ของโรงเรียนของรัฐระดับครูผู้สอนเตรียมความพร้อมและรูปแบบการเป็นผู้นำสถานการณ์ พบว่าทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ผู้บริหารโรงเรียนควรจะนำมาใช้เป็นลักษณะการเป็นผู้นำการกำกับสำหรับครูผู้สอนที่มีความพร้อมต่ำ ลักษณะความเป็นผู้นำแนวทางสำหรับครูผู้สอนที่มีระดับต่ำถึงปานกลาง รูปแบบการเป็นผู้นำการสนับสนุนสำหรับครูที่มีระดับปานกลางถึงการเตรียมความพร้อมสูง และลักษณะความเป็นผู้นำ สำหรับครูผู้สอนที่มีความพร้อมสูง ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าครูผู้สอนในโรงเรียนของรัฐในนอร์ธคาโรไลนา อยู่ที่ระดับปานกลางถึงระดับสูงของความพร้อมที่จะดำเนินการเรียนการสอน ครูผู้สอนในโรงเรียนของรัฐนอร์ธคาโรไลนา ต้องการผู้บริหารโรงเรียนเพื่อนำไปสู่ที่มีรูปแบบการสนับสนุนหรือการมอบหมายของการเป็นผู้นำ นอกจากนี้การศึกษาพบว่า อายุ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานการเรียนการสอนมีความสัมพันธ์กับการเตรียมความพร้อมของครู

บีเวอร์ (Beaver, 2011 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำสถานการณ์และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนนั้นประกอบด้วย การเป็นผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ การให้คำสั่งที่ชัดเจนแก่บุคคล การใช้สัญลักษณ์เพื่อเพิ่มความมุ่งมั่นในงาน และการใช้ทักษะทางการเมือง

งานวิจัยในประเทศ

กิตติศักดิ์ แพรวพรายรัตน์ (2553 : 37 - 38) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอหนองแค จังหวัดสระบุรี พบว่า พฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามระดับความคิดเห็น ของข้าราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ ได้แก่ พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ รองลงมา พฤติกรรมที่เน้นงาน และพฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์มาก มีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่เน้นงาน และพฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลง ส่วนผู้ที่มีประสบการณ์น้อย มีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่เน้นความสัมพันธ์

สาวิตรี สุขปาน (2553 : 69 - 70) ได้ศึกษาเรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์ของบุคลากรทางการศึกษาที่มีระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ 4 แบบ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสาคร พบว่า ประสิทธิภาพส่วนใหญ่ของบุคลากรทางการศึกษามีประสิทธิภาพมาก คิดเป็นร้อยละ 65.80 มีประสิทธิภาพน้อย คิดเป็นร้อยละ 34.20 บุคลากรทางการศึกษาสมุทรสาครมีพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ได้แก่ พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานต่ำ คิดเป็นร้อยละ 28 พฤติกรรมมุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ คิดเป็นร้อยละ 26.80 พฤติกรรมมุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูง คิดเป็นร้อยละ 23.25 พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์สูงและมุ่งงานต่ำ คิดเป็นร้อยละ 21.70 มีความฉลาดทางอารมณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ธนะชัย เชาว์พลกรัง (2554 : 61 - 69) ได้ศึกษาเรื่อง แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 4 พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุดคือ แบบภาวะผู้นำมอบหมายงาน รองลงมา คือ แบบภาวะผู้นำมีส่วนร่วม แบบภาวะผู้นำบอกให้ทำ และแบบภาวะผู้นำขายความคิด ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบโดยจำแนกตามประสิทธิภาพในการเป็นผู้บริหาร พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุพัตรา ศรีมาวงษ์ (2556 : 128) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนคติของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 พบว่า บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนคติของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมพบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ปาริชาติ สมใจ (2556 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 8 ประการ ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ ผู้นำที่มุ่งให้การสนับสนุน ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ ผู้นำที่มุ่งการสั่งการ ผู้นำที่มุ่งให้บริการ ผู้นำที่มุ่งบุคคล ผู้นำที่มุ่งขายความคิด และผู้นำที่มุ่งมอบหมายงาน และพบว่า องค์ประกอบด้านผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ด้านผู้นำที่มุ่งให้การสนับสนุน ด้านผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ ด้านผู้นำที่มุ่งสั่งการ ด้านผู้นำที่มุ่งให้บริการ ด้านผู้นำที่มุ่งบุคคล ด้านผู้นำที่ขายความคิด และด้านผู้นำที่มุ่งมอบหมายงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ด้านผู้นำที่มุ่งสั่งการ และด้านผู้นำที่มุ่งความสำเร็จมีอิทธิพลต่อด้านผลสัมฤทธิ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กฤติศา วงษ์ภักดี (2556 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้นำโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดระยอง พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้นำโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดระยองโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

โชติกา พรหมเทศ (2557 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผลสถานศึกษา และแนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ชัชฎา เมธีทรงกิจ (2558 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนอำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน อำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามคุณลักษณะของวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ ประเภทกิจการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ขนาดของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ระยะเวลาดำเนินการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนที่มีขนาดของกลุ่ม ระยะเวลาดำเนินการของกลุ่ม และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีผลต่อภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากการศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นบุคคลที่สำคัญที่เป็นแกนนำในการขับเคลื่อนสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ ในการโน้มน้าวบุคลากรในสถานศึกษาให้ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ภาวะผู้นำนี้มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้ เพราะสถานการณ์ปัจจุบันผู้บริหารต้องทำงานภายใต้ความไม่แน่นอน การบริหารถือว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด หากแต่สถานการณ์ต่างหากที่จะเป็นตัวกำหนดว่าจะใช้การบริหารแบบใด ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 4 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบขายความคิด ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมอบหมายงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี