

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษารูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัย
ในจังหวัดมหาสารคาม” ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมา
เป็นแนวทางในการศึกษาโดยนำมาเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. หลักแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความเป็นมาของทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
2. หลักแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.1 ความเป็นมาของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.2 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 3.1 การกำหนดวิสัยทัศน์
 - 3.2 การสร้างนวัตกรรมและการคิดเชิงสร้างสรรค์
 - 3.3 การสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร
 - 3.4 การวางแผนกลยุทธ์และกำหนดนโยบาย
 - 3.5 การใช้หลักการกระจายอำนาจ
 - 3.6 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
 - 3.7 การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์กร
 - 3.8 การบริหารแบบมีส่วนร่วม
 - 3.9 การบริหารทรัพยากรบุคคล
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผู้บริหารในมหาวิทยาลัย
5. ข้อมูลพื้นฐานมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม
 - 5.1 ข้อมูลพื้นฐานมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
 - 5.2 ข้อมูลพื้นฐานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดการวิจัย

หลักแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความเป็นมาของทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มต้นขึ้นเมื่อต้นศตวรรษที่ 20 โดยมีการศึกษาตามแนวความคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละช่วง และนำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำกลุ่มและองค์การ ซึ่งแต่เดิมนั้นมนุษย์มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูล หรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่มาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย

ทั้งนี้ แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)
2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories)
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)
4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories)

ซึ่งสรุปทฤษฎีในแต่ละแนวคิดได้ ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

การศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำเริ่มตั้งแต่ก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับลักษณะผู้นำทางด้านกายภาพบุคลิกภาพและจิตใจของผู้นำ โดยมีข้อสังเกตว่าคนที่เป็ผู้นำนั้นจะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว ในการศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำมีวิธีการศึกษา 2 แบบ คือ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536, หน้า 44)

- 1.1 เปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำกับที่ไม่ได้เป็นผู้นำ

- 1.2 เปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำที่มีประสบความสำเร็จกับบุคคลที่เป็นผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ

ความสำเร็จกับบุคคลที่เป็นผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ

เริ่มแรกของการพิจารณาภาวะผู้นำนั้น จะใช้การศึกษาผู้นำเป็นรายบุคคลในแง่คุณลักษณะทางบุคลิกภาพที่ผู้นำนั้นมี และก่อให้เกิดความสามารถในการนำขึ้น เช่น คุณลักษณะด้านสติปัญญา ด้านสถานะทางเศรษฐกิจสังคม สภาพการเลี้ยงดูในเยาว์วัย ลำดับที่การเป็นลูกของครอบครัว เป็นต้น โดย Stogdill (1974 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549) ได้แบ่งองค์ประกอบของคุณลักษณะการเป็นผู้นำออกเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ ด้านปรีชาสามารถ (Capacity) ด้านผลสำเร็จ (Achievement) ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) ด้านสถานภาพ (Status) และด้านสถานการณ์ (Situation) แต่ที่สรุปว่าการดูเพียงคุณลักษณะการเป็น

ผู้นำอย่างเดียวนั้น ยังไม่เพียงพอที่จะบ่งชี้ได้ ทั้งนี้เพราะบุคคลไม่อาจเป็นผู้นำได้เพียงแค่มีคุณลักษณะต่าง ๆ ผสมอยู่ในคนเท่านั้น แต่นักวิชาการพยายามที่จะแยกคุณลักษณะเด่นเฉพาะทางด้านการศึกษา ซึ่งนำมาสู่คำสรุปว่าไม่มีคุณลักษณะใดเพียงอย่างเดียวที่สามารถชี้ชัดถึงความแตกต่างระหว่างคนเป็นผู้นำ (Leaders) กับคนที่ไม่ใช่ผู้นำ (Non-leaders) ได้ชัดเจน

สอดคล้องกับที่ สมยศ นาวิกาน (2540, หน้า 166) กล่าวว่าไว้ว่า การวิจัยความเป็นผู้นำเริ่มแรกส่วนใหญ่จะพยายามเปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะของบุคคลที่กลายเป็นผู้นำและบุคคลที่เป็นผู้ตาม และระบุคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สมมุติฐานที่รองรับของนักวิจัยคุณลักษณะดูเหมือนว่าผู้นำจะเป็น โดยกำเนิด ไม่ใช่ถูกสร้างขึ้นมา แม้ว่าผลลัพธ์ของการค้นหาคุณลักษณะเหล่านี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการระบุคุณลักษณะเด่นของผู้นำรายการคุณลักษณะที่สำคัญของความเป็นผู้นำมีอยู่จำนวนมาก และได้เพิ่มมากขึ้นทุกทีโดยไม่ได้แสดงให้เห็นเลยว่าเราจะมีกลุ่มของคุณลักษณะที่แน่นอน ที่สามารถแบ่งแยกระหว่างผู้นำที่บรรลุความสำเร็จ และไม่บรรลุความสำเร็จ แม้ว่าคุณลักษณะเช่น บุคลิกภาพจะปรากฏเป็นปัจจัยที่สำคัญ บุคลิกภาพจะเป็นเพียงส่วนน้อยของปัจจัยหลายอย่างที่มีผลต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ วิธีการศึกษาเชิงคุณลักษณะไม่ได้รับความนิยมอีกต่อไป แม้ว่านักวิจัยบางคนจะยังค้นหาคุณลักษณะของความเป็นผู้นำอยู่ ข้อสรุปเบื้องต้นของการศึกษาเหล่านี้จะอยู่ที่ว่าผู้นำโน้มน้าวใจที่จะมีสติปัญญา ความไว้วางใจ สถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจสูงกว่าผู้ตาม แต่ผลลัพธ์ของการศึกษาเหล่านี้จะไม่แน่นอน ข้อบกพร่องที่สำคัญของทฤษฎีเชิงคุณลักษณะคือ เราจะได้ข้อสรุปคุณลักษณะของผู้นำและความสัมพันธ์กับความสำเร็จของกลุ่ม

2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories)

เป็นการศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่สืบเนื่องมาจากการศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำซึ่งไม่สามารถที่จะให้คำตอบเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพได้ การวิจัยเพื่อศึกษาผู้นำเชิงปฏิบัติการนั้น มีวิธีการศึกษา 2 แบบ คือ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536)

2.1 ศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (Leadership Functions) มุ่งเน้นการศึกษาหน้าที่ที่ผู้นำปฏิบัติภายในกลุ่มด้วยความเชื่อที่ว่ากลุ่มจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากมีบุคคลหนึ่งปฏิบัติหน้าที่ที่สำคัญ 2 ประการ คือ

2.1.1 หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ (Task-related) หรือหน้าที่ในการแก้ปัญหา เช่น การเสนอแนะวิธีแก้ปัญหา การให้ข้อมูล การให้ความคิดเห็น เป็นต้น

2.1.2 หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษากลุ่ม (Group Maintenance) หรือหน้าที่ทางสังคม เช่น การแก้ปัญหาคัดแย้ง เป็นต้น

2.2 ศึกษาแบบของผู้นำหรือแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles) มุ่งเน้นการศึกษาแบบของผู้นำที่ใช้ในการจัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแบ่งแบบผู้นำออกเป็น 2 แบบคือ แบบมุ่งงานและแบบมุ่งคน ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task-oriented Styles) ผู้นำแบบมุ่งงาน มักจะสั่งการชี้แนะและนิเทศงานอย่างใกล้ชิด มุ่งเน้นความสำเร็จของงานมากกว่าการพัฒนาหรือการสร้างเสริมความเจริญให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบมุ่งคน (Employee-oriented Styles) จะพยายามสร้างแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าการควบคุมลูกน้อง พยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างความเชื่อถือ ศรัทธา และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกของกลุ่ม

การศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ได้มีผู้ให้แนวคิดไว้ ดังนี้ (สมยศ นาวิการ, 2540)

ในระหว่างปี พ.ศ. 2493 ความไม่พอใจกับวิธีการศึกษาความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะได้ทำให้นักพฤติกรรมศาสตร์มุ่งความสนใจไปสู่พฤติกรรมของผู้นำที่เกิดขึ้นจริง รากฐานของวิธีการศึกษาเชิง “สไตล์ความเป็นผู้นำ” คือ ความเชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้สไตล์บางอย่างเพื่อที่จะนำบุคคล และกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ภายใต้อุปกรณ์บางอย่างของการศึกษาเชิงคุณลักษณะ นักวิจัยได้เปลี่ยนไปพิจารณาพฤติกรรม หรือการกระทำที่แบ่งแยกระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และไม่มีประสิทธิภาพเหมือนกับทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีพฤติกรรมเหล่านี้จะถูกมองว่าเป็นการประยุกต์ใช้ได้โดยทั่วไป โดยไม่คำนึงถึงสถานการณ์ที่ผู้นำได้เผชิญอยู่

ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมจะเกี่ยวข้องกับวิถีทางที่บุคคลนำ และพวกเขาจะใช้อำนาจที่มีอยู่อย่างไร พฤติกรรมเหล่านี้จะถูกเรียกว่าสไตล์ความเป็นผู้นำ สไตล์ความเป็นผู้นำ คือ แบบแผนของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นประจำของผู้นำ แม้ความเป็นผู้นำทุกอย่างจะเกี่ยวกับการใช้อำนาจเพื่อที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ผู้นำอาจจะแตกต่างกันภายใน “สไตล์” ที่พวกเขาใช้เพื่อที่จะให้เขาบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ปัจจัย 2 อย่างที่ถูกเน้นภายในการศึกษาความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรม คือ

1) การมุ่งงานและการมุ่งคน การมุ่งงานหมายถึง การแบ่งงานกันทำ การตัดสินใจ และการประเมินผลงาน 2) การมุ่งคน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการเปิดรับและความเป็นมิตร และการให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา การศึกษาเชิงพฤติกรรมจะประกอบด้วยการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา มหาวิทยาลัยมิชิแกน มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และตาข่ายการบริหารของเบลล์และมิดัน

ทฤษฎีและการวิจัยมีการใช้หลายกรอบแนวความคิด การศึกษาครั้งแรกได้ถูกดำเนินการโดยมหาวิทยาลัยไอโอวา ในปี พ.ศ. 2481 ของเคิร์ท เลวิน, โรนัลด์ ลิปปีตต์ และราล์ฟไวท์ นักวิจัยได้ศึกษาทดลองภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ 1) แบบเผด็จการ (Autocratic) เป็นลักษณะของการควบคุมกิจกรรมของกลุ่มและตัดสินใจโดยผู้นำ 2) แบบประชาธิปไตย (Democratic) เป็นแบบที่เน้นการมี

ส่วนร่วมของกลุ่ม และกฎเกณฑ์ที่สำคัญ และ 3) แบบตามสบาย (Laissez-faire) ผู้นำมีส่วนเกี่ยวข้องน้อยมากในทุกกิจกรรม

ผลการวิจัยได้ผลว่าภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ได้ผลในกระบวนการกลุ่มดีกว่าแบบอื่น ๆ แต่อย่างไรก็ตาม จากกลุ่มตัวอย่าง (เด็กวัยรุ่น 20 คน) และขอบเขตในการวิจัยที่แคบ จึงจำกัดการประยุกต์ใช้ข้อมูลที่เข้มข้นอย่างมากที่นอกเหนือไปจากตัวอย่างที่ศึกษา แต่การศึกษาความเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวาจะนำมาซึ่งยุคของพฤติกรรม แทนที่จะเป็นคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่ได้รับความสนใจภายในการวิจัย

ผลงานวิจัยที่แพร่หลายต่อมาได้แก่ การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ นักวิจัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้พบว่า พฤติกรรมของผู้นำสามารถได้ 2 มิติ คือ การมุ่งคน และการมุ่งงาน การมุ่งคน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการสร้างควมไว้วางใจร่วมกัน การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง การเคารพต่อความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและการให้ความสำคัญกับความรู้สึกรักของพวกเข ส่วนการมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งระบุงานและความรับผิดชอบที่เจาะจงของสมาชิกองค์กร ให้ชัดเจน การกำหนดผู้นำอาจจะมีสไตล์ผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งภายใน 4 แบบ คือ 1) การมุ่งงานสูง/การมุ่งคนต่ำ 2) การมุ่งงานสูง/การมุ่งคนสูง 3) การมุ่งงานต่ำ/การมุ่งคนต่ำ หรือ 4) การมุ่งงานต่ำ/การมุ่งคนสูง ผลการวิจัย พบว่าสไตล์ผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งคนสูง จะมีผลการดำเนินงานสูงกว่าและความพอใจสูงกว่าสไตล์ผู้นำแบบอื่น ๆ แต่การเน้นการวิจัยอย่างอื่นได้พบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพอาจจะมุ่งคนสูงและมุ่งงานต่ำได้ หรือมุ่งคนต่ำและมุ่งงานสูงขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ดังนั้น สไตล์การมุ่งงานสูง/ มุ่งคนสูง อาจจะไม่มีที่เสมอไป

ดังนั้น ข้อสรุปที่สำคัญของทฤษฎีเชิงพฤติกรรมคือ สไตล์ความเป็นผู้นำ ยิ่งมุ่งคนสูงเท่าไรจะทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความพอใจขึ้นเท่านั้น ข้อสรุปที่ว่าสไตล์ความเป็นผู้นำแบบไหนจะทำให้ผลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงที่สุดยังไม่แน่ชัด แต่หลักฐานบางอย่างชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่มุ่งทั้งงานสูงและคนสูงจะทำให้ผลการดำเนินงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสูงที่สุด เหตุผลอย่างหนึ่งของการขาดความสัมพันธ์ที่ชัดเจนระหว่างสไตล์ความเป็นผู้นำและผลการดำเนินงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอาจจะเป็นไปได้ว่า ผู้นำไม่ได้ใช้สไตล์ความเป็นผู้นำแบบเดียวอย่างสม่ำเสมอ หลักฐาน คือ ผู้นำอาจจะปรับสไตล์ความเป็นผู้นำตามความต้องการของสถานการณ์ที่ได้เผชิญอยู่ เหตุผลประการที่สองคือ การขาดผลลัพธ์ที่ลงความเห็นแน่นอนได้ว่าสไตล์ความเป็นผู้นำแบบไหนจะมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปแทนที่จะพยายามระบุสไตล์ความเป็นผู้นำมีประสิทธิภาพ ควรจะเข้าใจสไตล์ความเป็นผู้นำแบบไหนเหมาะสมที่สุดกับองค์กร งานและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแต่ละประเภทเป็นต้น

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Theories)

ในทศวรรษ 1970 เริ่มมีการศึกษาแบบผู้นำตามสถานการณ์ โดยเชื่อว่าพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลจะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ จากสถานการณ์หนึ่ง สู่อีกสถานการณ์หนึ่งซึ่งการเป็นผู้นำที่ดีนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ ในสถานการณ์ที่ต่างกันต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

ทศวรรษที่ 1960-1980 เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ “วิธีที่ดีที่สุด” (Best Way) เหมาะสมกับความต้องการของสภาพการณ์ต่าง ๆ มีการศึกษากันหลายแนวทาง โดยการนำเอาพฤติกรรมผู้นำดั้งเดิม 3 แบบ หรือมิติพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ จากการศึกษาตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำดังกล่าวมาศึกษาเกี่ยวกับสภาพการณ์เฉพาะที่กำหนดในแต่ละทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟิเดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory) ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซี และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard's Situational Theory) ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมายของเฮาวส์ (House's Normative Decision Theory) เป็นต้น การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ดังกล่าวกำหนดสภาพการณ์ในแต่ละทฤษฎีแตกต่างกัน ส่วนแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้แบบผู้นำแตกต่างกันตามสภาพการณ์ของแต่ละทฤษฎีนั้น ๆ ดังเช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟิเดเลอร์ให้ความสำคัญของสภาพการณ์การควบคุม (Situational Control) 3 สถานการณ์ คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม 2) โครงสร้างงาน และ 3) อำนาจตามตำแหน่ง ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่มีภาวะการมุ่งใจในด้านการงาน (Task Motivated) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในสภาพการณ์ด้านการควบคุมสูง ส่วนผู้นำที่มีภาวะผู้นำการมุ่งใจในด้านความสัมพันธ์ (Relationship Motivated) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในสภาพการณ์ควบคุมปานกลาง เป็นต้น (Amold & Feldman, 1986 อ้างถึงใน พรณิกา เดิมศักดิ์, 2552)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์ซี และแบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard อ้างถึงใน วัน ไซ ยงบันทม, 2552) ซึ่งเสนอว่า พฤติกรรมของผู้นำควรจะเปลี่ยนแปลงตามความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน เป็นการช่วยเหลือผู้บริหารปรับปรุงรูปแบบการเป็นผู้นำในแต่ละระดับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะแตกต่างในแต่ละงานมี 2 ปัจจัย คือ ความสามารถและความเต็มใจ เงื่อนไขและการมุ่งใจ ความสัมพันธ์ของปัจจัยเหล่านี้เกิดสภาพที่เป็นไปได้ 4 ประการ คือ

1. ไม่มีความสามารถไม่เต็มใจ หรือไม่มีความมั่นคง
2. ไม่มีความสามารถแต่เต็มใจ หรือเชื่อมั่น
3. มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจ หรือไม่มีความมั่นคง
4. มีความสามารถและเต็มใจ หรือเชื่อมั่น

เฮอร์ซี และเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard) ตระหนักถึงพฤติกรรมของผู้นำอิสระ

2 ประการ คือ

1. พฤติกรรมการทำงานเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำได้กำหนดความรับผิดชอบการทำงาน เฉพาะอย่างของบุคคลหรือกลุ่ม

2. พฤติกรรมความสัมพันธ์เป็นขอบเขตซึ่งผู้นำรับฟัง และติดต่อสื่อสารกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน ซึ่งผู้บริหารจะต้องเลือกรูปแบบความเป็นผู้นำที่เป็นไปได้ 4 ประการ เพื่อยอมรับและเพื่อปรับปรุงความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

2.1 การบอกกล่าว (Telling) (พฤติกรรมงานสูง-พฤติกรรมความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำ ต้องระมัดระวังในการกำหนดงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและอธิบายถึงสิ่งที่ต้องทำ และวิธีที่ต้องทำ รูปแบบผู้นำนี้จะทำงานดีที่สุดกับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งไม่เต็มใจ และขาดความสามารถหรือ ขาดความเชื่อมั่นที่จะทำงาน

2.2 การใช้งาน (Selling) (พฤติกรรมงานสูง-พฤติกรรมความสัมพันธ์สูง) ผู้นำแบบมุ่ง เกี่ยวกับงาน และให้ความสนับสนุนความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชารูปแบบนี้ประสิทธิผลสูงที่สุด เมื่อผู้ตามเต็มใจที่จะทำงานแต่ขาดทักษะที่เหมาะสม

2.3 การมีส่วนร่วม (Participating) (พฤติกรรมงานต่ำ-พฤติกรรมความสัมพันธ์สูง) ผู้นำมุ่งการติดต่อสื่อสาร และให้การสนับสนุน และแสดงบทบาทอำนาจการเฉพาะอย่าง เพื่อให้ งานสำเร็จ ผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะเหมาะสมเมื่อผู้ตามมีทักษะและขาดความเชื่อมั่นที่จะบรรลุ วัตถุประสงค์ในงานของเขา

2.4 การมอบหมายงาน (Delegating) (พฤติกรรมงานต่ำ-พฤติกรรมความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำจะอำนาจการหรือให้การสนับสนุนต่ำ โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง รูปแบบนี้จะทำงานดีที่สุดสำหรับผู้ตามที่มีทั้งความสามารถและมีการสนใจ

การศึกษาเรื่องสถานการณ์ (Situation) ในฐานะที่เป็นตัวบ่งชี้สำคัญต่อความสามารถ ในการเป็นผู้นำ ซึ่งนำมาสู่แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership) ขึ้น โดยความพยายามที่จะชี้ชัดให้ได้ว่า “บริบทที่มีคุณสมบัติเช่นไรที่ทำให้ผู้นำถูกมองว่าประสบความสำเร็จ” แนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ส่วนใหญ่จะมองข้ามคุณลักษณะเด่น เฉพาะตัวของผู้นำ แต่ให้ความสำคัญของสถานการณ์ทางสังคมมากกว่าโดยมีผลงานวิจัยเชื่อว่า บุคคลหนึ่งอาจเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตามก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแต่ละสถานะแวดล้อมนั้น นักวิจัยจึง พยายามที่จะกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละสถานการณ์ที่เหมาะสมต่อการมีประสิทธิผลของผู้นำ Hoy and Miskel (1987 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549) ได้คุณสมบัติ 4 ประการที่ประกอบขึ้น เป็นสถานการณ์ ได้แก่

1. ลักษณะโครงสร้างขององค์กร
2. บรรยากาศขององค์กร
3. ลักษณะของบทบาทหน้าที่
4. คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา

ตัวอย่างทฤษฎีเชิงสถานการณ์ เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และบลอนชาร์ด (Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory) เป็นต้น อย่างไรก็ตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์ดังกล่าวพบว่า ภาวะผู้นำมีความซับซ้อนสูงเกินกว่าจะอธิบายด้วยทฤษฎีอย่างเพียงพอ ทั้งนี้เพราะทฤษฎีเหล่านี้ยังไม่สามารถคาดเดาได้ถูกต้องว่าในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันเช่นนี้ ผู้นำจะต้องใช้ทักษะที่เฉพาะสถานการณ์นั้นควรมีทักษะอะไรบ้างจึงจะเกิดประสิทธิผล

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

เป็นการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ เจตคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงกลุ่มหรือองค์กรให้มีประสิทธิผล โดยมีแนวคิดว่าการศึกษาภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน ยังเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเสริมแรง และเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยน อันเป็นพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐานเท่านั้น จึงทำให้เกิดแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในส่วนรายละเอียดความเป็นมาของทฤษฎีผู้วิจัยจะนำเสนอในลำดับเนื้อหาต่อไป

ผลจากทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามที่กล่าวมาข้างต้น พบว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเริ่มมีความชัดเจนขึ้นเมื่อประมาณต้นศตวรรษที่ 20 ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 แนวทาง ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบไม่มีผู้นำแน่นอน และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานในองค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานนั้น ปัจจัยสำคัญที่สุดก็คือ ผู้นำ ถ้าองค์กรใดมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็จะสามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตลอดจนทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพก็จะไม่สามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งได้ และยังเป็นการทำลายขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ ซึ่งจะเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ในองค์กรประสบความล้มเหลว

ภาวะผู้นำมีนักวิชาการและนักการศึกษาให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายความหมาย เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยขอเสนอความหมายของภาวะผู้นำของแต่ละบุคคลดังนี้

สทวน ช้างฉัตร (2541, หน้า 172) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง เป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่งพยายามที่จะมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น โดยอาศัยอำนาจที่เกิดจากการบังคับ (Coercive) ให้คนอื่นกลัว อำนาจที่เกิดจากการให้รางวัล (Reward Power) หรือการเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) อำนาจทางกฎหมาย (Legitimist Power) หรืออำนาจที่ผู้ครอบครองตำแหน่งได้รับมอบหมายจากองค์การ อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) และอำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง (Reference Power) คำสั่งของผู้บังคับบัญชา จุดประสงค์ของการใช้อำนาจเหนือบุคคลอื่นดังกล่าว ก็เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จอย่างดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลา ทรัพยากร เทคโนโลยี และความสามารถของสมาชิกกลุ่ม หรือบุคลากรในองค์การ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง การสร้างโอกาสให้พนักงานหรือบุคคลอื่น ๆ เป็นรายบุคคลหรือเป็นทีมต่อภาระกิจขององค์การ ภาวะผู้นำเป็นตัวแทนของความตั้งใจและความพยายามของผู้นำในการมองหาแนวทาง เพื่อขยายสมรรถนะของบุคคลกรให้ทำคุณประโยชน์ ให้บรรลุตามเป้าหมายและจุดมุ่งหมายขององค์การ

นิติมา เทียนทอง (2544) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยใช้การชักจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ และยินดีให้ความร่วมมือ ดังนั้นผู้นำคือ ผู้ที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

บังอร ศรีสุทธสิกุล (2544, หน้า 12) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง ภาวะผู้นำเป็นการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้นำในฐานะของผู้บริหารที่ใช้อิทธิพลและความสัมพันธ์ของพลังอำนาจที่มีในตน แสดงบทบาทต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ผู้นำที่ดีจะต้องมีภาวะผู้นำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการวางเป้าหมาย ในอนาคต มีนโยบายและแผนงานที่เด่นชัด มีความเด็ดขาด มีวินัยในตนเอง มีความรอบรู้ในหลักวิชาและเต็มใจที่จะเผชิญกับความเสี่ยง ต้องมีไหวพริบ สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นปฏิบัติตามสู่จุดหมายร่วมกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ โดยผ่านกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการตัดสินใจที่ชาญฉลาด คอยควบคุมการตรวจสอบการปฏิบัติงานในองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

1. เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำการที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้

2. เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมดูแล และประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
 3. เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำ จนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกกลุ่มและกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
 4. อิทธิพลในตัวของผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
 5. การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคลคนหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้แนะการกระทำดังกล่าว ทำให้บุคคลอื่น ๆ เชื่อมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะทางการแสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้
 6. ความคิดริเริ่มและการรักษาสภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติการณ์ร่วมกัน
 7. การที่บุคคลมีอิทธิพลมากและทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์กร
 8. เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์กร และมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มสร้างไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการมีอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ จนสามารถบรรลุตามเป้าหมายรวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร
- Yuki (2002) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลให้บุคคลดำเนินการในทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร โดยที่ผู้นำได้แสดงความรู้ในด้านต่าง ๆ และแสดงลักษณะท่าทาง เพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
- ผลจากการศึกษาในหลากหลายทัศนะของความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา สามารถสรุปความหมายของภาวะผู้นำได้ว่า เป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดความเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับ โน้มน้าวใจให้บุคคลปฏิบัติตาม ก่อเกิดกิจกรรมหรือมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน ทั้งนี้ ผู้นำที่ดีจะต้องมีภาวะผู้นำที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลวางเป้าหมายอนาคต มีนโยบายและแผนงานที่ชัดเจน มีความรอบรู้ตามหลักวิชา และพร้อมเผชิญหน้ากับความเสี่ยง มีไหวพริบ มีการตัดสินใจที่ชาญฉลาด ควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

หลักแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในการศึกษารูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ของผู้วิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวทางหลัก ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและสมรรถนะของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายเป็นผู้นำและผู้เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ดังนั้นสถานการณ์เปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่มีการศึกษาวิจัยมาก ในช่วงตั้งแต่ทศวรรษ 2000 เป็นต้นมา ได้บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือการแปรสภาพในตัวบุคคล โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐาน และการมองการณ์ไกลไปในอนาคต ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตาม แล้วพยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการ แล้วปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ โดยสาระของทฤษฎีแล้วภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกว้างขวางแล้วครอบคลุมแนวคิดของภาวะผู้นำเชิงبارมี ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ รวมทั้งภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม อีกด้วย (ณัฐวุฒิ เคมียสุวรรณ, 2550)

การศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้มีผู้ให้แนวคิดไว้ ดังนี้ (สมยศ นาวิการ, 2540)

เนื่องจากความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น จึงมีการศึกษาวิจัยและสร้างทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำจำนวนมาก นักวิจัยจะดำเนินการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงและขยายทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะ พฤติกรรมและสถานการณ์ออกไปอีก นอกจากนี้ นักวิจัยกำลังพิจารณาอย่างใกล้ชิดกับบทบาทของความเป็นผู้นำทางการบริหารภายในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน และการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นทุกขณะ ดังนั้น จึงมีทฤษฎีความเป็นผู้นำใหม่ปรากฏขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง วิธีการศึกษาการเป็นผู้นำที่มีผู้ให้ความสนใจอย่างมากในช่วงเวลานี้ คือ แนวความคิดของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือความเป็นผู้นำโดยวิสัยทัศน์และบาร์มี และยังถูกเรียกอีกหลายชื่อ เช่น ความเป็นผู้นำเชิงบันดาลใจ ความเป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์ เป็นต้น

ข้อโต้แย้งที่น่าสนใจอย่างหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำ คือโอกาสที่ผู้บริหารและผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งเดียวกันหรือเหมือนกัน ข้อโต้แย้งข้อหนึ่งคือ ผู้บริหารจะทำสิ่งเดียวกัน แต่ผู้นำจะต้องคิดค้นสิ่งใหม่ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมั่นคงใจให้ผู้ตามใช้ความพยายามสูงกว่าปกติ ภายในการศึกษาข้อโต้แย้งนี้ Bass (แบส) ผู้เชี่ยวชาญทางความเป็นผู้นำได้แยกความแตกต่างระหว่างผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transaction Leaders) และผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders) โดยกล่าวว่า ผู้นำแบบรักษาระดับจะจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ด้วยการช่วยเหลือให้พวกเขาบรรลุเป้าหมาย และสร้างความเข้าใจว่าความต้องการ และรางวัลที่พวกเขาต้องการจะถูกเชื่อมโยงกับความสำเร็จของเป้าหมายอย่างไร ดังนั้น ความเป็นผู้นำแบบรักษาระดับจะถูกเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งความเป็นผู้นำในลักษณะนี้จะผูกพันอย่างใกล้ชิดกับทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงเส้นทางเป้าหมาย ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์อื่นที่ได้กล่าวมาแล้ว จะเป็นวิธีการศึกษาความเป็นผู้นำรักษาระดับด้วย ในทางตรงกันข้ามผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานสูงกว่าความคาดหวังปกติ ด้วยการบันทึกลงใจพวกเขาให้มุ่งภารกิจที่กว้างขึ้น โดยการมุ่งเป้าหมายระดับสูง แทนที่จะเป็นเป้าหมายระดับต่ำ และการมีความเชื่อมั่นต่อความสามารถของพวกเขาก็จะบรรลุภารกิจที่ระบุ โดยผู้นำตามแนวคิดของ Bass (แบส) ปัจจัยหรือองค์ประกอบของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 ด้าน คือ 1) การใช้บารมี 2) การบันทึกลงใจ 3) การกระตุ้นความคิดเห็น 4) การพิจารณาส่วนบุคคล ภายใบบรรดาปัจจัยความเป็นผู้นำเหล่านี้ความเป็นผู้นำที่มีบารมีจะมีความสำคัญมากที่สุด บารมี คือความสามารถของผู้นำที่จะบันทึกลงใจความภูมิใจ ความศรัทธา และความเคารพ รับรู้ถึงสิ่งที่สำคัญอย่างแท้จริง และสามารถระบุภารกิจหรือวิสัยทัศน์ที่บันทึกลงใจผู้ตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลสำคัญหลายคน เช่น มาร์ติน ลูเธอร์ คิง, มหาตมะ คานธี, จอห์น เอฟ. เคนเนดี และแฟรงคลิน ดี รูสเวลท์ ล้วนแต่มีบารมี

แม้ว่ามีนักวิจัยหลายคนทางรัฐศาสตร์ และสังคมวิทยาได้ศึกษาแนวความคิดนี้มานานแล้ว แต่ความสนใจอย่างจริงจังของนักวิจัยทางการบริหารได้เกิดขึ้นเมื่อไม่นานมานี้ ในระยะแรกจะมองบารมีเป็นคุณลักษณะทางบุคลิกภาพโดยกำเนิด แต่ไม่ว่าผู้นำจะมีบารมีหรือไม่ ก็เสมือนว่าขึ้นอยู่กับสายตาของผู้ตาม ด้วยเหตุนี้จึงมีการศึกษามากขึ้น เพื่อที่จะมุ่งสร้างความเข้าใจพฤติกรรมของผู้นำที่มีบารมี โดยการศึกษาบางอย่างได้ระบุว่าผู้นำที่มีบารมีจะพยายามเปลี่ยนแปลงฐานะเดิม

ผลการศึกษาการพัฒนาการศึกษาภาวะผู้นำในช่วงเวลาต่าง ๆ ชำงต้น พบว่า การศึกษาภาวะผู้นำในอดีต ยังมีจุดด้อยบางประการ กล่าวคือ การศึกษาคุณลักษณะผู้นำยังสรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่เป็นสากลยังไม่ได้ การศึกษาพฤติกรรมผู้นำก็ยังสรุปพฤติกรรมผู้นำ หรือสไตล์ความเป็นผู้นำที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ก็จะมีสภาพการณ์ที่แตกต่างกันตามแนวคิดของ

แต่ละทฤษฎี ส่วนการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นแนวทางที่ผู้นำมุ่งพัฒนาผู้ตามให้เป็น ผู้ที่มีจิตสำนึกอันสูงส่ง เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการสร้างสรรค์ความสามารถในการแข่งขัน ขององค์กร ภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมุ่งไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมาย ร่วมกันทั้งของผู้นำและของผู้ตาม

ทิชี่ (Tichy, 1999 อ้างถึงใน ทรงวิทย์ เขมเศรษฐ์, 2542, หน้า 51) ได้สรุปไว้ว่า การเป็น ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ผู้นำที่ทำงานให้สำเร็จโดยการนำ ซึ่งประกอบด้วย การชี้แนะ และการสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่น ขณะที่เผด็จการใช้ความกลัว การลงโทษ เพื่อบังคับให้ผู้อื่นปฏิบัติตามคำสั่ง ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะรับความคิดของผู้อื่นเพื่อก่อให้เกิดความกระตือรือร้น ผู้นำ จะใช้โอกาสทุก ๆ ประการที่มีในการสื่อสารกับผู้ตาม และผู้นำยังคอยให้แรงสนับสนุนแก่ผู้ตาม ผู้นำมีด้วยกัน 3 ระดับ คือ ระดับเทคนิค ระดับการเมือง และระดับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งขยายความ ได้ว่า ระดับเทคนิคช่วยให้องค์กรใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระดับการเมืองเกี่ยวกับวิธธำจใช้อิทธิพล รางวัลในการจูงใจผู้อื่น และระดับวัฒนธรรมประกอบด้วย ค่านิยม วิถีที่หล่อหลอมคนเข้าด้วยกัน ทุกสิ่งทุกอย่างที่มีผลต่อวิถีคิดและพฤติกรรมของคน ดังนั้น ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับระบบทั้ง 3 อย่างครบถ้วน และสิ่งที่ผู้นำต้องทำเพื่อก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงนั้นก็คือ จะต้องตรวจสอบสภาพปัจจุบัน เพื่อหาวิธีการทำงานที่ดีขึ้น ถูกต้องยิ่งขึ้น นวัตกรรม และสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การมองให้เห็นจุดที่ต้องการเปลี่ยนแปลงและลงมือทำ ซึ่ง สามารถจำแนกหน้าที่ออกเป็น 2 ข้อหลัก คือ 1) ยอมรับความจริง ตรวจสอบสภาพปัจจุบันอย่างที่เป็น ไม่ใช่อย่างที่เคยหรือที่เราอยากให้เป็น 2) ตอบสนองต่อสถานการณ์อย่างเหมาะสม

สมยศ นาวิกาน (2540, หน้า 225-226) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะพยายาม เปลี่ยนแปลงทั้งองค์กรจากสภาวะหรือวัฒนธรรมหนึ่ง ไปเป็นสภาวะหรือวัฒนธรรมอีกอย่างหนึ่ง ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเกี่ยวพันกับความเป็นผู้นำซึ่งบารมีสูงมาก เพราะว่าผู้นำการ เปลี่ยนแปลง จะสร้างความรู้สึกรักของความรักและความศรัทธาที่เข้มแข็ง ดังนั้น เขาสามารถ กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงหลายอย่างภายในวัฒนธรรมขององค์กรได้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะ ปฏิบัติงานที่สำคัญหลายอย่าง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเพิ่มความตระหนักของผู้ตามต่อปัญหาและ ผลที่ตามมาของปัญหา ขององค์กร สมาชิกองค์กรจะต้องเข้าใจปัญหาที่มีลำดับความสำคัญสูงต่อ องค์กร และอะไรจะเกิดขึ้นถ้าปัญหาไม่ได้ถูกแก้ไขให้สำเร็จ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างวิสัยทัศน์ ของสิ่งที่องค์กรควรจะเป็น สร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้นทั่วทั้งองค์กร และสนับสนุนการ เปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กรที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ องค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการเปลี่ยนแปลง มีหลายอย่างคือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Visioning) คือ ความสามารถของผู้นำที่จะสร้างวิสัยทัศน์หรือมองอนาคตขององค์กรอย่างชัดเจน การสร้างวิสัยทัศน์อาจจะมีรูปแบบมากกว่าหนึ่งอย่าง แทนที่จะเรียกร้องให้บุคคลทุกคนภายในองค์กรมุ่งไปตามแผนที่เส้นทางวิสัยทัศน์ของผู้นำ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะพยายามให้บุคคลแต่ละคนมีวิสัยทัศน์ของตนเอง ดังที่ ผู้บริหารคนหนึ่งได้กล่าวว่า ผู้นำรับผิดชอบไม่เพียงแต่การมีวิสัยทัศน์เท่านั้น แต่จะต้องรับผิดชอบกระบวนการของการสร้างวิสัยทัศน์ทั่วทั้งองค์กรอีกด้วย

2. การสร้างค่านิยม (Valuing) คือ ผู้นำจะกำหนดค่านิยมพื้นฐานของการปฏิรูปองค์กรขึ้นมา ค่านิยมเหล่านี้จะถูกใช้เป็นแบบจำลอง โดยผู้นำ และได้ถูกยึดถือไว้อย่างสม่ำเสมอเมื่อผู้นำและผู้ตามมุ่งที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ ค่านิยม พฤติกรรมของผู้นำจะถูกรู้สึกทั่วทั้งองค์กร และมุ่งไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรด้วย

3. การถ่ายทอดและการบันทึกลงใจ (Articulating and Inspiring) คือ ความสามารถของผู้นำในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้เป็นถ้อยคำเชิงปฏิบัติที่เห็นได้ชัด และมีคุณสมบัติที่เร้าใจผู้ตามหรือทำให้พวกเขาต้องการร่วมทีมงาน

4. การกระจายอำนาจและการติดต่อสื่อสาร (Empowering and Communication) หัวใจของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถของผู้นำที่จะบันทึกลงใจของผู้ตามว่าพวกเขาสามารถมีส่วนช่วย อย่างสำคัญต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการกระจายอำนาจให้แก่ผู้ตามด้วยการให้พวกเขามีความรู้สึกว่าตัวพวกเขามีคุณค่า และช่วยให้พวกเขาได้ใช้ขีดความสามารถส่วนบุคคลอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ ผู้นำจะพัฒนาผู้ตามด้วยการแก้ปัญหาาร่วมกัน และการมอบหมายงานซึ่งจะช่วยให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นตนเองสูงขึ้น การกระจายอำนาจจะถูกสนับสนุนด้วยความเต็มใจของผู้นำที่จะทำงานร่วมกัน

ฉะนั้นอาจกล่าวได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ บุคคลที่ได้จินตนาการอนาคตขององค์กร มีถ่ายทอดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนถึงบุคลากร เพื่อการสร้างแรงบันดาลใจ สนับสนุนแรงจูงใจที่สูงกว่าที่สามารถคิดว่าเป็นไปได้ แม้ว่าบาร์มีจะมีบทบาทที่สำคัญภายในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเหล่านั้นจะเป็นมากกว่าหัวหน้ากองเชียร์ แต่จะพัฒนาและกระตุ้นผู้ตามเป็นรายบุคคล ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเกี่ยวข้องกับ 1) การเพิ่มระดับของจิตสำนึกต่อความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ 2) การทำให้ผู้ตามอยู่เหนือผลประโยชน์ตนเองเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร และ 3) การยกระดับหรือการขยายขอบเขตความต้องการที่สำคัญของบุคคลให้กว้างขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถูกอธิบายว่าเป็นบุคคลที่สามารถทำให้มีแรงจูงใจและความตระหนักที่สูงขึ้นและได้รับปฏิกิริยาจากผู้ตาม เช่น ความไว้วางใจ ความประทับใจ ความจงรักภักดีและความเชื่อมั่นต่อองค์กร

ความเป็นมาของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ก่อนที่จะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) โดย แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในปีทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำอย่างมีบารมีนี้ เนื่องจากในทศวรรษนั้น เกิดการปฏิรูปและการฟื้นฟูองค์กรต่าง ๆ อย่างมากและผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกา มีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง

ภาวะผู้นำแบบมีบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้มีพรสวรรค์ มีความเป็นพิเศษ และเหนือคนทั่วไป (Mushinsky, 1997 อ้างถึงใน วรวัฒน์ แสงน้อยอ่อน, 2550) แบบส (Bass, 1985 อ้างถึงใน วรวัฒน์ แสงน้อยอ่อน, 2550) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมี และได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย เช่น แบบส (Bass) เสนอว่า ผู้นำแบบมีบารมี มักจะเกิดขึ้นในที่ที่ใช้อำนาจแบบปกติ สัมพันธ์กับการจัดการกับวิกฤตการณ์และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้นต่อมา ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบบส (Bass) ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรม คือ ความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่างเต็มที่ที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ซึ่งแบบส (Bass) ได้ให้เหตุผลในการใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี เนื่องจาก 1) การสร้างบารมีเป็นตัวแทนของความหมายหลายความหมายในการโฆษณา เช่น การฉ้อโกง ซึ่งมีลักษณะเป็นการ โอ้อวด ตื่นเต้นเกินจริง 2) การสร้างบารมี มีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการ และความเป็นผู้นำแบบเทียม เช่น ฮิตเลอร์ มุสโสลินี 3) มีผู้วิจัยบางคนกล่าวว่า การสร้างบารมี คือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของแบบส (Bass) จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี

ผลจากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้เกิดการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ

เบอร์น (Burns) ในปี ค.ศ. 1978 และเบส (Bass) ค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็น ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส (Bass)

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่พบ โดยทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2547) ภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนสภาพ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536) ภาวะผู้นำการปฏิรูป (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544) และ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551) สำหรับในงานวิจัยนี้ ใช้คำว่า รูปแบบผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ซึ่งจากการศึกษาค้นคว้ามีผู้ให้ความหมายของ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ไว้ หลายทัศนะ ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ได้ถูกพัฒนาจากแนวความคิด ภาวะผู้นำตามทัศนะวิชาการนั้น ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและ ผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 2 ฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไปเป็นผู้นำจริยธรรม กล่าวคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นให้ผู้ตามได้เกิดความสำนึก และยกระดับของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้น ความต้องการของการความสำเร็จ (Maslow, 1970 อ้างถึงใน เตชทัต ใจทวัม, 2551)

ผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้น ทำให้ตระหนักถึงความต้องการ สำคัญในคุณค่าอันสูงค่าของอุดมการณ์ทำให้บรรลุอุดมการณ์ ให้คำนึงถึงประโยชน์ของทีม องค์การ นโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน และยกระดับความต้องการให้สูงขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) แต่ยังมี ส่วนประกอบสำคัญอีกสามส่วนคือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึง ความเป็นเอกลักษณ์ (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) นอกจากนี้ยังให้ทัศนะเพิ่มเติมว่า ผู้นำมักจูงใจผู้ตามโดยใช้อารมณ์ที่รุนแรงและไม่ คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับผู้ตาม นักวิชาการอื่น ๆ ได้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ ว่าเป็นการให้ความสำคัญกับจุดประสงค์ร่วมกันของกลุ่มมากกว่าความต้องการเอกลักษณ์บุคคล (Leithwood & Steinback, 1991 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549)

เบอร์น (Burns, 1978 อ้างถึงใน ชีวิน อ่อนละอ, 2553) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุอุดมการณ์ที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งของผู้นำและของผู้ตาม โดยภาวะผู้นำเป็น ปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่

อุดมการณ์ร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ 3 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) โดยได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้ง 2 ฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

เบส (Bass, 1985 อ้างถึงใน รัตติกรณ จงวิศาล, 2548) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามให้มุ่งความสนใจไปสู่องค์การและสังคม มากกว่าตนเองหรือเห็นแก่ตัว โดยผู้นำจะใช้กลยุทธ์ระดับบุคลิกภาพและอุดมการณ์ของผู้เกี่ยวข้อง กับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุถึงจะแห่งตน (Self-actualization) ความผาสุก (Well-being) ของสังคม องค์การและผู้อื่น รวมถึงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะขึ้นหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

Mushinsky (1997) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์การ และสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่ผลกระทบของอิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับมาเป็นผู้นำ และเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงถูกมองว่าเป็นกระบวนการร่วมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์การ

Schultz and Schultz (1998 อ้างถึงใน แพรภัทร ยอดแก้ว, 2551) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ความเป็นผู้นำซึ่งผู้นำไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม แต่มีอิสระในการกระทำ ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบมุมมองของผู้ตาม

กัลยาณี พรหมทอง (2546, หน้า 2) หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกิดความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนัก

ภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจรรงรักภักดีและเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกล เกิดกว่าความสนใจของคนซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

นิตย สัมมาพันธ์ (2546, หน้า 54) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลจำนวนมากลงมือทำมากกว่าเดิมจนได้ระดับขั้นสู่เพดานการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม

แพรภัทร ยอดแก้ว (2551) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง รูปแบบของผู้นำที่แสดงออกโดยมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมติฐานของสมาชิกในองค์กร และสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น

โสภณ ภูเก้าล้วน (2550) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ผู้นำจะมีการถ่ายโอนหน้าที่ ความรับผิดชอบ อำนาจที่สำคัญ และจัดซื้อจัดจ้างการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะให้แก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการการริเริ่ม การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแข่งขันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้องการส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งต่าง ๆ ผู้นำจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และระบบการบริหารเพื่อเน้นสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

ผลจากการศึกษาทัศนะความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา สามารถสรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ว่า หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงภาวะความเป็นผู้นำที่สามารถสร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของบุคลากรให้สูงขึ้น มีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความสนใจ มุ่งการทำงานในแง่มุมใหม่ ๆ มีการยกระดับแรงบันดาลใจของบุคลากรมากกว่าที่เป็นอยู่ กระตุ้นการใช้ปัญญา ตระหนักรู้คุณค่า วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร คำนึงถึงปัจเจกบุคคล สนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาความสามารถของบุคลากรไปสู่ระดับที่สูงขึ้นอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในสภาวะปัจจุบัน โลกอยู่ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันอย่างสูงซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ และในฐานะที่ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันอย่างรุนแรงนี้ โดยได้รับผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง อันจะเห็นได้ชัดจากปัญหาและสภาพของวิกฤติการณ์ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในปัจจุบัน จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจว่าในสภาวะแบบนี้ สังคมไทยควรมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงยั่งยืน มีสันติสุขและสามารถเอาชนะวิกฤติการณ์ทางด้านต่าง ๆ ที่เรากำลังเผชิญอยู่ได้

เป็นที่ยอมรับกันว่าบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในทุก ๆ ระดับสังคม คือ ผู้นำ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอด สวัสดิภาพ และสันติสุขของสังคมและประเทศชาติทั้งหมด นอกจากนี้ ผู้นำมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กรและการจัดการในทุกระดับ ทั้งใน ระดับโลก ระดับประเทศ หรือระดับท้องถิ่น ในระดับองค์กรมีการยอมรับกันว่าความสำเร็จขององค์กรไม่ว่าจะเรียกว่าเป็นการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-based Management) ประสิทธิภาพหรือประสิทธิผล ล้วนแต่ขึ้นกับภูมิปัญญา ความคิดอ่านและแนวปฏิบัติที่สร้างสรรค์ของผู้นำขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงานและภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร เนื่องจากผู้นำมีความสำคัญจึงมีแนวคิดและการศึกษาในเรื่องการพัฒนาความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership) เกิดขึ้น สำหรับในประเทศไทยในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา ได้มีการศึกษาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงนี้ แนวคิดทฤษฎีใหม่ที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับกันมากในปัจจุบัน คือ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีการกระจายอำนาจหรือการเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และมีการกระตุ้น ผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะพิจารณาที่ลักษณะของผู้นำ พฤติกรรมอำนาจ รวมทั้งตัวแปรสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นแนวทางที่กว้างกว่าแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ และผลจากการวิจัยเชิงประจักษ์และการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับในองค์กรของประเทศต่าง ๆ จำนวนมาก พบว่า ผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์กรสูงขึ้น แม้ว่าสภาพการณ์ขององค์กรจะมีข้อจำกัดต่าง ๆ เพียงใด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จึงเป็นที่สนใจของนักวิชาการทางการบริหารทั้งในวงธุรกิจ อุดสาหกรรมการศึกษา รัฐบาล โรงพยาบาล หน่วยงานที่ไม่หวังผลกำไรและ

หน่วยงานอื่น ๆ นอกจากนี้ได้มีการเสนอว่าควรมีการพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง (พรณิภา เดิมศักดิ์, 2552)

ทั้งนี้ ประเทศไทยถ้าไม่มีการเตรียมการเพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลง สังคมไทยก็ยากที่จะอยู่รอดได้ในยุคโลกาภิวัตน์ ความรุนแรงของกระแสโลกาภิวัตน์นำพาการเปลี่ยนแปลงสู่ทุกภาคส่วนของสังคมของประเทศ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องและเท่าทันการเปลี่ยนแปลงนั้น อาจหมายถึงความสามารถที่จะนำพาท้องถิ่นก้าวขึ้นสู่ความสำเร็จ อีกนัยหนึ่ง หากองค์กรใดหยุดนิ่งอยู่กับที่หรือไม่สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับกระแสโลกก็จะเป็นองค์กรที่ล้าหลังและไม่สามารถที่จะเข้าไปแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่ง (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2542 อ้างถึงใน สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554)

ณัฐพันธ์ เชนนันท์ (2546) กล่าวโดยสรุปถึงความสำคัญและความจำเป็นของผู้นำการเปลี่ยนแปลง อันเนื่องมาจากความก้าวหน้าของระบบเศรษฐกิจแบบโลกาภิวัตน์ และความซับซ้อนของการแข่งขันในปัจจุบัน ก่อให้เกิดความไม่แน่นอน และความไม่มั่นคงขององค์กรซึ่งองค์กรที่เคยประสบความสำเร็จไม่สามารถที่จะรับประกันได้ว่าจะไม่ประสบความล้มเหลว โดยเฉพาะผู้บริหารที่ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงตนเอง และเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ดังกล่าว ผู้บริหารในองค์กรจึงต้องพยายามแก้ไขปัญาและพัฒนาหน่วยงาน เพื่อที่จะความสามารถในการแข่งขัน และแสวงหาโอกาสในอนาคต โดยพยายามพัฒนาองค์การในทุก ๆ มิติ รวมถึงการส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร การเปลี่ยนแปลงจะต้องเริ่มต้นจากผู้นำ (Leader) ในทุกระดับขององค์การ โดยที่ผู้นำต้องมีความเข้าใจในปัญหา เพื่อให้สามารถกำหนดควิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และนำสมาชิกให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการอย่างเหมาะสม คุณสมบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ ดังนี้

1. การมีทักษะในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล
2. มีความสามารถในการประมวลและวิเคราะห์ข้อมูล
3. ความสามารถในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ จากสภาวะแวดล้อมที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
4. ความสามารถในการรับรู้สถานการณ์และความรู้สึกของผู้อื่น

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2542 อ้างถึงใน สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554) กล่าวโดยสรุปว่าการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษามักจะเกิดขึ้นจากปัจจัยธรรมชาติและปัจจัยมนุษย์ แต่โดยส่วนใหญ่แล้วการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญมาจากปัจจัยมนุษย์ โดยการเปลี่ยนแปลงไปตามแรงผลักดัน ซึ่งอาจจะมาจากพลังภายในและพลังภายนอก หรือมาจากทั้งสองรวมกัน นอกจากนี้ยังมีแนวโน้มสำคัญในสังคมซึ่งกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสถาบันต่าง ๆ เช่น กระบวนการที่นำไปสู่ความเป็นเมือง

การทำให้เป็นอุตสาหกรรม การทำให้ทันสมัย และเป็นยุคสังคมหลังอุตสาหกรรม สังคมเทคโนโลยี และรวมถึงแหล่งการเปลี่ยนแปลงยังมาจากเจตคติของสาธารณชนและนักการศึกษา ในช่วงเวลาหนึ่ง ที่ถูกกระตุ้น โดยการเคลื่อนไหวทางสังคม เช่น กระแสการเรียนรู้ร่วม และการกระจายอำนาจ

สุวัฒน์ จตุสุวรรณ (2554) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำแบบใหม่ ที่มุ่งเน้นให้ผู้บริหารทุกระดับต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพื่อการผลักดันและ นำพาองค์กร ไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าปัจจุบันตามกระแสโลกาภิวัตน์ที่จะนำพาการเปลี่ยนแปลงสู่ ทุกภาคส่วนขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ความมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้ามาใน การบริหารจัดการและสร้างองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการรองรับ การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต

จากทัศนะความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา อาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น ภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ ที่มีความสำคัญและความจำเป็น จากกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง มีความซับซ้อนของการแข่งขันมาก ก่อให้เกิด ความไม่แน่นอน และความไม่มั่นคงต่อองค์กร หากผู้บริหารไม่มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ เท่าเทียมกับกระแสโลกาภิวัตน์อย่างทีกล่าวมาแล้ว องค์กรที่เคยประสบความสำเร็จ อาจล้มเหลว ลงได้ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถนำพาองค์กรปรับตัวให้ เท่าเทียมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และสร้างองค์กรให้มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการแข่งขันที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากทัศนะของนักวิชาการต่างประเทศ

ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตอนเริ่มต้น ได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิง บรรยายผู้นำทางการเมือง โดย เบอร์น (Burn, 1978 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550) อธิบายถึง ภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อ การแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็น กระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการ ในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน ในทฤษฎีของเบอร์น (Burn) ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและ ค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพและ มนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุก ๆ วัน” (Everyday Selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (Better Selves) โดยมีแนวคิดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรในทุก ๆ

ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกันสูงกว่า หรือต่ำกว่าก็ได้ โดยเบอร์น (Burn) เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) คือ การเป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือ ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามให้เป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับความต้องการของ Maslow และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศราภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยธรรม

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow หรือระดับการพิจารณาจริยธรรมของ Kohlberg แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น ภาวะผู้นำทั้ง 3 ลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์น (Burn) มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกนตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

จากทฤษฎีของเบอร์น (Burn) นั้น เบส (Bass, 1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เบส (Bass) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) เบส (Bass) เห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญอีก 3 ส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มี นอกเหนือจากความมีบารมีคือการกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลและการสร้างแรงบันดาลใจ ทั้ง 3 องค์ประกอบ

รวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบบารมีมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด ซึ่งเขาได้ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าแนวคิดของ เบอร์น (Burn) โดยไม่ใช่เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้น เพื่อให้รางวัลตอบแทน และเขายังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน ซึ่งเขายอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบได้ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน เบส (Bass) ได้ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่า เบอร์น (Burn) และเบส (Bass) ยังมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เบส (Bass) ยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบได้ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

พอดซาคอฟฟ์ และคณะ (Podsakoff et al., 1990) ได้สรุปว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมที่สำคัญอยู่ 6 ประการ ดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน (Identifying and Articulating a Vision) คือ ผู้นำที่พยายามสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์กร พร้อมกับพัฒนาสร้างความชัดเจนและสร้างแรงคล้อยแก่ ผู้ตาม ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร
2. แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมเป็นแบบอย่างกับผู้ตาม (Providing an Appropriate Model) คือผู้นำแสดงแบบอย่างของการประพฤติ ปฏิบัติที่ดี ให้เป็นแบบอย่างปฏิบัติกับผู้ตาม ซึ่งจะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อถือศรัทธา
3. ส่งเสริมให้เกิดการยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่ม (Fostering the Acceptance of Group Goals) คือ ผู้นำมีเป้าหมายในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันในการทำงานเป็นทีมกลุ่ม เพื่อร่วมกันทำงานจนบรรลุเป้าหมาย
4. มีการกำหนดความคาดหวังต่อผลการทำงานสูง (High Performance Expectations) คือ ผู้นำที่แสดงออกในการคาดหวังความเป็นเลิศของผลงานในแง่คุณภาพหรือผลงานสูงของผู้ตาม
5. ส่งเสริมสนับสนุนความเป็นปัจเจกบุคคล (Providing Individualized Support) คือ ผู้นำที่ปฏิบัติตนให้เห็นถึงการให้ความช่วยเหลือและแนะนำต่อผู้ตามเป็นรายบุคคล

6. กระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ ผู้นำที่สร้างความท้าทายและกระตุ้นผู้ตาม หาแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการแบบใหม่ แตกต่างไปจากวิธีการเดิม โดยใช้ความคิดพิจารณาเชิงวิเคราะห์ให้ผู้ตามเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ที่เหมาะสม

ยูกัล (Yukl, 1996 cited in Yukl, 2002) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมีองค์ประกอบด้วยหลัก 3 ประการ คือ

1. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแนวคิดเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหา หรือประเด็นด้านต่าง ๆ โดยการค้นหาและใช้กลยุทธ์แนวทางใหม่ ๆ

2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือ การปฏิบัติต่อกับผู้เป็นรายบุคคล เอาใจใส่ให้การพัฒนาบุคลากร และคอยช่วยเหลือ ชี้แนะให้กับผู้ตามที่ยังขาดประสบการณ์แต่ละคน

3. การสร้างบารมี (Charisma) คือ ความสามารถในการมีอำนาจในการออกคำสั่งให้ผู้ตามเกิดความซื่อสัตย์อย่างเข้มแข็ง และมีความเสียสละอุทิศตน และที่สำคัญ คือ การมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ซึ่งหลักในการสร้างบารมีให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำนั้น ไม่ใช่สิ่งง่ายที่จะทำได้

คุก, ฮันซาคเกอร์ และคอฟเฟย์ (Cook, Hunsaker, & Coffey, 1997 อ้างถึงใน จูติพงศ์ คล้ายไขทอง, 2547) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์เชิงพฤติกรรม สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเปลี่ยนแปลงองค์การ 3 ประการคือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์ โดยวิสัยทัศน์จะให้ทิศทางต่อสมาชิกขององค์การในวิธีที่สอดคล้องกับแบบของผู้นำ ปรารถนาและความยึดมั่น ความกดดันในสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรขององค์การ วิสัยทัศน์ที่ดีที่สุดอยู่บนพื้นฐานขององค์การและบ่งบอกถึงความสามารถที่คงทนขององค์การที่จะเปลี่ยนแปลงผู้นำและองค์การที่เหนือธรรมชาติ

2. การระดมความผูกพัน เป็นการยอมรับโดยบุคลากรที่จะทำให้อิสัยทัศน์ใหม่ ๆ ที่วางไว้ให้ได้ บังเกิดผล ผู้นำแสดงและนำเสนอวิสัยทัศน์ต่อกลุ่มในทุกโอกาสใช้การกระตุ้นจิตใจ โดยผ่านการติดต่อสื่อสารภายในและการโฆษณาประชาสัมพันธ์แทนการสั่งการด้วยคำสั่ง

3. การเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองทั้งระบบและยกระดับ กระบวนการแก้ปัญหาและกระบวนการตัดสินใจ มีการใช้วิธีการปฏิบัติใหม่กระจายทั่วทั้งองค์การ แทนที่จะจำกัดอยู่กับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงในองค์การ ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้อุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และมีความเชื่อมั่นที่จะพบกับความท้าทายระดับการรับรู้มาตรฐานและการตัดสินใจ

ค.ศ. 2000-2002 Barling, Moutinho and Kelloway (2000 อ้างถึงใน เพ็ญพร ทองคำสุก, 2553) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารองค์การธุรกิจตามแนวคิดของ Bass โดยแบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ คือ

1. การสร้างบารมี คือ การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเลื่อมใสศรัทธา เคารพนับถือและไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการประพฤติปฏิบัติของผู้นำ และเชื่อมั่นผู้นำว่าทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เป็นผู้มีคุณธรรม ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงกับผู้ตาม ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ต่อผู้อื่นและกลุ่มบารมีเป็นลักษณะพิเศษของบุคคล หรือเป็นการมีอำนาจในตัวผู้นำที่มีผลต่อผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง ศรัทธา พร้อมทั้งจะอุทิศตนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

2. การสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำสามารถจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นและทุ่มเท ความพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข (Team Spirit) ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพทั้งดงามในอนาคต สามารถสื่อภาพฝันหรือวิสัยทัศน์ให้ผู้ตามทราบอย่างชัดเจนแสดงความผูกพันต่อเป้าหมาย ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามได้ โดยแสดงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ

3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างของแต่ละบุคคล ผู้นำจะหาแนวทางส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทั้งนี้โดยให้โอกาสผู้ตามในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตามสามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือเป็นที่ปรึกษาให้แก่ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นลักษณะสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่อผู้นำและสมรรถนะในการผลิตของผู้ตาม โดยการเน้นการจัดการแบบมีส่วนร่วม และความสนใจกับการหาทางตอบสนองความต้องการก้าวหน้า และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีต่อผลการดำเนินงานและอาชีพ

4. การกระตุ้นทางปัญญา คือ เป็นการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามตื่นตัวและเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไข เกิดความคิด จินตนาการ ความเชื่อและค่านิยมมากกว่าที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในทันทีทันใด ทำให้เกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจ และสามารถใช้ดุลยพินิจในการพิจารณาปัญหาที่เผชิญอยู่ ตลอดจนวิธีการแก้ไขด้วยสติปัญญา

5. การให้รางวัลตามสถานการณ์ คือ วิธีการที่ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ทุ่มเทความพยายาม เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ โดยบอกผลลัพธ์ของงานที่ต้องการ วิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และบอกถึงรางวัลที่จะได้รับตามต้องการเมื่อวานสำเร็จ การอธิบายวิธีการทำงานและผลลัพธ์ของงานที่ทำให้ผู้ตามรู้ว่าสามารถทำงานให้สำเร็จได้ง่าย จึงทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน การให้รางวัลอาจเป็นคำยกย่องชมเชย การประกาศความดีความชอบ การให้เกียรติในฐานะผู้ตามดีเด่น การขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง

วอร์ด (Ward, 2002) ได้พัฒนาองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติม เป็น 8 องค์ประกอบ คือ

1. การตระหนักรู้ตัวเอง (Self Knowledge) คือ ลักษณะของบุคคลที่มีความรู้ตัวเอง รู้จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง และความเชื่อในตน ทำให้เกิดการเข้าถึงการกระตุ้นส่งเสริม และตอบโต้ความคิดเฉพาะเรื่องได้ดี ทำให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่มีความรู้เฉพาะด้านที่ทันต่อ ความก้าวหน้าทางวิชาการ คือ การสร้างความเป็นนักวิชาการหรือผู้รู้ให้กับผู้นำ

2. ความรู้ลึกต่อคุณค่าและคุณธรรม (Authenticity) คือ ลักษณะที่แสดงว่าเข้าใจต่อความรู้ลึกของบุคคลอื่นอย่างลึกซึ้ง ทำให้เกิดการพัฒนามีความไว้วางใจกัน

3. ความเชี่ยวชาญ (Expertise) คือ การมีทักษะความรู้ และมีความสามารถทางเทคนิคที่เป็นที่ต้องการ ในการทำงานขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องแสดงออกถึงความสามารถในสาขาที่เชี่ยวชาญให้ปรากฏ

4. วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ลักษณะของการมองอนาคต ๆ อย่างสร้างสรรค์ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สามารถกระตุ้นผู้อื่นให้เกิดความปรารถนาที่จะมุ่งมั่น ไปสู่เป้าหมาย

5. ความยืดหยุ่น (Flexibility) คือ การสร้างความรู้สึกละบายให้ตนเอง ในขณะที่อยู่ในภาวะของความไม่ถ้อยปกติ ความซับซ้อนของสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถปรับตัวกับสถานการณ์ใหม่ได้ง่าย

6. ภาวะผู้นำเชิงการแลกเปลี่ยน (Shared Leadership) คือ การทำให้เกิดอำนาจทัดเทียมกันในกลุ่ม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่นำกลุ่มร่วม มีการกระตุ้นผู้อื่นให้มีความสร้างสรรค์ทางความคิดใหม่ และแสดงออกเป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ใหม่

7. บารมี (Charisma) คือ ลักษณะของส่วนบุคคลที่เป็นดึงดูด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่ให้คุณค่า กับความต้องการของมนุษย์ ด้วยการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเชิงการสนับสนุนส่งเสริม และได้รับความเคารพเชื่อถือ ศรัทธา

8. ความสามารถในการสร้างความสนใจและกระตุ้นผู้อื่น (Inspire and Motivate) คือ การแสดงออกถึงความปรารถนาที่จะสร้างความสำเร็จ สร้างความมั่นใจให้องค์กร

เบส และอวอลิโอ (Bass & Avolio, 2002 อ้างถึงใน เพ็ญพร ทองคำสุก, 2553) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำงานมากกว่าผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยมีการแลกเปลี่ยนและการยอมรับผลลัพธ์ที่ได้รับมี 4 อย่างคือ

1. ผู้นำมองทุกอย่างที่เป็นสิ่งสุดยอด เมื่อผู้ตามเห็นกับผู้นำและแข่งขันกัน
2. ผู้นำและผู้ตามถึงโอกาสและความเข้าใจอันดี
3. ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามมีหน้าที่การทำงานที่เจริญเติบโตขึ้น
4. ผู้นำจะต้องพิจารณาและจัดหาสิ่งที่สนับสนุน โดยการเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ให้แก่ผู้ตามนั้นสามารถแบ่งองค์ประกอบออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

4.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้ทราบถึงรูปแบบของกฎสำหรับผู้ตาม เช่น ผู้นำชื่นชม ยินดีและดีใจ ผู้ตามก็ต้องเป็นเหมือนกับผู้นำ และแข่งขันกันท่ามกลางสิ่งเหล่านี้ ผู้นำจะขอความไว้วางใจโดยพิจารณาถึงความเป็นส่วนตัว ผู้นำแสดงถึงความเสี่ยงให้กับผู้ตาม และตัดสินใจแบบปราศจากเหตุผล ผู้นำเป็นผู้ยึดถือสิ่งที่ถูกต้อง การแสดงมาตรฐานที่สูงขึ้นของการปฏิบัติทางจริยธรรม ผู้นำใช้พลังส่วนตัวและพลังความเป็นจริง

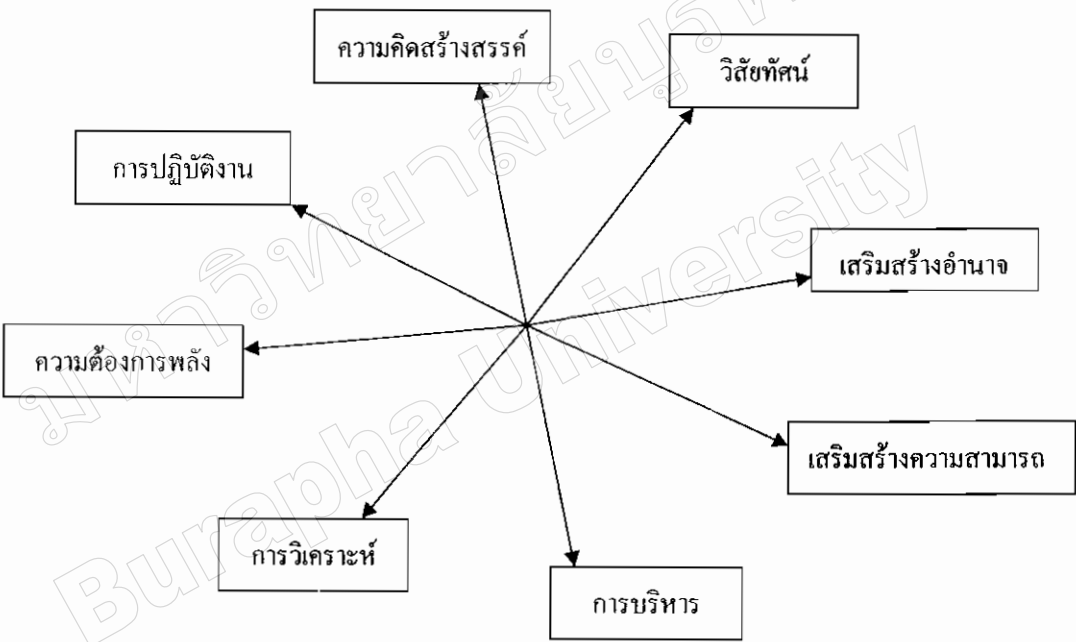
4.2 การสร้างแรงบันดาลใจ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างแรงจูงใจและสิ่งเร้ารอบข้างโดยจัดหาโอกาสให้กับงานของผู้ตาม การเป็นทีมทำให้เห็นถึงการแสดงออก คุณธรรมและจริยธรรมก็เป็นการแสดงออก ผู้นำให้ผู้ตามที่เกี่ยวข้องในการดึงดูดสิ่งรอบข้าง ผู้นำใช้การติดต่อสื่อสาร และแสดงถึงการยอมรับเพื่อไปถึงเป้าหมายและแสดงวิสัยทัศน์ร่วมกัน

4.3 การกระตุ้นทางปัญญา คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ตามนำผลกระทบมาปรับเปลี่ยนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและคิดอย่างสร้างสรรค์กับคำถามต่าง ๆ ที่ได้รับ มีการแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและปรับเปลี่ยนการกำหนดทิศทางเก่า ๆ ให้เป็นไปในทิศทางใหม่ การสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่สนับสนุน เช่น การกำหนดจริยธรรม คุณธรรมให้กับการทำความคิด โดยผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดความคิดใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์เชิงวิเคราะห์ร่วมกัน

4.4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องคำนึงถึงสิ่งที่จำเป็นสำหรับการได้รับการพัฒนาผู้ตามให้เกิดความก้าวหน้ามากขึ้น มีการแสดงออกถึงลักษณะของความเป็นผู้นำ ผู้ตาม และผู้ร่วมงาน ให้ถูกพัฒนาในระดับที่มีการนำไปสู่ความสำเร็จมากยิ่งขึ้น การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ถูกฝึกฝนให้โอกาสในการเรียนรู้ใหม่ ๆ ถูกสร้างเพื่อให้การสนับสนุน คำนึงถึงข้อแตกต่างในสิ่งที่จำเป็นและการชื่นชมยินดี พฤติกรรมของผู้นำแสดงออกถึงการยอมรับ ข้อแตกต่าง เช่น การจ้างงานได้รับการสนับสนุนมากขึ้น มีอิสรภาพมากขึ้น มีการกำหนดมาตรฐานในด้านอื่น ๆ และปรับโครงสร้างให้มีมาตรฐาน และใช้ในการแลกเปลี่ยนในการติดต่อสื่อสาร การพิจารณาปัจเจกบุคคลของผู้นำจะต้องรับฟังผู้ตามมากขึ้น ผู้นำมีความสามารถในการแยกแยะ

งาน คือ พัฒนางานให้กับผู้ตาม บางครั้งงานที่ผู้นำมอบหมายผู้อื่นทำแทนผู้ตามนั้นจะต้องมองถึงความจำเป็น และความต้องการของผู้ตามในการยอมรับการสนับสนุน เพื่อไม่ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าการกำลังถูกตรวจสอบ เป็นต้น

แฮกเกอร์ และ โรเบิร์ตส์ (Hacker & Roberts, 2003) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะ 8 ประการ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับหน้าที่ผู้นำสามารถสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ ในอนาคตให้แก่องค์กร และในขณะเดียวกันผู้นำต้องมีการวิเคราะห์สภาพในปัจจุบันที่เป็นความจริง โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีความคิดสร้างสรรค์ มีความคล่องแคล่วว่องไว ในการตัดสินใจ



ภาพที่ 1 คุณลักษณะ 8 ประการ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแฮกเกอร์ และ โรเบิร์ตส์ (Hacker & Roberts, 2003)

แนวคิดในช่วงกระบวนการทัศน์ใหม่หรือยุคใหม่ได้มุ่งอธิบายทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเชื่อว่าภาวะผู้นำได้เข้ามามีบทบาทอย่างแพร่หลาย หากสร้างกรอบแนวความคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะเป็นแรงกระตุ้นและแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามไปถึงผลสำเร็จ ดังจุดมุ่งหมายและแนวทางปฏิบัติการพัฒนา และมองถึงการยอมรับในความสามารถของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยผู้ตามก้าวหน้าและพัฒนา โดยตอบสนองความต้องการของผู้ตามแต่ละบุคคล และต้องการที่จะให้อำนาจแก่พวกเขาและ

ทำให้ผู้ตามแต่ละบุคคลมีแนวทางปฏิบัติและจุดมุ่งหมายเดียวกัน (Bass & Riggio, 2006 อ้างถึงใน เพ็ญพร ทองคำสุก, 2553)

เบส และริกกีโอ (Bass & Riggio, 2006 อ้างถึงใน เพ็ญพร ทองคำสุก, 2553) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลทางอุดมการณ์ (Idealized Influence) คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงถึงพฤติกรรมที่เป็นบทบาทหน้าที่ โดยผู้นำจะต้องชื่นชม มีความเอาใจใส่ มอบความไว้วางใจให้แก่ผู้ตามเป็นแบบอย่างเพื่อให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่าคนอื่น และผู้นำต้องสร้างบารมีให้ผู้ตามนั้นเกิดความมุ่งมั่นและสามารถตัดสินใจได้ ดังเช่น การมีอิทธิพลทางอุดมการณ์ (Idealized Influence) ที่แสดงถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เข้าถึงกฎโมเดลของภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบกับผู้ตาม ผู้นำมีความพึงพอใจ น่าเคารพ และมีความจริงใจ ผู้ตามก็ต้องมีเหมือนกับผู้นำ การมีอิทธิพลทางอุดมการณ์ให้ความสำคัญของผู้นำในการมีวิสัยทัศน์ เช่น ผู้นำจะต้องทำให้ผู้อื่นแน่ใจได้ว่าสามารถนำพาองค์กรผ่านพ้นอุปสรรคไปได้ ดังนั้นผู้นำจะต้องมีความคิดในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงและการตัดสินใจ สามารถที่จะหาแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง มีกำหนดมาตรฐานทางด้านจริยธรรมและด้านความประพฤติในระดับที่สูง

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปฏิบัติไปในทางการสร้างวิสัยทัศน์และนำสิ่งเหล่านี้ได้แก่ การมอบโอกาสในการทำงานให้แก่ผู้ตาม การทำงานเป็นทีม กระตือรือร้น และการมองโลกในแง่ดีให้ถูกแสดงออก ผู้นำจะต้องสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตาม โดยการสื่อสาร พบปะ และการให้ความยอมรับเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายและแสดงวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในหน้าที่หรืองานของผู้ตาม ค้นหาแนวทางปฏิบัติในการแก้ไขปัญหา มีการกำหนดทางใหม่ ๆ จากเดิม ๆ ที่เคยปฏิบัติ สนับสนุนให้ผู้ตามเกิดทักษะการคิดวิเคราะห์

4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคำนึงถึงความจำเป็นของผู้ตามแต่ละบุคคล ผู้นำจะต้องพัฒนาผู้ตามให้มีระดับความสามารถที่สูงขึ้นกว่าเดิมและประสบความสำเร็จ โดยให้โอกาสการเรียนรู้สิ่งใหม่ที่สร้างขึ้นผ่านการฝึกฝน และคำนึงถึงความแตกต่างเฉพาะบุคคล การพิจารณาของผู้นำจะต้องรับฟังผู้ตามให้มาก ผู้นำต้องสามารถแยกแยะงานและพัฒนางานให้กับผู้ตามได้ บางครั้งงานที่ถูกทำแทนจะแสดงถึงถ้าผู้ตามจำเป็นต้องการการสนับสนุนโดยตรงหรือผ่านกระบวนการ โดยผู้ตามจะต้องไม่รู้สึกรู้ว่ามีการตรวจสอบตนเองเกิดขึ้น

เคนดรา แวน แวกเนอร์ (Kendra Van Wagner, 2009) ได้ทำวิจัยและขยายแนวคิดของเบอร์น (Burn) ออกจากทฤษฎีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส (Bass) ไว้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถอธิบายข้อมูลพื้นฐานให้กับผู้ตามได้ แต่ต้องสร้างความเชื่อถือ นับถือ การชื่นชมและยินดีจากผู้ตาม โดยมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การมีอิทธิพลทางอุดมการณ์ (Idealized Influence) คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องคำนึงถึงการสร้างบารมี โดยสร้างจากความจริงใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อถือ และความนับถือในตัวผู้นำ
2. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่เพียงแต่ให้โอกาสกับผู้นำส่งเสริมความคิดเชิงสร้างสรรค์ให้กับผู้ตาม ผู้นำยังสามารถสนับสนุนให้ผู้ตามในการค้นหาวิธีทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน และโอกาสใหม่ ๆ ในการเรียนรู้
3. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล และสร้างความสัมพันธ์ในการส่งเสริมสนับสนุนด้วยการติดต่อสื่อสาร การสนทนาที่ทำให้ผู้ตามนั้นเกิดความรู้สึกมีอิสระในการแสดงออกการความคิดเห็น
4. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สามารถพูดแนะนำ และโน้มน้าวแก่ผู้ตามได้มองเห็นคุณค่า มีความกระตือรือร้น และสามารถแนะนำให้ผู้ตามปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดกิเลส และนำหลักคุณธรรมมาประยุกต์ใช้เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายได้

จากทัศนะของนักวิชาการภายในประเทศ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทัศนะของนักวิชาการในประเทศไทย เพื่ออธิบายถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ดังนี้

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543) ได้รวบรวมลักษณะและพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำที่จะประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำและคุณลักษณะพฤติกรรมที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงเช่น

1. ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีความเฉลียวฉลาดปรับตัวเก่ง มีความเพียรพยายามร่างกายแข็งแรง กระตือรือร้น เป็นคนทำงานหนัก เชื้อมั่นในตนเอง ไหวพริบ ความอดทน ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น พลังงานสูงหรือไฟแรง ความคิดสร้างสรรค์ แสวงหาโอกาส ความคิดริเริ่มความรู้ ภูมิปัญญา และบูรณาการส่วนบุคคล

2. ผู้นำที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จะต้องใช้อำนาจโดยการมอบอำนาจให้ผู้อื่นเป็นผู้เรียนรู้ตลอดไป กำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมภายในหน่วยงาน เชื้อมั่น และให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงาน รู้จักตนเองเป็นอย่างดี กล้าเสี่ยงและยอมรับการสูญเสีย มีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคล มุ่งเน้นพัฒนางานไปสู่อนาคต

3. ผู้นำที่ก่อให้เกิดความแตกต่าง จะต้องมีการกิจที่น่าสนใจ เป็นนักคิดที่ยิ่งใหญ่ มีจริยธรรมสูง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมีความรู้สึกไว เป็นนักเสี่ยง เป็นนักตัดสินใจ ใช้อำนาจอย่างชาญฉลาด สื่อความหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างทีมงาน กล้าหาญและมีความผูกพัน

4. ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะนำสิ่งที่ดีที่สุดของผู้อื่นออกมา โดยหวังสิ่งที่ดีที่สุดจากผู้ตามของตนเอง ศึกษาความต้องการของผู้อื่นอย่างละเอียด จัดตั้งมาตรฐานที่สูงสำหรับความเป็นเลิศ ใช้แบบสนับสนุนความสำเร็จ ขอมและให้การยอมรับกับผลสัมฤทธิ์และใช้การผสมผสานกับของการส่งเสริมแรงทั้งหมดทางบวกและทางลบ

5. ภาวะแห่งความสำเร็จได้แก่ยอมรับความรับผิดชอบส่วนบุคคล พัฒนาโครงสร้างอิทธิพลของการคิดมากกว่าการควบคุมผลลัพธ์หลักเกี่ยวกับกลุ่มคนที่ไม่ทำงาน บริหารพนักงานเป็นรายบุคคล เน้นจุดมุ่งหมายแทนที่จะเป็นตัวแทนปัญหาเป็นหัวหน้าพร้อมกับเป็นที่เลี้ยง ฝึกอบรมคนของตนเอง ให้อยู่ในความผิดพลาดหรือเป็นการเรียนรู้ให้ยอมรับเฉพาะที่ปฏิบัติงานดีเยี่ยมและไม่พยายามใช้เล่ห์เหลี่ยมกับคน

6. การปฏิบัติภาวะผู้นำได้แก่ทำทนายกระบวนการ โน้มหน้าใจให้มีวิสัยทัศน์ ร่วมสนับสนุนให้ผู้อื่นกระทำ ให้แม่แบบของแนวทางและสนับสนุนทางด้านจิตใจ

7. ความผูกพันภาวะผู้นำในอนาคต ได้รับการสนับสนุนจากบุคคลอื่น ๆ สนับสนุนความร่วมมือ ทำตัวเองให้เป็นตัวอย่าง และยอมรับในการทำคุณประโยชน์ของปัจเจกบุคคล นอกจากนี้ยังมีเทคนิคมากมายที่จะใช้สนับสนุนกระบวนการ แต่อย่างไรก็ตามความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง จะขึ้นอยู่กับทัศนคติและค่านิยมและทักษะของผู้นำเป็นสำคัญ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2547) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ

1. ผู้นำและผู้ตาม (Leaders Followers) การมีอิทธิพลระหว่างผู้นำ และผู้ตามเป็นแบบสองทางไม่ได้หมายความว่าเฉพาะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามเท่านั้น ดังนั้นผู้ตามก็สามารถแสดงบทบาทภาวะผู้นำได้ เมื่อจำเป็นและผู้นำที่ดีก็สามารถจะปรับบทบาทเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตาม และผู้นำที่ดีมักจะพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้แก่ผู้ตาม

2. การมีอิทธิพล (Influence) เป็นกระบวนการของผู้นำ ในการสื่อสารความคิดเพื่อให้ได้รับการยอมรับและมีแรงจูงใจ เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากผู้ตามในการนำความคิดนั้นไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

3. วัตถุประสงค์ขององค์การ (Organizational Objectives) และมีความท้าทายนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล

4. การเปลี่ยนแปลง (Change) การมีอิทธิพลและการกำหนดวัตถุประสงค์องค์การใด ๆ ต้องมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ ให้ก้าวหน้าต่อสังคมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

5. คน (People) ในการทำงานนั้นผู้นำและผู้ตามจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นอีกหลายคน หลายกลุ่มจึงจะต้องแสดงภาวะผู้นำ และช่วยเหลือให้บุคคลเหล่านั้นประสบผลความสำเร็จด้วย

ทิพย์รัตน์ กลั่นสกุล (2547) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้า ว่าพฤติกรรม การแสดงออกของหัวหน้าได้กระตุ้นและจูงใจให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ประกอบ 3 ด้าน ดังนี้

1. ภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจ (Charisma and Inspirational Motivation) คือ พฤติกรรมการแสดงออกของหัวหน้า ต่อการเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติ อุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนร่วมทุ่มเทการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จในระยะเวลาที่กำหนดไว้ สร้างแรงบันดาลใจให้เห็นคุณค่าของงาน และร่วมแรงร่วมใจให้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

2. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ พฤติกรรมการแสดงออกของหัวหน้าในการกระตุ้นให้ช่วยกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานมองปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทาย สนับสนุนให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหา ใช้ความคิดและดุลยพินิจก่อนลงมือปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในเชิงสร้างสรรค์

3. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือ พฤติกรรมการแสดงออกของหัวหน้า ต่อการยอมรับความเป็นบุคคล แสดงความเข้าใจในความแตกต่างของบุคคล

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) ได้อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

1. การมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence and Charisma) คือ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยแบบอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมของผู้นำ ก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้นจึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดยการจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์ และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกัน เพื่อไปสู่เป้าหมาย แทนการทำประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตาม ให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการคิดริเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยการใช้วิธีฝึกคิดทบทวน กระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือองค์กร ผู้นำจะสร้างความรู้สึกล้มเหลวให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามและจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือต้องริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่เกี่ยวกับงานขององค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ ด้วยตัวเอง

4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือ หรือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนเองสู่ระดับสูงขึ้น

การตี อนันต์นาวี (2548) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้นำที่มีลักษณะที่สำคัญ คือ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึง ความปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ดังนี้

1. การสร้างบารมี (Charisma) คือ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามีพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกและสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความรู้สึกล้มเหลว รักใคร่ เสื่อมใส ไว้ใจ ใน ความสามารถของผู้นำ ซึ่งทำให้ผู้นำสามารถโน้มน้าวใจ ชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จโดยผู้มีพฤติกรรม คือ การมีความมั่นใจในตนเองสูง สนับสนุนการทำงานของบุคคล กระตุ้นจูงใจ สร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้กล้าเสี่ยงมีความคิดริเริ่ม รวมทั้ง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือ วิธีการที่ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาจุดประกายความคิดที่ใญ่บุคลากรคิดที่จะช่วยการทำงานให้สำเร็จโดยใช้ความพยายาม

เพิ่มขึ้นรวมทั้งทำงานให้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งอาจทำได้โดยใช้แรงหนุนทางอารมณ์ ได้แก่ การสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม สร้างความเข้าใจว่าสิ่งที่ทำนั้นมีคุณค่า สร้างความคาดหวังว่าจะทำได้สำเร็จ

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ วิธีการที่ผู้อำนวยการเขตพื้นที่ การศึกษาช่วยบุคลากรให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างใหญ่ กระตุ้นการสร้างระดับความคิด เรียนรู้ วิธีการแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ไขปัญหาย่าง เป็นระบบสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือ การที่ผู้อำนวยการ เขตพื้นที่การศึกษาสนใจในบุคลากรแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร ความต้องการ ความสนใจ ความสามารถ ตลอดจนผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียม รวมทั้งสอนแนะนำ และให้ข้อมูลย้อนกลับ สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง เพื่อบรรลุเป้าหมาย ตามต้องการ

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546) ได้อธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลจำนวนมากลงมือทำมากกว่าเดิมจนได้ระดับขั้นผู้เพลาณการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) มีความคิดและความสามารถในการหยั่งรู้ทิศทาง รวมทั้ง สามารถสื่อความหมายสู่ผู้อื่นอย่างได้ผลดี นอกจากนั้นยังสามารถสร้างความตื่นใจในการทำฝัน ร่วมกันให้เป็นจริง

2. การสร้างบารมี (Charisma) การที่ผู้นำทำให้บุคคลอื่น ๆ มีความกระตือรือร้น ศรัทธา จงรักภักดี ภาควุมิใจ และไว้วางใจด้วยการใช้อำนาจ ความนิยม คือ อำนาจที่เกิดจากตัวบุคคลที่ ได้รับความนิยม ยกย่องจนกระทั่งคนอื่น ๆ อยากเป็นพรรคพวกหรือผู้ตาม และอำนาจที่เกิดจาก บารมีที่จับถูกจุดอารมณ์ของคนจำนวนมาก

3. การแสดงนัยความเป็นเลิศ (Symbolism) มีการค้นหาบุคคลดีเด่นแล้วให้รางวัลจะมี พิธีการเฉลิมฉลองความเป็นเลิศและการบรรลุผลอันสูงส่ง ทั้งอย่างมีการวางแผนล่วงหน้าและ เฉียบพลัน

4. การเอื้ออำนาจ (Empowerment) มีการช่วยให้ผู้ตามมีพัฒนาการและการสนับสนุน การขจัดปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงาน มีการเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมกัน รับผิดชอบ และ มอบหมายงานที่สนใจและท้าทายความสามารถอย่างแท้จริง

5. การกระตุ้นทางปัญญา หรือการกระตุ้นภูมิปัญญาให้เกิดขึ้น (Intellectual Stimulation) มีความพยายามและสามารถสร้างความรู้สึกร่วมกันกับงานให้เกิดขึ้นในบรรดาผู้ตาม ด้วยการทำให้

ลูกน้องตระหนักในปัญหาต่าง ๆ และปลุกระดมจินตนาการ เพื่อให้ได้มาซึ่งการปฏิบัติการแก้ไข และป้องกันปัญหาแนวทางใหม่ ๆ ที่มีคุณภาพสูง

6. ความสัตย์ซื่อถื่อมั่น (Integrity) มีความซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือไว้วางใจ มีพฤติกรรมที่มุ่งมั่นรักษาความดี มีจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอไม่เสื่อมคลายอันเกิดจากจิตใจที่ดีงาน และสามารถรักษาคำมั่นสัญญา พันธะผูกพันด้วยการติดตามผลแบบไม่ลดละ

ไพศาล แสนขสบุญเรือง (2549) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหาร โรงเรียนที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและโรงเรียน จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม ของโรงเรียนหรือชุมชน โดยใช้แรงจูงหรือทักษะทางการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบ 4 ด้านดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) คือ ระดับพฤติกรรมที่บริหารโรงเรียนที่แสดงให้เห็นถึงการบริหาร หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ครูหรือบุคลากรยอมรับโดยอาศัยทัศนวิสัยร่วมกันในสิ่งที่สำคัญต่อบรรยากาศในโรงเรียน ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างเป็นที่ยกย่องนับถือ ศรัทธาและไว้วางใจ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหาร ทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมในให้มีชีวิตชีวาเน้นทักษะมนุษยสัมพันธ์จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม อุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มุ่งสู่ความเป็นเลิศและมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหาร ทำให้ผู้ร่วมงานได้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ไข ปัญหาเปลี่ยนกรอบการมองของปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ คิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหาร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ดูแลผู้ตามในลักษณะที่เป็นผู้ฝึกสอนและเป็นที่ปรึกษา เน้นการประสานงานที่ดี ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน สร้างขวัญกำลังใจที่ดีในโรงเรียน ตลอดจนเป็นตัวเชื่อม นักเรียน ผู้ปกครอง และครู เข้าด้วยกัน

ภิรมย์ ถินถาวร (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นพลังผลักดันให้เกิดการตระหนัก เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ตามจนเกิดกระบวนการทัศน์ใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องวิสัยทัศน์และภารกิจของทีมงานและองค์การ พัฒนาผู้ตามไปสู่ความสามารถที่สูงขึ้น เกิดความสนใจเฉพาะตนไปสู่อุดมการณ์ที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์และความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นในตนเองและองค์การ ประกอบด้วยองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน คือ การสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ

1. การสร้างบารมี (Charisma) คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมที่ดี เป็นที่เชื่อถือ มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ชัดเจนในการทำงาน เป็นมิตรเป็นกันเองปฏิบัติตัวต่อผู้ร่วมงานโดยใช้หลักธรรมทางศาสนา มีความเฉลียวฉลาดมุ่งมั่นพัฒนาโรงเรียนให้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีเสมอ
2. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับนับถือความสามารถของแต่ละบุคคล ชื่นชมความสามารถของเอกภาพนั้น การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล แต่ละคนเป็นกำลังหลักของโรงเรียนในการนำพาการศึกษาไปสู่คุณภาพ
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การที่ผู้บริหารนำพาหรือผลักดันให้ผู้ร่วมงานตระหนักในปัญหาและส่งเสริมความสามารถในการแก้ไขปัญหาของผู้ร่วมงาน ผลักดันให้ผู้ร่วมงานพยายามข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่า ผู้ร่วมงานได้รับการชื่นชมเมื่อประสบความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนางาน ผู้ร่วมงานทราบแนวคิดหลักในการพัฒนาโรงเรียนที่จะนำไปสู่คุณภาพ
4. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือ การที่ผู้บริหารสร้างความจริงใจและให้ความจริงใจกับผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาพ ให้ความจริงใจในการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ ปลุกใจให้เห็นคุณค่าของพัฒนางาน ชื่นชมความสำเร็จและวางแนວงานแห่งการทำหาย ส่งเสริมการกล้าคิด กล้าปฏิบัติในแนวทางที่จะทำให้เกิดการพัฒนางาน

ครุณี ขันขวา (2551) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นการบริหารจัดการในโรงเรียนที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของบุคลากร ให้สูงขึ้นโดยการยกระดับแรงจูงใจของบุคลากรให้เกิดความต้องการมากกว่าที่เป็นอยู่ และตระหนักถึงคุณค่าของอุดมการณ์ เป็นผลให้บุคลากรเกิดการปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและเป็นนักพัฒนา โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) คือ กระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ทำให้บุคคลยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาวภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถ มีความยินดีที่จะทุ่มเท การปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารโรงเรียนจะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการบริหารอารมณ์ มีคุณธรรมและจริยธรรมเสียสละ เน้นความสำคัญในเรื่อง ค่านิยม ความเชื่อและการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค เป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากรในการบริหารงานและการวางตัว
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือ กระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรมีแรงจูงใจภายในหรือมีแรงบันดาลใจในการทำงาน เห็นคุณค่างาน เห็นว่างานนั้นท้าทายและไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและสร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ด้วยการสนับสนุนให้กำลังใจและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จนเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเกินความคาดหวังโดยผู้บริหารโรงเรียนใช้คำพูด สัญลักษณ์หรือจินตนาการชักชวนให้เข้าใจทัศนภาพและความหมายเกิดความรู้สึกว่าภารกิจที่จะต้องทำนั้นสำคัญ
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ กระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้กระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน รวมทั้งกระตุ้นให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน กระตุ้นให้มีการตั้งสมมติฐาน เปลี่ยนกรอบมองปัญหาโดยผู้บริหารโรงเรียนใช้สัญลักษณ์ จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่ายส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจในบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการทำให้บุคลากรเกิดความพยายามที่จะแก้ปัญหาในการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ
4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือ กระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้วินิจฉัยและยกระดับความต้องการของบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมุ่งพัฒนาบุคลากรเป็นพี่เลี้ยง มีการติดต่อกับบุคลากรเป็นรายบุคคล เอาใจใส่ในความต้องการของบุคลากร กระจายความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดจินตภาพ มีความมั่นคง มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบและควบคุมตนเองได้

ตารางที่ 3 จำแนกองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของนักวิชาการต่างประเทศ
และในประเทศ

ทฤษฎี และตัวแบบ (Theoretical Study)	
เบอร์น (Burns, 1978 อ้างถึงใน เพ็ญพร ทองคำสุก, 2553)	1) การมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์ 2) คำมั่นถึงความต้องการของผู้ตาม
เบส (Bass, 1985)	1) กระตุ้นทางปัญญา 2) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล 3) การสร้างแรงบันดาลใจ
พอดซาคอฟฟ์ และคณะ (Podsakoff et al., 1990)	1) กำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน 2) แสดงพฤติกรรม ที่เหมาะสมเป็นแบบอย่างกับผู้ตาม 3) ส่งเสริมให้เกิด การยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่ม 4) มีการกำหนด ความคาดหวังต่อผลการทำงานสูง 5) ส่งเสริมสนับสนุนความ เป็นปัจเจกบุคคล 6) กระตุ้นการใช้ปัญญา
ยูกัล (Yukl, 2002)	1) การกระตุ้นทางปัญญา 2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล 3) การสร้างบารมี
คูก, ฮันซาคเกอร์ และคอฟเฟย์ (Cook, Hunsaker, & Coffey, 1997 อ้างถึงใน เพ็ญพร ทองคำสุก, 2553)	1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การระดมความผูกพัน 3) การเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบัน
(Barling, Moutinho, & Kelloway, 2000 อ้างถึงใน เพ็ญพร ทองคำสุก, 2553)	1) การสร้างบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล 5) การให้รางวัลตามสถานการณ์
วอร์ด (Ward, 2002)	1) การตระหนักรู้ตัวเอง 2) ความรู้สึกต่อคุณค่าและคุณธรรม 3) ความเชี่ยวชาญ 4) วิสัยทัศน์ 5) ความยืดหยุ่น 6) ภาวะผู้นำเชิงการแลกเปลี่ยน 7) บารมี 8) ความสามารถในการ สร้างความสนใจและกระตุ้นผู้อื่น
เบส และอโวลีโอ (Bass & Avolio, 2002 อ้างถึงใน เพ็ญพร ทองคำสุก, 2553)	1) การมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
แฮกเกอร์ และโรเบิร์ตส์ (Hacker & Roberts, 2003)	1) ความคิดสร้างสรรค์ 2) วิสัยทัศน์ 3) เสริมสร้างอำนาจ 4) เสริมสร้างความสามารถ 5) การบริหาร 6) การวิเคราะห์ 7) ความต้องการพลัง 8) การปฏิบัติงาน

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ทฤษฎี และตัวแบบ (Theoretical Study)	
เบส และริกกีโอ (Bass & Riggio, 2006 อ้างถึงใน เพ็ญพร ทองคำสุก, 2553)	1) การมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
เคนดรา แวน แวกเนอร์ (Kendra Van Wagner, 2009)	1) การมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543)	1) มีความเจตยวณลาด 2) มีความสามารถในการสื่อสาร ระหว่างบุคคล 3) มีความกล้าหาญ 4) นำสิ่งที่ดีที่สุดของผู้อื่น ออกมา 5) บริหารพนักงานเป็นรายบุคคล 6) โน้มน้าวใจให้มี วิสัยทัศน์ 7) ความผูกพันภาวะผู้นำในอนาคต
วิโรจน์ สารรัตนะ (2547)	1) ผู้นำและผู้ตาม 2) การมีอิทธิพล 3) วัตถุประสงค์ของ องค์กร 4) การเปลี่ยนแปลง 5) คน
นิคัย สัมมาพันธ์ (2546)	1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การสร้างบาร์มี 3) การแสดงนัย ความเป็นเลิศ 4) การเอื้ออำนาจ 5) การกระตุ้นทางปัญญา 6) ความสัตย์ซื่อถ่อมมัน
วรรณกรรมและกรณีศึกษา (Empirical Study)	
ทิพย์รัตน์ กลั่นสกุล (2547)	1) ภาวะผู้นำบาร์มีในการสร้างแรงบันดาลใจ 2) การกระตุ้นทางปัญญา 3) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548)	1) การมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
ภารดี อนันต์นวี (2548)	1) การสร้างบาร์มี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การคำนึงถึงความปัจเจกบุคคล 4) การกระตุ้นทางปัญญา
ไพศาล แสนขสบุญเรือง (2549)	1) การมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
ภิรมย์ ดินถาวร (2550)	1) การสร้างบาร์มี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
ครุณี ชันขวา (2551)	1) การมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นปัญญา และ 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

จากทัศนะของนักวิชาการต่างประเทศและภายในประเทศที่ให้นิยามขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังกล่าว จะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่ได้แบ่งองค์ประกอบออกเป็น 4 องค์ประกอบ ที่สอดคล้องกัน ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลทางอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และเมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

1. การมีอิทธิพลทางอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงเป็นตัวอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม สามารถทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับ มีความเชื่อมั่น มีความเคารพ มีความศรัทธา เกิดความไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามปฏิบัติตามผู้นำและเกิดการลอกเลียนแบบผู้นำของเขา ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ต้องแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานของศีลธรรมและจริยธรรมที่สูง ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกัน โดยอาศัยวิสัยทัศน์และมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำสามารถจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดพลังภายในใจ เกิดความกระตือรือร้น ทုံท่ความพยายามให้กับ การปฏิบัติงาน จูงใจให้ผู้ตามผูกพันต่อเป้าหมายและมีส่วนร่วมสำคัญในวิสัยทัศน์ขององค์การ สร้างความท้าทายในการทำงาน กระตุ้นให้เกิดการทำงานอย่างมีความสุข เพื่อให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนด

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เป็นการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามมีการตื่นตัว เกิดความคิด จิตนาการ สนับสนุนให้ผู้ตามหาทางออกในการแก้ปัญหาด้วยแนวทางใหม่ รับฟังปัญหาและช่วยหาหนทางในการแก้ปัญหา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับบุคคลในฐานะผู้นำเอาใจใส่ดูแลผู้ตามเป็นรายบุคคล ให้การสนับสนุน การกระตุ้นให้กำลังใจ ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นผู้สอน และคอยเป็นที่ปรึกษาของผู้ตาม

เป็นรายบุคคล เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการเอาใจใส่เป็นพิเศษในการรับรู้ความต้องการของปัจเจกบุคคล ยอมรับความแตกต่างของผู้ตามแต่ละบุคคล

ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่ง หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะทางการบริหารที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ซึ่งจากการศึกษาของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550) ได้กล่าวไว้ว่า สำหรับองค์กรในยุคนี้ วงการวิชาการต่าง ๆ ได้มีการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับตัวแปร หรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผลต่อองค์กร ตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานหรือกลุ่มทำงาน รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของพนักงาน ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ได้รับการยอมรับว่ามีอิทธิพลมาก คือ ภาวะผู้นำ ทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในทุก ๆ ระดับ และทั้งภาวะผู้นำของพนักงานทุก ๆ คน ในองค์กร

ในการศึกษครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบหลักในการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม เพื่อกำหนดและสนับสนุนในการตั้งตัวแปรอิสระ ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยในกรอบแนวความคิดการวิจัย โดยผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์จากผลการศึกษานักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

เดสเลอร์ (Dessler, 1998) ได้เสนอแนวคิดเรื่องคุณลักษณะของผู้นำที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จซึ่งเป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้

1. จัดเตรียมวิสัยทัศน์เป็นกระบวนการที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในทัศนคติและสมมุติฐานของสมาชิกองค์กรและสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร
2. จัดตั้งและกำหนดขอบเขตการติดต่อสื่อสาร โดยกำหนดให้เหมาะสมเพื่อที่จะปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กรให้สำเร็จลุล่วง
3. ติดต่อสื่อสารกลยุทธ์เป็นการสร้างทางเลือกและนำทางแก่ผู้ตาม
4. เอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงลดแรงต้านทานพัฒนาความช่วยเหลือกระตุ้นจิตใจและสร้างความเชื่อถือความคาดหวังในเชิงบวกแก่ผู้ตาม

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001, p. 414) กล่าวว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการคาดหวังว่าเป็นผู้ที่มีลักษณะดังนี้

1. สามารถกำหนดชี้แจงในเรื่องความต้องการจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน
2. สร้างวิสัยทัศน์ใหม่และรวบรวมความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น
3. คลอใจผู้ตามให้มุ่งคำนึงถึงประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ของตนเอง
4. เปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วมวางไว้มากกว่าที่จะทำงาน

ภายในบริบทเดิม

5. เป็นที่ปรึกษาหรือเป็นที่เคียงแก่ผู้ตามเพื่อที่จะให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบที่มากขึ้นในเรื่องการพัฒนาตนเองและผู้อื่น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ได้สรุปลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary)
2. เป็นผู้ที่มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสาร (Masterful Communication Skills)
3. เป็นผู้ที่มีความสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจ (Ability to Inspire Trust)
4. เป็นผู้ที่สามารถทำให้สมาชิกของกลุ่มรู้สึกว่าเขามีความสามารถ (Able to Make Group Members Feel Capable)

5. เป็นผู้ที่มีพลังและมุ่งที่การปฏิบัติให้บรรลุ (An Energy Action Orientation)

6. เป็นผู้ที่มีการแสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมกับมีความเอื้ออาทรหรือให้ความอบอุ่นกับผู้อื่น (Emotional Expressiveness and Warmth)

7. เป็นผู้ที่ชอบที่จะเสี่ยง (Romanticize Risk)

8. เป็นผู้ที่ใช้กลยุทธ์ใหม่ที่มีลักษณะโดดเด่น (ไม่ทำตามแบบดั้งเดิม) (Unconventional Strategies)

9. เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ส่งเสริมตนเอง (A Self-promoting Personality)

10. เป็นผู้ที่ยพยายามจะมีความขัดแย้งภายในให้น้อยที่สุด (Minimum Internal Conflict)

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2546) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงบทบาทและภาระหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษารุ่นใหม่ที่จะดำเนินการให้สอดคล้องกับ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จำเป็นจะต้องมีคุณลักษณะใหม่บางประการ คือ

1. มีวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์
2. กำหนดเป้าหมายและวางแผนพัฒนาองค์กรไว้อย่างมีคุณภาพ
3. มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการบริหารองค์กรในแนวทางที่เน้นผู้เรียนเป็น

สำคัญ เน้นการคิด การจัดการ การวิจัยและส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น

4. เข้าใจแนวคิดของการกระจายอำนาจและการบริหารในระดับต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างชัดเจน มีความรู้และทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การทำงานในรูปแบบคณะกรรมการ มีความโปร่งใส

5. มีทักษะในการทำงานร่วมกับชุมชน ทั้งกับคนในชุมชน ผู้นำท้องถิ่นและนักการเมืองท้องถิ่น

6. มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์ทั้งการหารายได้และการใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ

7. มีความรู้และทักษะในการประเมินผลงาน การประกันคุณภาพการศึกษา

ฉัตรพันธ์ เขจรนันท์ (2546) ได้ให้ความสำคัญของคุณสมบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะในการให้คำแนะนำต่าง ๆ ในการปรับตัวต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงและยังต้องมีความสามารถในการวางแผน และสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งตัวแทนการเปลี่ยนแปลงสมควรจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. ทักษะในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจะต้องสามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจ และกระตุ้นการสื่อสารแบบสองทางให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยจะต้องมีความสามารถในการชักจูง และเกลี้ยกล่อมให้ผู้อื่นคล้อยตามมองเห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง และยอมเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนต้องยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อให้ได้รับข้อมูลมาทำการศึกษา วิเคราะห์ และแก้ไขข้อบกพร่องในการดำเนินงานอย่างถูกต้องและตรงประเด็น

2. ความสามารถในการประมวล วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความรู้ทั้งในด้านทฤษฎีและทักษะปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ประการสำคัญจะต้องสามารถนำความรู้ไปใช้กับสถานการณ์จริงและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการวิเคราะห์และแก้ปัญหาย่อยอย่างเป็นระบบและมีหลักการ ไม่ใช่แก้ปัญหายเฉพาะหน้าเท่านั้น

3. ความสามารถในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ จากประสบการณ์สร้างสภาพแวดล้อมในการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนเลือกสร้างแบบจำลองการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการพัฒนาองค์กรที่เหมาะสม โดยตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความยืดหยุ่น เปิดใจพร้อมรับต่อความท้าทาย และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เสมอ ไม่ถือความเป็นตัวเองจนไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นที่ยอมรับ และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติจากสมาชิกทุกคนที่มีส่วนได้เสียจากการเปลี่ยนแปลง

4. ความสามารถในการรับรู้สถานการณ์และความรู้สึกของผู้อื่น การพัฒนาองค์กรจะเกี่ยวข้องกับบุคคลจำนวนมาก ซึ่งมีความแตกต่างกัน ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจึงสมควรจะต้องรับรู้และเข้าใจถึงความต้องการและความรู้สึกของบุคคลอื่น เพื่อจะเสนอนวัตกรรมที่สร้างสรรค์และสามารถแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม

กนกอร สมปราชญ์ (2546) ได้กล่าวถึงทักษะพื้นฐานของภาวะผู้นำ หรือการเป็นผู้นำ หรือการเป็นผู้นำ จะต้องมีความรู้ความสามารถในวิชาชีพ (Professional Competencies) ดังนี้

1. ความสามารถในการเป็นผู้นำ
2. ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
3. ความสามารถในการคิดและวางแผนกลยุทธ์
4. ความสามารถในการสร้างและพัฒนาทีมงาน
5. ความสามารถในการบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร
6. ความสามารถในการประเมินและวินิจฉัยสถานการณ์ได้ถูกต้องแม่นยำ
7. ความสามารถในการสอนงาน และฝึกงานแก่สมาชิก
8. ยุทธวิธีที่ทำให้สมาชิกปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ
9. ความสามารถในการบริหารตนเอง
10. ความสามารถในการเรียนรู้

เสาวณี ตรีพุทธรัตน์ (2547) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย

1. การประเมินสถานการณ์ปัจจุบันและการมองอนาคต
2. การสื่อสารวิสัยทัศน์
3. การกำหนดการเปลี่ยนแปลงและวางแผนและปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง
4. การจัดวางคน
5. การให้อำนาจแก่บุคลากรและชุมชน
6. การสร้างความศรัทธา
7. การติดตามและประเมินผลความก้าวหน้า
8. การแสดงความชื่นชมยินดีกับความสำเร็จ
9. การดูแลเอาใจใส่บุคลากร นักเรียน และชุมชน
10. การใช้แรงจูงใจแก่สมาชิกของโรงเรียน
11. การใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และของกลุ่ม

วิโรจน์ สารรัตนะ (2547) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการศึกษาของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่น่าสนใจไว้หลายท่าน ได้แก่ Howel and Costly (2001; Kotteler, 2001; Lussie & Achua, 2001; Nahavandi, 2000; Owens, 2001; Razik & Swanson, 2001; Sergiovanni, 2001 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2547) ซึ่งผลการศึกษาศึกษาสามารถสรุปและกำหนดดัชนีชี้วัดปัจจัยการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ได้ดังนี้

1. ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำ โดยอาศัยอำนาจเป็นผู้รู้ผู้ชำนาญมากกว่าการใช้อำนาจสั่งการโดยตำแหน่ง
2. ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำที่เป็นที่นิยมชมชอบ เคารพนับถือและเป็นมิตรจากคนอื่น
3. ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารเชิงสนับสนุน คำนึงถึงความต้องการของครู ทำให้งานน่าสนใจ ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการปรึกษาหารือซึ่งกันและกัน
4. ผู้บริหารได้กระตุ้นให้คณะครูได้ตระหนักถึงปัญหาหรือโอกาสและการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ
5. ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งความสำเร็จ กำหนดจุดมุ่งหมายที่ท้าทาย สนับสนุนครูทำงานให้ประสบความสำเร็จ เพื่อนำไปสู่ความมั่นใจในตนเองสูง
6. ผู้บริหารจงใจให้คณะครูปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ ให้ผู้ปฏิบัติเกิดแรงบันดาลใจ ใช้ความสามารถพิเศษได้อย่างเต็มที่

จากตัวชี้วัดดังกล่าวพอสรุปคุณลักษณะสำคัญของการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยหลักสำคัญ ได้แก่ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความขยัน อดทนอดกลั้นและมุ่งมั่น นอกจากนี้ยังมีหลักอื่น ๆ เป็นส่วนเสริมประกอบในเชิงบูรณาการ อาทิเช่น ยึดมั่นในหลักการกระจายอำนาจให้ความสำคัญกับปัจจัยเชิงภายในมองตามทฤษฎี Y ให้การส่งเสริมการวิจัยเพื่อการตัดสินใจในการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อพัฒนาองค์กรโดยองค์กรมีส่วนร่วม บูรณาการสิ่งใหม่ ๆ ใช้ภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมสังคมที่สำคัญ และใช้อำนาจที่เหมาะสม ก่อให้เกิดการยอมรับ พัฒนาลักษณะภาวะผู้นำที่ดี

ชัยยนต์ เสรีเรืองยุทธ (2548) ได้กำหนดคุณสมบัติของนักบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. จะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลวางแผนกลยุทธ์ในการปรับปรุงคุณภาพขององค์กร กระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริม ให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อมุ่งเน้นที่จะให้บริการและการนำเอาโปรแกรมหรือกระบวนการใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์มาใช้ปรับปรุงองค์กร
2. มีความสามารถสูง จะต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เปิดตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ อยู่เสมอ จดจวบข้อมูลใหม่ที่เป็นประโยชน์ ใช้เทคนิควิธีการใหม่ ๆ ตระหนักถึง

จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร เปลี่ยนสภาพที่ขัดขวางที่ไม่ได้คาดหวังให้กลายเป็นสิ่งดีให้เป็นโอกาสสำหรับตนเองและหน่วยงานของตนเอง พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ แสวงหาโอกาสที่จะได้เป็นผู้นำในเชิงการใช้ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร

3. มีความอดทนต่อสิ่งที่มีความหมายเป็นหลายนัย อันจะทำให้เกิดความเข้าใจยากหรือ อดทนต่อสภาพเสี่ยงที่จะต้องตัดสินใจในสภาวะที่อยู่ระหว่างเขาควาย (Ambiguous Situation) อยู่เสมอจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมวิธีการทำงานให้ตอบสนองต่อข้อมูลใหม่ สถานภาพ ที่เปลี่ยนแปลงไปหรือต่ออุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นโดยไม่คาดฝัน ต้องปรับตัวได้อย่างรวดเร็วใน สถานการณ์ใหม่ ๆ อันน่าสนใจและน่าจะเข้าไปแก้ปัญหาที่ท้าทายความสามารถเป็นอย่างยิ่ง ต้องมีความอดทนยืนหยัด จัดการกับความบีบคั้นต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เน้นความสนใจไปที่ความเข้มแข็งของการมองโลกในแง่ดี และยืนหยัดต่อสู้ ฟ้นคั้นจากความปราชัยพ่ายแพ้ได้อย่าง รวดเร็ว

เสานิตย์ ทวีสันตนิโนกุล (2548) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำในสถานศึกษาที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ

1. มีวิสัยทัศน์
2. มีความเชื่อว่าโรงเรียนคือสถานที่สำหรับการเรียนรู้
3. เห็นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์
4. เป็นนักสื่อสารประชาสัมพันธ์และเป็นผู้ฟังที่ดี
5. ปฏิบัติงานอย่างกระฉับกระเฉง
6. มีความกล้าเสี่ยง

Bennis and Nanus (1985 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีสัมพันธ์, 2548) ได้สรุปข้อคิดเห็นเพื่อให้ ผู้นำได้นำไปใช้ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรของตนเองในภาวะที่สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถนำพาองค์กรอยู่รอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing Vision) การพัฒนาความผูกพันศรัทธา (Developing Commitment and Trust) และการสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร (Facilitating Organizational Learning)

และนอกจากนี้ กองนโยบายและแผนงาน สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว (2550) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำยุคใหม่ที่เน้นการปฏิรูป จำต้องเป็นผู้นำคุณภาพ ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้นำวิสัยทัศน์และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลต่าง ๆ ได้ กล่าวคือ ผู้นำ ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน สามารถกำหนดเป้าหมายร่วมกับบุคลากรได้อย่างชัดเจน รวมทั้งผู้นำร่วมกับบุคลากรกำหนดพันธกิจร่วมกัน และกำหนดยุทธศาสตร์ที่สามารถแก้ไขปัญหา ได้ตรงประเด็น

2. ใช้หลักการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม ผู้นำคุณภาพรู้จักการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีม ในขณะเดียวกันผู้นำต้องยังรู้ลักษณะบุคลากรว่าแต่ละคน มีประสบการณ์ ความคิด ความเชื่อ ความสามารถในด้านใด เพื่อมอบหมายงานให้ตรงกับความถนัด ของแต่ละคน สามารถกระจายงาน กระจายอำนาจให้ทั่วถึงและเป็นธรรม มีหลักเกณฑ์การพิจารณา และที่สำคัญคือการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน

3. เป็นผู้มีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นการช่วยสร้าง สัมพันธภาพ อันดี ทำให้ทุกคนเกิดการยอมรับ ศรัทธาและลดความขัดแย้งในการบริหารจัดการ

4. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ผู้นำคุณภาพจะต้องมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้งาน ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วยความรู้ ความเข้าใจ ความตั้งใจ และสมาธิ

5. ผู้นำคุณภาพจะต้องมีความรู้ ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีและ ใช้ข้อมูลสถิติในการวิเคราะห์และตัดสินใจ ลักษณะผู้นำนวัตกรรมมีความสามารถในการจัดการกับ ความรู้และใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ข้อมูลทางสถิติและงานวิจัยมา ประกอบในการตัดสินใจ

6. ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้อง ผู้นำคุณภาพต้องสนับสนุนและช่วยเหลือ ลูกน้อง ทั้งในส่วนตัวและส่วนรวม เปิดโอกาสให้ลูกน้องทำงานและสนับสนุนให้ความก้าวหน้า เป็นลำดับ และต้องตัดสินใจด้วยความยุติธรรม โดยวางมาตรฐานไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้ทุกคนไปสู มาตรฐานนั้น

7. ความสามารถในการสื่อสาร ผู้นำจะต้องสามารถสื่อสารกับบุคลากรทั้งภายในและ ภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาศัยหลักการประชาสัมพันธ์ สร้างทัศนคติที่ดีต่อ การทำงานและหน่วยงาน ผู้นำจึงต้องมีบุคลิกภาพที่ดี มีวาทศิลป์ ควรมีลักษณะอ่อนน้อมอ่อน โยน

8. ความสามารถในการใช้แรงจูงใจ ผู้นำจะต้องศึกษาผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าเขาต้องการ สิ่งใดและตอบสนองความต้องการในเรื่องนั้น เพราะการที่คนจะทำงานเต็มศักยภาพนั้น ล้วนต้องมี แรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้ทำงาน

9. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำคุณภาพจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ ความคิดที่นอกกรอบหรือ กฎเกณฑ์เดิม เพื่อประยุกต์งานให้เกิดความก้าวหน้า การเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยผู้นำที่มี ความกล้าหาญ และอาศัยความเสี่ยง ผู้นำจะต้องวางแผนระยะยาวเพื่อแก้ปัญหาในสิ่งที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุด

SEDL (2005) เสนอคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีลักษณะ 6 ประการ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ ผู้นำสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน และกระจายวิสัยทัศน์ให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เรียนรู้ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจนถูกต้อง
2. มีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ ผู้นำมีปรัชญาความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ จึงต้องนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจัดสภาพบรรยากาศให้ทุกคนได้ศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง
3. เน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จัดการฝึกอบรมตามความต้องการและความจำเป็นให้ขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ
4. เป็นผู้มีการสื่อสารและนักฟังที่ดี ผู้นำใช้หลักการสื่อสารที่มีประสิทธิผล คำนึงถึงข้อมูลข่าวที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร เข้าใจและยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร และพร้อมรับฟังข้อเสนอแนะตลอดเวลา
5. ปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินผลและรายงานความก้าวหน้า เพื่อพัฒนางานไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ
6. ใช้หลักการบริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการมีความยืดหยุ่น และไม่เคร่งครัดจนเกินไป ในบางครั้งเปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานเกินกรอบหรือนโยบายได้ ถ้างานนั้นสามารถพัฒนางานในหน้าที่ให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น

ฟูลแลน (Fullan, 2006) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) เป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจขึ้นและทำให้ผู้ตามเห็นตามวิสัยทัศน์หรือมีการกำหนดเป้าหมายและภารกิจร่วมกัน
2. มีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) เป็นผู้มีอิทธิพลและเป็นผู้ที่ดึงดูดใจผู้ตามให้เข้าร่วมกลุ่มในการทำงานและการสร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือสนับสนุนมีความสามารถในการสื่อสารโดยใช้คำพูดหวานล้อมชักจูงและทำให้คนคล้อยตามได้
3. การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) ผู้นำที่มีความสามารถในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่นมีความเข้าใจเป้าหมายจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้อื่นสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์
4. เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) เป็นผู้ที่สามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีอุปสรรคจะมีวิธีการปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

5. การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่สามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดีกล้าเผชิญหน้ากับข้อขัดแย้งและมีความสามารถในการหาข้อตกลงร่วมกันเมื่อเกิดความขัดแย้ง

6. สร้างสายใยแห่งความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักสร้างสายใยแห่งความผูกพันเข้าใจในความแตกต่างของบุคคลมีความสามารถในการสร้างความเชื่อใจให้กับผู้ตามรวมทั้งการสร้างสามัคคีในองค์กร

7. สร้างการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือในการทำงาน (Teamwork and Collaboration) เป็นผู้ที่มีรู้จักการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกันมีการสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในการทำงานสร้างจิตวิญญาณในการทำงานเป็นกลุ่ม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549) จากการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา (Leaders of Educational Change) ช่วยให้พบข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับการเป็นผู้นำของครู (Teacher Leadership) ในแง่คุณลักษณะส่วนบุคคลพบว่าคล้ายคลึงกับของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พบอยู่ในองค์กรวิชาชีพอื่น ๆ กล่าวคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาส่วนใหญ่จะมีคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการต่อไปนี้ได้แก่

1. ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Having Vision)
2. มีความเชื่อว่า “โรงเรียนมีไว้เพื่อเป็นสถานที่เรียนรู้” (Believing that the Schools are for Learning)
3. ต้องให้คุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ (Valuing Human Resources)
4. ต้องมีทักษะที่ดีของการเป็น “นักสื่อสารและนักฟัง” ที่มีประสิทธิผล (Being a Skill Communicators and Listener)
5. ต้องแสดงพฤติกรรมเชิงรุก (Acting Proactively)
6. ต้องกล้าที่จะเสี่ยง (Taking Risks)

โสภณ ภูเก้าล้วน (2550) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ช นักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะเลิศ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย เพื่อความเป็นผู้นำและต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ได้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ

2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่กล้าเสี่ยงแต่มีความสุข และมีจุดยืนของตัวเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง

3. เชื่อมั่นในผู้อื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงไม่ใช่เผด็จการ แต่มีอำนาจและสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่นนำ โดยเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีความสามารถ
 4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
 5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนึกถึงสิ่งที่ตัวเองเคยทำผิดพลาด ในฐานะที่เป็นบทเรียนและพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตัวเองตลอดเวลา
 6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ตลอดจนมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
 7. เป็นผู้มองการณ์ไกล โดยมีความสามารถในการคาดการณ์ไปข้างหน้าทั้งในด้าน โอกาส และอุปสรรคที่เกิดขึ้น สามารถที่จะทำให้เกิดความหวังและความฝันของทีมงานกลายเป็นจริง
- ดังนั้น จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า คุณลักษณะและคุณสมบัติของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง มีลักษณะของการใช้ความสามารถในการเสริมสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานอยากเปลี่ยนแปลงการทำงานเกินกว่าความคาดหวังปกติในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม และสามารถสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการ และผู้ที่สนใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้วิจัยได้เปรียบเทียบและสังเคราะห์ถึง คุณลักษณะและคุณสมบัติที่ส่งผลให้เกิดรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 จำแนกองค์ประกอบของปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทฤษฎีของนักวิชาการต่างประเทศและในประเทศ

ทฤษฎี และตัวแบบ (Theoretical Study)	
Bennis and Nanus (1985 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548)	1) การพัฒนาวิสัยทัศน์ 2) การพัฒนาความผูกพันศรัทธา 3) การสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร
เดสเลอร์ (Dessler, 1998)	1) จัดเตรียมวิสัยทัศน์ 2) จัดตั้งและกำหนดขอบเขตการติดต่อ สื่อสาร 3) ติดต่อสื่อสารกลยุทธ์ 4) เอาชนะการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลง
ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001)	1) ชี้แจงความต้องการการเปลี่ยนแปลงได้ชัดเจน 2) สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ 3) คลอใจผู้ตามให้มุ่งคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กร 4) เปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 5) เป็นที่ปรึกษาหรือเป็นที่เลี้ยงแก่ผู้ตาม
SEDL (2005)	1) มีวิสัยทัศน์ 2) มีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ 3) เน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ 4) เป็นผู้มีการสื่อสารและ นักฟังที่ดี 5) ปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง 6) ใช้หลักการบริหารความเสี่ยง
ฟูลแลน (Fullan, 2006)	1) สร้างแรงบันดาลใจ 2) มีอิทธิพลต่อผู้อื่น 3) การพัฒนาผู้อื่น 4) เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง 5) การบริหารจัดการความขัดแย้ง 6) สร้างสายใยแห่งความผูกพัน 7) สร้างการทำงานเป็นทีมและ ความร่วมมือในการทำงาน
รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544)	1) เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ 2) เป็นผู้ที่มีความสามารถด้านทักษะ การสื่อสาร 3) เป็นผู้ที่มีความสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจ 4) เป็นผู้ที่ทำให้สมาชิกของกลุ่มรู้สึกว่าเขามีความสามารถ 5) เป็นผู้ที่มีพลังและมุ่งที่การปฏิบัติให้บรรลุ 6) เป็นผู้ที่มีการ แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมกับมีความเอื้ออาทรหรือให้ความ อบอุ่นกับผู้อื่น 7) เป็นผู้ที่ชอบที่จะเสี่ยง 8) เป็นผู้ที่ใช้กลยุทธ์ ใหม่ที่มีลักษณะโดดเด่น 9) เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ส่งเสริมตนเอง 10) เป็นผู้ที่พยายามจะมีความขัดแย้งภายในให้น้อยที่สุด

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ทฤษฎี และตัวแบบ (Theoretical Study)	
ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2546)	1) มีวิสัยทัศน์ 2) กำหนดเป้าหมายและวางแผนพัฒนาองค์กรไว้อย่างมีคุณภาพ 3) มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการบริหารองค์กรในแนวใหม่ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) เข้าใจแนวคิดของการกระจายอำนาจ 5) มีทักษะในการทำงานร่วมกับชุมชน 6) มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์ 7) มีความรู้และทักษะในการประเมินผลงาน การประกันคุณภาพการศึกษา
ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546)	1) ทักษะในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล 2) ความสามารถในการประมวล วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหา 3) ความสามารถในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ 4) ความสามารถในการรับรู้สถานการณ์และความรู้สึกของผู้อื่น
ชัยยนต์ เสรีเรืองบุทร (2548)	1) จะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 2) มีความสามารถสูง จะต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 3) มีความอดทนต่อสิ่งที่มีความหมายเป็นหลายนัย
โสภณ ภูเก้าล้วน (2550)	1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) เป็นคนกล้าและเปิดเผย 3) เชื่อมั่นในผู้อื่น 4) ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน 5) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต 6) มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน 7) เป็นผู้มองการณ์ไกล
วรรณกรรมและกรณีศึกษา (Empirical Study)	
กนกอร สมปราชญ์ (2546)	1) ความสามารถในการเป็นผู้นำ 2) ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 3) ความสามารถในการคิดและวางแผนกลยุทธ์ 4) ความสามารถในการสร้างพัฒนาทีมงาน 5) ความสามารถในการบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร 6) ความสามารถในการประเมินและวินิจฉัยสถานการณ์ได้ถูกต้องแม่นยำ 7) ความสามารถในการสอนงาน และฝึกงานแก่สมาชิก 8) ยุทธวิธีที่ทำให้สมาชิกปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ 9) ความสามารถในการบริหารตนเอง 10) ความสามารถในการเรียนรู้

ตารางที่ 5 (ต่อ)

วรรณกรรมและกรณีศึกษา (Empirical Study)	
เสาวณี ศรีพุทธรัตน์ (2547)	1) การประเมินสถานการณ์ปัจจุบันและการมองอนาคต 2) การสื่อสารวิสัยทัศน์ 3) การกำหนดการเปลี่ยนแปลงและ วางแผนและปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง 4) การจัดวางคน 5) การให้อำนาจแก่บุคลากรและชุมชน 6) การสร้างความสรัทธา 7) การติดตามและประเมินผลความก้าวหน้า 8) การแสดง ความชื่นชมยินดีกับความสำเร็จ 9) การดูแลเอาใจใส่บุคลากร นักเรียน และชุมชน 10) การใช้แรงจูงใจแก่สมาชิกของโรงเรียน 11) การใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และของกลุ่ม
เสานิตย์ ทวีสันตนิโนกุล (2548)	1) มีวิสัยทัศน์ 2) มีความเชื่อว่าโรงเรียนคือสถานที่สำหรับ การเรียนรู้ 3) เห็นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ 4) เป็นนักสื่อสาร ประชาสัมพันธ์และเป็นผู้ฟังที่ดี 5) ปฏิบัติงานอย่างกระตือรือร้น 6) มีความกล้าเสี่ยง
วิโรจน์ สารรัตนะ (2547)	1) ใช้ภาวะผู้นำ โดยอาศัยอำนาจเป็นผู้รู้ผู้ชำนาญ 2) เป็นที่นิยม ชมชอบ เคารพนับถือและเป็นมิตรจากคนอื่น 3) มีการสนับสนุน คำนึงถึงความต้องการของบุคลากร 4) กระตุ้นให้ตระหนักถึง ปัญหาหรือโอกาสและการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ 5) บริหารแบบมุ่งความสำเร็จ กำหนดจุดมุ่งหมายที่ท้าทาย 6) จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ ให้เกิด แรงบันดาลใจ
สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549)	1) ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ 2) มีความเชื่อว่า “โรงเรียนมีไว้เพื่อเป็น สถานที่เรียนรู้ 3) ต้องให้คุณค่าและความสำคัญของทรัพยากร มนุษย์ 4) ต้องมีทักษะที่ดีของการเป็น “นักสื่อสารและนักฟัง” 5) ต้องแสดงพฤติกรรมเชิงรุก 6) กล้าที่จะเสี่ยง
กองนโยบายและแผนงาน สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว (2550)	1) เป็นผู้นำวิสัยทัศน์ 2) ใช้หลักการกระจายอำนาจและการมี ส่วนร่วม 3) เป็นผู้มีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร 4) มีความมุ่งมั่นในการทำงาน 5) ผู้นำคุณภาพ จะต้องมีความรู้ 6) ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้อง 7) ความสามารถในการสื่อสาร 8) ความสามารถในการใช้ แรงจูงใจ 9) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 6 เปรียบเทียบและสังเคราะห์ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาทฤษฎีและตัวแบบ (Theoretical Study)

ผู้เสนอแนวคิด	ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
Bennis and Nanus (1985 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศิริพัฒน์, 2548)	พัฒนา วิสัยทัศน์	สนับสนุน การเรียนรู้ของ องค์กร			
เดสเลออร์ (Dessler, 1998)	จัดเตรียม วิสัยทัศน์	ปฏิบัติตาม พันธกิจให้ สำเร็จ	กำหนด ขอบเขตการ ติดต่อสื่อสาร		
ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001)	สร้าง วิสัยทัศน์ใหม่	การพัฒนา ตนเองและผู้อื่น	กำหนดความ ต้องการองค์กร	เปลี่ยนแปลง บริบทเดิม	
SEDL (2005)	มีวิสัยทัศน์	บริหารจัดการมี ความยืดหยุ่น	มีความเชื่อว่า องค์กรเป็นแหล่ง เรียนรู้ที่สำคัญ	เป็นผู้มีการ สื่อสารและ นักฟังที่ดี	เน้นคุณค่าของ ทรัพยากร มนุษย์
ฟูลเลน (Fullan, 2006)	ทำให้ผู้ตาม เห็นตาม วิสัยทัศน์		เข้าใจใน ความแตกต่าง ของบุคคล	เป็นตัวเร่งการ เปลี่ยนแปลง เป็นทีม	เข้าใจจุดแข็ง และจุดอ่อน ของผู้อื่น
รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544)	เป็นผู้มี วิสัยทัศน์	ใช้กลยุทธ์ใหม่ ที่มีลักษณะ โดดเด่น	ความสามารถ ด้านทักษะ การสื่อสาร	กำหนด ความร่วมมือ	ลดความขัดแย้ง ภายในองค์กร ให้น้อยที่สุด

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง					
ผู้เสนอแนวคิด	มีวิสัยทัศน์	ใช้ทรัพยากร	กำหนด	เข้าใจแนวคิด	มีทักษะ
สินลารัตน์ (2546)		อย่างสร้างสรรค์	เป้าหมายและวางแผนพัฒนา	การกระจายอำนาจ	การทำงานร่วมกับชุมชน
ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ (2546)	เป็นผู้มีวิสัยทัศน์	เสนอนวัตกรรมที่สร้างสรรค์	เรียนรู้สิ่งต่างๆ จากประสบการณ์	มีความสามารถทักษะการสื่อสาร	ทักษะปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงองค์กร
ชัยยนต์ เสรีเรืองบุษย์ (2548)	มีวิสัยทัศน์กว้างไกล	ใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมต่างๆ	เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	วางแผนกลยุทธ์ในการปรับปรุงองค์กร	ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมวิธีการทำงานตอบสนองต่อข้อมูลใหม่
โสภณ ภูเก้าล้วน (2550)	เป็นผู้มองการณ์ไกล ต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีม	พยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตัวเอง	มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่น	มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิผล	ปรับเปลี่ยนการบริหารแบบมีส่วนร่วม
ปัจจัยที่สังเคราะห์ได้	การกำหนดวิสัยทัศน์	การสร้างนวัตกรรมและการคิดเชิงสร้างสรรค์	การสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร กำหนดนโยบายสู่การปฏิบัติงาน	การใช้หลักการกระจายอำนาจ ประสิทธิภาพขององค์กร	การบริหารแบบมีส่วนร่วม
					การบริการทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 7 เปรียบเทียบและสังเคราะห์ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาวรรณกรรมและกรณีศึกษา (Empirical Study)

ผู้เสนอแนวคิด					
กนกกร สมปราชญ์ (2546)	การสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม	ความสามารถ ในการเรียนรู้	การคิดและ วางแผนกลยุทธ์	ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง	
				ให้อำนาจแก่ บุคลากรและ ชุมชน	บริหารความ ขัดแย้งให้เกิด ประโยชน์แก่ องค์กร
เสาวณี ตรีพุทธรัตน์ (2547)	ประเมิน ปัจจุบันและ มองอนาคต			ให้อำนาจแก่ บุคลากรและ ชุมชน	การจัดวางคน
				พัฒนาด้าน วิชาการและ การบริการ	
วิโรจน์ สารรัตน์ (2547)	กำหนด วิสัยทัศน์ให้ เกิดสิ่งใหม่ๆ	บูรณาการ สิ่งใหม่ๆ	วางแผน ระยะยาวเพื่อ แก้ปัญหาให้ เกิดผลกระทบ น้อยที่สุด	พัฒนาด้าน วิชาการและ การบริการ	บริหารเชิง สนับสนุน ค่านิยม ความต้องการ ของบุคคล
				การเปลี่ยนแปลง ไปสู่วัฒนธรรม องค์กรใหม่ ๆ	
เสานิตย์ ทวีสันตสินุกูล (2548)	มีวิสัยทัศน์	มีความเชื่อว่า โรงเรียนคือ สถานที่สำหรับ การเรียนรู้		พัฒนาด้าน วิชาการและ การบริการ	เห็นคุณค่าของ ทรัพยากรมนุษย์
				การเปลี่ยนแปลง ไปสู่วัฒนธรรม องค์กรใหม่ ๆ	

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
ผู้เสนอแนวคิด	เป็นผู้มี	เป็นนักสื่อสาร	ให้คุณค่าและ	
สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549)	วิสัยทัศน์	และนักฟัง	ความสำคัญ	ของทรัพยากร
		ที่มีประสิทธิภาพ	มนุษย์	
สำนักงานวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว (2550)	เป็นผู้มี	ใช้หลักการ	มีส่วนร่วม	
	วิสัยทัศน์	กระจายอำนาจ	รู้จักการทำงาน	
		กับความรู้	เป็นทีม	
ปัจจัยที่	การกำหนด	การวางแผน	การเปลี่ยนแปลง	การบริหาร
สังเคราะห์ได้	วิสัยทัศน์	กลยุทธ์และ	มีประสิทธิผล	ทรัพยากร
		บุคลากร	ของ	บุคคล
		กำหนด	สภาพแวดล้อม	
		นโยบาย	องค์กร	
		สร้างสรรค์		

จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการ และผู้ที่สนใจเกี่ยวกับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับคุณสมบัติหรือคุณลักษณะ ทางการบริหารที่ส่งผลต่อการมีรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร พบว่า มีปัจจัยร่วมที่สำคัญ 9 ปัจจัย ซึ่งเป็นประเด็นที่นักการศึกษาส่วนใหญ่มองสอดคล้องกันและผู้วิจัยสังเคราะห์ขึ้นมา ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ 2) การสร้างนวัตกรรมและการคิดเชิงสร้างสรรค์ 3) การสนับสนุนการเรียนรู้ ของบุคลากร 4) การวางแผนกลยุทธ์และกำหนดนโยบาย 5) การใช้หลักการกระจายอำนาจ 6) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 7) การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์กร 8) การบริหาร แบบมีส่วนร่วม และ 9) การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งรายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบแต่ละด้าน มีดังต่อไปนี้

การกำหนดวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดอนาคตขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรมทั้งในด้านการ ปรับเปลี่ยนภารกิจใหม่ การใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้เกิดคุณค่าสูงสุดและการพัฒนาระบบ การให้บริการลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อจะได้ขับเคลื่อนให้ องค์กรก้าวไปสู่แนวหน้าอยู่ตลอดเวลา (ทองใบ สุคหารี, 2551)

ความสำคัญของวิสัยทัศน์

1. การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องจะช่วยทำให้ดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถสูงเข้าไปร่วม ทำงาน

2. การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องจะช่วยทำให้วิถีชีวิตของบุคลากรมีคุณค่า

3. การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องจะช่วยสร้างมาตรฐานการทำงานขั้นเยี่ยมในองค์กร

4. การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องประจักษ์พยานที่เชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันและอนาคตเข้า

ด้วยกันอย่างเหมาะสม

คุณลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

1. วิสัยทัศน์จะต้องมีความเหมาะสมกับองค์กรและเป็นวิสัยทัศน์เพื่อองค์กรตลอดเวลา

2. วิสัยทัศน์จะต้องกำหนดมาตรฐานที่ดีเยี่ยมและสะท้อนให้เห็นลักษณะทางอุดมคติที่

สูงส่งขององค์กร

3. วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ช่วยสร้างความชัดเจนในเป้าหมายและทิศทางขององค์กร

4. วิสัยทัศน์ช่วยให้เกิดพลังใจและความผูกพันให้เกิดขึ้นกับบุคลากร

5. วิสัยทัศน์ทำให้เกิดความสะดวกสบายในการสร้างความเข้าใจ

6. วิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นความเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร

7. วิสัยทัศน์เป็นความใฝ่ฝันขององค์กร

ขั้นตอนการสร้างและการพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์กร

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์เป็นการสร้างฝันให้เป็นจริงหรือเป็นการสร้างพิมพ์เขียว (Blueprint) ซึ่งในการสร้างวิสัยทัศน์ของผู้นำได้มาจากวิธีการ ดังนี้

1. การรวบรวมข้อมูลให้กว้างขวาง วิธีการ คือ การพูดคุย หรือรับฟังความคิดเห็นของผู้มีประสบการณ์ ทั้งในองค์กรและนอกองค์กร
2. เมื่อได้รับข้อมูลแล้ว นำข้อมูลมาจัดกระทำ โดยวิธีการวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อหาข้อมูล อาจใช้เทคนิคการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และ โอกาสขององค์กรทั้งในอดีต ปัจจุบัน เพื่อมองอนาคต ทั้งนี้จะต้องมีความเข้าใจวัฒนธรรมขององค์กร ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ความสามารถของบุคคลในองค์กร นำมาประมวลเข้าด้วยกัน สำคัญตรงนี้ก็ คือ การเปิดโอกาสให้บุคคลภายในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ด้วยที่เรียกว่า Shared Vision เพื่อให้เกิดการยอมรับ
3. การนำเอาความคิดที่เป็นวิสัยทัศน์ออกมาเป็นคำพูดหรือภาษาเขียนให้ชัดเจน มีพลัง ในการกระตุ้นให้สมาชิกเกิดความรู้สึกว่าหน่วยงานเป็นของตน โดยให้มีแนวความคิดเขียนออกมาเป็นคำพูดสำคัญ ๆ และใช้วิธีการเชื่อมโยงความคิดที่เรียกว่า แผนที่ความคิด (Mind Mapping) คือ การกำหนดความสัมพันธ์เชื่อมโยงความคิดสำคัญ ๆ ที่มุ่งมันให้เกิดเป็นจินตนาการที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้
4. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ ต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถในการสื่อสาร และเป็นผู้มีวาที การอุปมา คำขวัญ สัญลักษณ์ และพิธีการต่าง ๆ เพื่อจูงใจหรือโน้มน้าวให้ผู้เกี่ยวข้องเห็นคล้อยและให้การสนับสนุน
5. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เป็นการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริง โดยความร่วมมือทุ่มเทกำลังกาย ความคิด และความพยายามของสมาชิก ภายในองค์กรเพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้นดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจดำเนินการดังนี้
 - 5.1 จัดโครงสร้างขององค์กรให้พร้อมที่จะรับการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ
 - 5.2 คัดเลือกบุคคลให้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ให้มีความเต็มใจ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้
 - 5.3 เก็บรวบรวมและศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจมิให้ผิดพลาดในการนำเอาวิสัยทัศน์ไปใช้
 - 5.4 สนับสนุนให้มีการนำเอานวัตกรรมมาใช้ในการนำเอาวิสัยทัศน์ไปใช้ในการพัฒนาองค์กร

5.5 การประเมินผลเป็นระยะ ๆ เพื่อตรวจสอบว่าวิสัยทัศน์นั้นสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกในองค์กรหรือไม่ มีส่วนใดเห็นว่าจะปรับเปลี่ยนเพื่อให้ชัดเจนขึ้น ถูกต้องมากขึ้น และสมาชิกพอใจก็สามารถกระทำได้เป็นระยะ ๆ

ดังนั้น จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับบริบทสถานศึกษาตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมในอนาคต เป็นส่วนที่สะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่สมาชิกในองค์กรต้องการสร้างสรรค์และความมั่นคงใจร่วมกัน เพื่อเป็นเจ้าของและนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลร่วมกัน วิสัยทัศน์เป็นเรื่องจำเป็นสำหรับนักบริหารมืออาชีพ เพราะจะเป็นการกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการทำงาน ถ้ามีวิสัยทัศน์กว้างและไกล ก็จะสามารถกำหนดเป้าหมายได้กว้างขวางและไกลกว่าองค์กรอื่น ทำให้ได้รับโอกาสในการทำงานได้ดีกว่า สามารถกำหนดยุทธศาสตร์และแผนการทำงาน รวมทั้ง โครงการชัดเจนถูกต้องและเป็นจริง

การสร้างนวัตกรรมและการคิดเชิงสร้างสรรค์

องค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ความคิดสร้างสรรค์จะเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยเกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ ผลงานใหม่ การให้บริการระบบใหม่ที่จะตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง อาทิ สภาพแวดล้อมทั่วไป การเมือง เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม เป็นต้น นวัตกรรม จึงหมายถึงการเริ่มหรือการเสนอบางสิ่งบางอย่างที่เป็นสิ่งใหม่ โดยยึดแนวความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับการปรับผลิตภัณฑ์ บริการ หรือ โครงสร้างระเบียบแบบแผน

Kenter (1983 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2547) ได้ชี้ให้เห็นถึงความเหมือนและความแตกต่างระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับนวัตกรรมว่า การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การผันแปรใด ๆ ที่เกิดขึ้นกับสภาพที่เป็นอยู่เดิม ในขณะที่นวัตกรรมนั้น มีความหมายที่เจาะจงมากกว่า คือ ความคิดใหม่ ๆ ในการสร้างสรรค์ หรือปรับปรุงกระบวนการผลิตหรือการบริการ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า นวัตกรรมใด ๆ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้วย แต่การเปลี่ยนแปลงใด ๆ อาจไม่ได้หมายถึงนวัตกรรม หากไม่ใช่เป็นการคิดใหม่หรือการปรับปรุงสิ่งใหม่ ๆ นอกจากนี้ Kenter ยังได้เสนอแนะว่า บทบาทของผู้บริหารนั้นควรเน้นไปที่กระบวนการเชิงนวัตกรรม ที่ต้องอาศัยความริเริ่มของบุคคลในกลุ่ม เพื่อให้เกิดผลผลิตเชิงสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้

ในขณะที่ Robbins and Coulter (1996 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2547) ได้เสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กรไว้ 3 ประการหลัก คือ ปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์กร ปัจจัยด้านวัฒนธรรม และปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

ปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์กร

1. มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น ปรับตัวได้

2. มีทรัพยากรเพียงพอ
3. การสื่อสารภายในอยู่ในระดับสูง

ปัจจัยด้านวัฒนธรรม

1. ขอมรับหลักแห่งความไม่ชัดเจน
2. อดทนต่อการปฏิบัติที่เป็นไปได้ยาก
3. การควบคุมจากภายนอกอยู่ในระดับต่ำ
4. กล้าเสี่ยงกล้าทดลอง
5. อดทนต่อความขัดแย้ง
6. เน้นการบรรลุผลสำเร็จ
7. บรรยายาสองครุแบบเปิด

ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

1. ผูกพันต่อการพัฒนาตนเองในระดับสูง
2. มีความมั่นคงในการทำงาน
3. เป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรค์

นอกจากนั้น ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานต์ (2551) ได้กล่าวถึง นวัตกรรมใหม่ ๆ ทางการบริหาร ว่าการจัดการคุณภาพเป็นนวัตกรรมการบริหารที่สำคัญอย่างหนึ่งในเครื่องมือที่สำคัญของผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ถ้าเปรียบในวงการการศึกษา ก็หมายถึง การทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพ โดยเฉพาะเริ่มต้น ตั้งแต่การสร้างวงจรคุณภาพ หรือ PDCA ในทุกระบบงาน จากที่ความเข้าใจจุดตั้งต้นของวงจรนี้ คือ Plan (P) ว่าเป็นการวางแผนทำให้กระบวนการที่ตามมาทั้งหมดคลาดเคลื่อนไป ที่จริงความหมายของ (P) ในการจัดการคุณภาพนั้น ต้องการให้ทุกระบบมีการวางวัตถุประสงค์ และกระบวนการทำงาน ที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์หรือคุณภาพความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงน่าจะแปลความหมายว่า การวางระบบมากกว่า เพราะ เมื่อวางระบบได้ดี มีวิธีปฏิบัติในกระบวนการที่สนับสนุนให้ทุกคนในระบบทำตรงกัน Do (D) ก็จะทำให้ทุกคนทำงาน โดยมีคุณภาพใกล้เคียงกัน หรือมีการผลิตซ้ำคุณภาพ ส่วนการประเมินทบทวนระบบ Check (C) และการปรับปรุงระบบ ACT (A) ก็จะทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น เมื่อทำไปหลาย ๆ รอบ ระบบเหล่านั้นก็จะเริ่มมั่นคงเป็น วัฒนธรรมองค์กร แม้มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ระบบก็ยังดำเนินการ ไปได้อย่างมีคุณภาพ แต่ถ้า เน้นแค่วางแผน ทำตามแผน เป็นต้น ในกิจกรรมต่าง ๆ ก็ไม่ทำให้ระบบงานที่จะมีกระบวนการและ วิธีปฏิบัติอย่างชัดเจน และประกันว่ามีคุณภาพเกิดขึ้นได้ กิจกรรมต่าง ๆ ก็ยังคงคิดและดำเนินการ อย่างแยกส่วนอยู่นั่นเอง การจัดการคุณภาพทั้งองค์กรนั้น จึงถือเป็นนวัตกรรมการบริหารจัดการที่นำ ทั้งการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการความรู้และการจัดการคุณภาพมาดำเนินการไปด้วยกันทั้งองค์กร

ซึ่งทำให้เกิดความสำเร็จอย่างมากมายทั้งองค์กร

ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน องค์กรต่าง ๆ ส่วนจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง และความเจริญก้าวหน้าในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้ถึงสถานการณ์ แนวคิด เทคนิคการดำเนินงาน และเทคโนโลยีต่าง ๆ จากภายนอก เรียนรู้จากประสบการณ์ของกันและกัน ภายในและภายนอกองค์กร นำมาพัฒนาคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดนวัตกรรม (Innovation) ต่อไป การพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมได้นั้น ปัจจัยสำคัญที่สรรค์สร้างให้เกิดนวัตกรรม ก็คือ คน ปัญญาความรู้ และทักษะความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ เป็นหัวใจหลักของการสร้างประสิทธิภาพ (Efficiency) ของการทำงาน และขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างมั่นคง ดังนั้น จึงต้องคิดวิเคราะห์ และวางแผนโดยคาดคะเนถึง การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อมให้เท่าทัน และตรงเงื่อนไขใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยผู้บริหารระดับสูงต้องมีความมุ่งมั่นในการนำองค์กร ไปสู่องค์กรสร้างนวัตกรรม สร้างบรรยากาศให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กร ได้คิดสร้างสรรค์และนำเสนอแนวความคิด (Idea) ได้อย่างอิสระ กล้าที่จะเสี่ยงนำเอาแนวความคิดดี ๆ ไปพัฒนา รวมทั้งการใช้รางวัลเป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรขององค์กร ได้คิดสร้างสรรค์งาน สภาพแวดล้อมที่ไม่เคร่งเครียด ไม่ถูกตีกรอบความคิด ก็มีมีส่วนช่วยให้เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ ในทางตรงกันข้าม หากผู้บริหารระดับสูงไม่มีความมุ่งมั่น ไม่เปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรสามารถคิดสร้างสรรค์และนำเสนอแนวความคิดได้อย่างอิสระ และไม่กล้าเสี่ยงที่จะนำแนวความคิดแบบใหม่ ๆ ไปพัฒนา รวมทั้งไม่ใช้รางวัลเป็นตัวกระตุ้น เหล่านี้ ล้วนเป็นปัญหาอุปสรรคที่ไม่อาจทำให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กร (สนั่น เกาฑาริ, 2552)

ในขณะเดียวกัน นอกจากที่กล่าวถึงการจัดการคุณภาพองค์กรถือเป็นนวัตกรรมบริหารจัดการแล้ว ยังเพิ่มเติมในส่วนของพฤติกรรมสร้างสรรค์ด้วย ซึ่งกล่าวว่า พฤติกรรมสร้างสรรค์ หมายถึง การผลิตแนวความคิดที่ใหม่และเป็นประโยชน์ ทั้งการจูงใจและการเตรียมการที่เหมาะสม มีความจำเป็นต่อความสามารถในการผลิต ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ อาจกล่าวได้ว่า องค์กรประกอบที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของผู้ปฏิบัติงาน คือ บรรยากาศและสภาพสำหรับสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ กลุ่มทำงาน นั้นหมายถึงผู้บริหารจึงควรจะต้องแสวงหาแนวความคิดใหม่ ๆ องค์กรความรู้ใหม่ เพื่อพัฒนาองค์กรต่อไปให้ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการคิดสร้างสรรค์โจทย์ไม่เหมือนเดิม คำตอบไม่เหมือนเดิม วิธีการตอบคำถามไม่เหมือนเดิม จึงมีความแปลกใหม่ ต้องการนวัตกรรมในการตอบคำถาม ในการบริหารงานต่าง ๆ มีเงื่อนไขให้ต้องสู่ความสำเร็จด้วยวิธีการใหม่ ๆ การคิดสร้างสรรค์ไปสู่ความคิดใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน สามารถทำให้ได้คำตอบที่ดีที่สุด และอีกประการหนึ่ง การคิดเชิงสร้างสรรค์ถือเป็น

แนวทางผ่าวงล้อมในการคิดเล็ก ๆ หรือการคิดแหวกผ่านความคิดต่าง ๆ ออกไปเพื่อค้นพบในการแก้ปัญหาใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน ใครคิดได้ก่อนจึงถือเป็นผู้ได้เปรียบ หลักการคิดสร้างสรรค์ได้แก่ การฝึกตั้งคำถาม ถามกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ และที่สำคัญก็คือ อย่าละทิ้งความคิดใด ๆ จนกว่าจะพิสูจน์ได้ว่าสิ่งนั้นไร้ประโยชน์ในการพัฒนาเทคนิคช่วยคิดสร้างสรรค์

ดังนั้น จากที่กล่าวมาอาจสรุปได้ว่า ในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและความคิดเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารต้องมีการส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พัฒนาศักยภาพการทำงานสู่การเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดวิธีดำเนินงานในการเปลี่ยนแปลง มอบอำนาจในการดำเนินงาน ส่งเสริมให้คิดค้นเอง การร่วมกันคิดร่วมทำ ให้แนวทางและการสนับสนุนในการแสวงหาหนทางดำเนินงานในแบบร่วมกันทำ ร่วมกันแก้ปัญหาในรูปแบบทีมงานเป็นแนวทางใหม่ ๆ มีการยกย่องและยอมรับในผลงานของบุคลากรในองค์กรและทีมงาน

การสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร

เซงเก้ (Senge, 1990 อ้างถึงใน ณรงค์ หล้าวงศา, 2548) ผู้นำในการเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร หรือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ให้ความหมายองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สมาชิกได้เพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีรูปแบบความคิดใหม่ ๆ (Patterns of Thinking) และแตกแขนงของความคิด ให้เกิดขึ้นเป็นที่ปรารถนาและแรงบันดาลใจร่วมกัน (Collective Inspiration) ของสมาชิกในองค์กร และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นและเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร โดยเซงเก้ ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์กรที่ซึ่งคนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่ความคิดใหม่ ๆ และแตกแขนงของความคิด ได้รับการยอมรับ เอาใจใส่ และเป็นองค์กรที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร ในขณะที่สุรัตน์ ดวงชาตม (2549) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีการปฏิรูปและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สมาชิกในองค์กรได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะการทำงาน มีการกระตุ้นและอำนวยความสะดวกให้บุคลากรเพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง และนำสิ่งที่องค์กรสนับสนุนด้านการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาตนเองและทีมงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรร่วมกัน

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การสร้างองค์กร

ความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ วัฒนธรรมการเรียนรู้ การคิดอย่างเป็นระบบแบ่งปันความรู้ การหาความรู้เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

องค์ประกอบและลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เก็พฮาร์ท (Gephart, 1966 อ้างถึงใน สังข์ ใจพาน, 2548) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 5 ประการดังต่อไปนี้ 1) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์กร ผู้คนร่วมกันเรียนรู้ และถ่ายโอนการเรียนรู้แก่กัน ร่วมกันผลักดันให้เกิดมรรคผลในทางปฏิบัติ 2) มีการสร้างความรู้และมีการแบ่งปันความรู้มิใช่เพียงแต่มุ่งสร้างหรือจัดกระแสใหม่ ๆ เท่านั้น แต่ยังมีการส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็ว เผยแพร่ให้แก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็วทันที 3) สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบและวิพากษ์วิจารณ์ให้ผู้คนได้รู้จักวิพากษ์ใหม่ ๆ ตรวจสอบความคิด ความเชื่อ ค่านิยมของตน 4) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์วัฒนธรรมการบริหารและวัฒนธรรมขององค์กร ระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานเกื้อหนุนความเป็นผู้ทำหน้าที่ครู เป็นพี่เลี้ยง และ 5) ยึดคนเป็นศูนย์กลาง คำนึงถึงความเป็นอยู่ที่ปกติสุขมีส่วนให้กับองค์กรและได้รับการพัฒนาไปด้วย

มาร์ควาร์ด และเรโนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994) และ กนกอร ชสไพบูลย์ (2548) ได้สรุปลักษณะขององค์กรที่มีการเรียนรู้สอดคล้องกันใน 11 ลักษณะ ดังนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป ยืดหยุ่นคล่องตัว มีโครงสร้างแบบองค์รวมและมีลักษณะแบบทีมข้ามสายงาน เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้เป็นทีม และพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้
2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (Corporate Learning Culture) การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งการวัดผลสำเร็จการเรียนรู้ พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน
3. มีการเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) โดยการสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจ แก้ปัญหาไปสู่ระดับล่าง หรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร
4. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) โดยคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์กร ให้อำนาจให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. ให้ทุกคนมีส่วนร่วมและถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) โดยทุกคนจะมีบทบาทส่งเสริมความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น/ ฝ่ายอื่นจากเครือข่ายสายสัมพันธ์ที่ติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ
6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บประมวลถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสภาพการณ์
7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ โดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น
8. มีกลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านของการยกร่างการดำเนินการและการประเมิน โดยผู้บริหารจะเป็นตัวกำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้
9. มีบรรยากาศที่สนับสนุน (Support Atmosphere) หรือมุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตการปฏิบัติงาน
10. มีการทำงานเป็นทีม (Teamwork or Networking) โดยการตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นเครือข่าย
11. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) โดยวิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่างผูกพัน บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีความร่วมมือกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

ในขณะที่ วีระวัฒน์ ปันนิทานัย (2544) ได้เสนอว่า การที่จะประเมินองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรใช้ดัชนีการประเมินในลักษณะต่อไปนี้ 1) องค์กรทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด 2) คุณภาพและปริมาณนวัตกรรม 3) รางวัลและเกียรติคุณที่องค์กรได้รับ 4) ดัชนีวัดคุณภาพในการทำงาน (Quality of Work Life) และ 5) ความเป็นผู้นำขององค์กรต่อการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้โดยตรง

มาร์ควาร์ด (Marquard, 1996) กล่าวว่า ผู้บริหาร/ ผู้นำ (Managers/ Leaders) ในองค์กรไว้ว่า ผู้บริหารจะถูกเปลี่ยนจากสภาพที่ยึดติดกับการควบคุมไปสู่การเรียนรู้ การเสริมความรู้และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยที่องค์กรแบบใหม่เรียกร้องผู้นำประเภทใหม่ ซึ่งมีบทบาทและภาระใหม่ของผู้บริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องที่กล่าวมา อาจสรุปได้ว่า การสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการปฏิรูปการเรียนรู้อย่าง

ต่อเนื่อง กระตุ้นอำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้ขยายขอบเขตการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรในท้ายสุด โดยบุคลากรได้นำสิ่งที่องค์กรสนับสนุนด้านการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาตนเองและทีมงาน เพื่อนำไปสู่จุดหมายร่วมกันขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่จะพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรหรือหน่วยงานจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

การวางแผนกลยุทธ์และกำหนดนโยบาย

มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และการกำหนดนโยบายสู่การปฏิบัติขององค์กรไว้หลายท่าน ดังนี้

Kotter (1996) กล่าวถึง การวางแผนกลยุทธ์เพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ก้าวไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ต้องการ ได้นำเสนอขั้นตอน 8 ขั้นตอน คือ

1. ผู้นำสร้างความรู้สึกร่วมกันให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงานว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นความจำเป็น วิฤติและภัยคุกคาม การที่จะลดความต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องนำเสนอสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร การแข่งขัน สถานภาพองค์กร นวัตกรรมและแนวโน้มผลประโยชน์และความสูญเสีย การปฏิบัติงานและปัจจัยอื่น ๆ หลังการวิเคราะห์ศักยภาพ วิฤติ และปัญหาแล้ว ผู้นำจะต้องสื่อสาร ประกาศ ประกาศสัมพันธ์ให้ทุกคนเข้าใจเหตุผลความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงอย่างกว้างขวางและเป็นรูปธรรม

2. การสร้างความร่วมมือที่เข้มแข็ง โดยใช้อำนาจให้เพียงพอที่จะชี้แนะกระบวนการเปลี่ยนแปลงและสร้างความรู้สึกร่วมกันให้เกิดขึ้นกับสมาชิกทุกคน ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จจะต้องมีการร่วมสานความมุ่งมั่น แบ่งความจำเป็นและความเป็นไปได้ไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลางต้องการสนับสนุนและความร่วมมือจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงกว่า ในขณะที่เดียวกัน ผู้บริหารระดับล่างจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมด้วย บุคลากรระดับปฏิบัติก็สามารถสร้างความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาหรือประเมินปัญหาและวิธีแก้ไข

3. การสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ผู้นำเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง รวมทั้งใช้ความสามารถในการสรรหากลยุทธ์ที่จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นผลสำเร็จ ภาพความสำเร็จที่เป็นความหวังสูงสุดเป็นแรงจูงใจให้คนเกิดความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง

4. สื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์อย่างกว้างขวาง ผู้นำใช้แนวทางต่าง ๆ เพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ เช่น การเป็นแม่แบบของพฤติกรรมแบบใหม่ที่ทุกคนจำเป็นต้องมีผู้นำจะต้อง

สื่อสารซ้ำ ๆ กันอย่างน้อย 10 เท่า ของจำนวนครั้งที่ผู้นำเห็นว่าจำเป็นต้องทำ การเปลี่ยนแปลงจะเป็นไปไม่ได้หากผู้คนส่วนใหญ่ไม่ร่วมมือไม่เต็มใจช่วยเหลือและไม่เสียสละ

5. มอบอำนาจให้ผู้ร่วมงานทำกิจกรรมตามวิสัยทัศน์ หมายถึง การสละปัญหาในการเปลี่ยนแปลงทั่วไป ซึ่งอาจจะต้องรื้อระบบโครงสร้าง กระบวนการทำงานที่เป็นอุปสรรคขัดขวางความพยายามที่งานเปลี่ยนแปลง บุคลากรมีอำนาจการจัดการทรัพยากรและกำหนดทิศทางการทำงานที่ต้องการได้

6. สร้างชัยชนะในระยะสั้น ผู้นำวางแผนพัฒนาความสามารถในการทำงานที่เป็นไปได้แล้วพยายามทำให้สำเร็จ ยกย่อง ชื่นชม แสดงความยินดีแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการพัฒนานั้น เพราะการเปลี่ยนแปลงจุดใหญ่ ๆ ต้องใช้เวลานาน เมื่อต้องใช้ความพยายามสูง การเปลี่ยนแปลงจุดสำคัญจะทำให้สูญเสียความสมดุลหรือพลังไป แต่ถ้าผู้คนได้เฉลิมฉลองความสำเร็จช่วงสั้น ๆ บ้าง จะเป็นการเสริมทั้งกำลังใจให้ใช้ความพยายามพัฒนาในสิ่งที่ยิ่งใหญ่หรือสำคัญกว่าได้

7. สร้างความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่หลังจากประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงระยะสั้น พัฒนาระบบ โครงสร้าง และนโยบายที่ไม่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์แต่ยังไม่ถึงกับเผชิญหน้า ผู้นำจะจัดหา เลื่อนขั้นและพัฒนาบุคคลที่สามารถนำวิสัยทัศน์ไปใช้ในการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่เดียวกัน ผู้นำก็จะสร้างหรือกระตุ้นกระบวนการการทำงานด้วยแผนงาน หรืองานรุ่นใหม่อีก เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น การตั้งผู้ก่อการเปลี่ยนแปลงจากหน่วยย่อยที่มีภารกิจต่างกัน เพื่อทำงานใหม่ร่วมกันและสื่อสารความคิดใหม่ ๆ ให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ รวมทั้งผู้ทำงานอื่น ๆ ให้ทราบ และร่วมเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน

8. นำวิธีการใหม่ที่พัฒนาแล้วมาใช้ให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร วิธีการนี้เป็นการทำให้การเปลี่ยนแปลงสถิตอยู่ในองค์กรอย่างมั่นคง นิสัย ค่านิยม ธรรมเนียมปฏิบัติและความคิดเดิม ๆ จะถูกลบหาย ของใหม่ ค่านิยมใหม่ และความเชื่อแบบใหม่จะเข้ามาแทนที่จนถึงระยะฝังตัวเป็นวัฒนธรรมที่ผู้คนเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่ของใหม่ชิ้นหนึ่งแต่เป็นสิ่งที่ปกติที่จะปฏิบัติในองค์กร ขั้นตอนนี้ต้องมีการพัฒนาแนวทางให้แน่ใจว่ามีการพัฒนาภาวะผู้นำและประสบผลสำเร็จ เพื่อให้ค่านิยมใหม่ และพฤติกรรมต่าง ๆ จะได้ถ่ายทอดไปยังผู้นำรุ่นใหม่ต่อไป

สุกชัย ยาวะประภาส (2548) กล่าวถึง การเตรียมความพร้อมขององค์กรเพื่อป้องกันปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละช่วงของกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรดำเนินการตามกระบวนการ เพื่อให้ได้แผนดำเนินการที่พร้อมใช้ต่อไป

1. กำหนดเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง
2. ระบุความต้องการจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง
3. คัดเลือกการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น

4. ประเมินความซับซ้อน
5. วางแผนให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง
6. เลือกช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม
7. จัดทำแผนปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง
8. ความหมายผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง
9. คาดหมายการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากผู้ร่วมงาน
10. ทดสอบ ตรวจสอบ ประเมินแผนการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้นจากที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์และการกำหนดนโยบาย หมายถึง การกำหนดนโยบายสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายหน่วยงานต้นสังกัด โดยกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จ มีการจัดทำแผนและประเมินผลการปฏิบัติที่สอดคล้องกับนโยบายได้อย่างชัดเจน ด้วยเหตุผลดังที่กล่าวมา การวางแผนกลยุทธ์และการกำหนดนโยบายสู่การปฏิบัติที่ดี จะทำให้เกิดการประหยัด เพราะ โอกาสผิดพลาดน้อย สูญเสียทรัพยากรน้อย แต่ได้รับผลตอบแทนสูง เพราะ ได้ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และดำเนินงานมีประสิทธิภาพขึ้น รวมทั้งเห็นผลสำเร็จเร็ว การวางแผนกลยุทธ์และการกำหนดนโยบายสู่การปฏิบัติเป็นภารกิจขององค์กร เมื่อวางแผนแล้วจะต้องมีการดำเนินงานตามแผนเพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งขั้นดำเนินการจะต้องอาศัยบุคลากรเป็นกุญแจหลัก เพราะการเปลี่ยนแปลงเริ่มที่คนและสิ้นสุดที่คน

การใช้หลักการกระจายอำนาจ

ความหมายของการกระจายอำนาจ

มีผู้ให้ความหมายของการกระจายอำนาจหลากหลายกันไป โดยภาพรวมอาจสรุปความหมายของการกระจายอำนาจโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้สนใจได้ดังนี้ คือ การให้อำนาจตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการหรือดำเนินการเพื่อทำกิจกรรมเหล่านั้นด้วยตนเองอย่างอิสระขององค์กร คล่องตัว มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ ทั้งนี้ส่วนกลางจะมีหน้าที่ให้การสนับสนุนและกำกับดูแล (ภาณุวัฒน์ ภักดีวงศ์, 2541 อ้างถึงใน ประพนมขค์ เรียมแสน, 2544; วิโรจน์ สารรัตนะ, 2547; Brow, 1990 อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2549)

วิธีการกระจายอำนาจทางการศึกษา

วิธีการในการกระจายอำนาจทางการศึกษา อาจกระทำได้ ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

1. การแบ่งอำนาจ (Deconcentration) เป็นการจัดสรรหรือถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางหรือศูนย์รวมอำนาจไปสู่หน่วยงานระดับล่างในสายการบังคับบัญชาของรัฐบาล เพื่อสะดวกในการดำเนินการ

2. การมอบอำนาจ (Delegation) เป็นการที่ผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุดในหน่วยงานหรือส่วนกลาง จัดสรร หรือถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจไปยังผู้บริหารระดับล่างขององค์กร เพื่อตัดสินใจได้เร็วมากขึ้น โดยไม่ต้องผ่านขั้นตอนตามลำดับขั้นขึ้นไป เป็นการถ่ายโอนอำนาจไปยังหน่วยงานของรัฐหรือหน่วยงานในการควบคุมของรัฐ ผู้มอบอำนาจยังคงเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจที่ได้รับมอบหมายไปแล้ว

3. การโอนอำนาจหรือการให้อำนาจ (Devolution) เป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลาง หรือระดับบนไปยังระดับล่างอย่างสมบูรณ์ โดยมีกฎหมาย กฎระเบียบเกี่ยวกับการโอนอำนาจอย่างชัดเจน ผู้บริหารระดับล่างจึงมีอำนาจในการกำหนดนโยบายและควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบาย

4. การให้เอกชนดำเนินการ (Privatization) เป็นการถ่ายโอนอำนาจให้เอกชนที่เป็นบุคคลหรือคณะบุคคลดำเนินการแทนรัฐ เป็นการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างใดอย่างหนึ่งของทางราชการ ไปให้เอกชนดำเนินการแทน หรือสนับสนุนให้ภาคเอกชนลงทุนในการดำเนินการบางอย่าง

ดังนั้น จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า ตามหลักการกระจายอำนาจ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการกำหนดขอบเขต บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และมาตรฐานการปฏิบัติของหน่วยงานตามโครงการการบริหาร มีการมอบหมายการตัดสินใจและความรับผิดชอบตามบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ มีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามขอบเขต บทบาท หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และมีการนำผลการประเมินมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร เพื่อพัฒนาองค์กรนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงต่อไป

การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

การสื่อสารมีบทบาทสำคัญในการบริหารงาน ผู้นำที่สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพต้องสามารถสะท้อนค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรในระหว่างสื่อสารได้ เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่น ดอกย้าจุดมุ่งหมายและแนวทางขององค์กรต่อสมาชิกทั้งหมดโดยผ่านผู้นำ ดังนั้น ผู้นำที่ใช้การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ จึงสามารถสร้างความไว้วางใจกับสมาชิกในองค์กรได้เป็นอย่างดี สามารถอธิบาย ใช้เหตุผลสื่อสารกับสมาชิกเหล่านั้น เมื่อเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ความทุ่มเทอย่างเต็มกำลังในการทำงานและความสามารถก็ตามมา ซึ่งจากการศึกษาของ กนกอร ยศไพบุลย์ (2548) ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสารภายในองค์กร เป็นศาสตร์และศิลป์ที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งในองค์กร บุคลากรต้องการสื่อสารความรู้สึก ความคิดและข้อมูลให้ผู้นำระดับสูงรับรู้ ผู้นำระดับสูงที่ประสงค์จะให้บุคลากรตระหนักถึงแนวทางหรือวิธีปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ

อุปสรรคของการสื่อสาร

การสื่อสารมีอุปสรรค คือ การสื่อสารที่ไม่ประสบความสำเร็จในสิ่งที่ต้องการสื่อ ตัวแปรที่ทำให้การสื่อสารมีอุปสรรค ประกอบด้วย

1. ทักษะของผู้รับ เช่น การพูดกับการคิดไม่เหมือนกันทำให้ผู้รับอาจไม่เข้าใจความรู้สึกของผู้ส่งได้ดีพอ ผู้บริหารควรคำนึงถึงเสมอว่าควรสื่อสารกับบุคคลอื่นด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้ผู้รับข่าวสารเกิดทัศนคติในทางลบ

2. การสื่อสารมีปัญหา (Message Interference) หมายถึง การพูดกับพนักงานในขณะที่พนักงานกำลังเหนื่อยล้าหรือกำลังมีงานยุ่ง แต่ผู้บริหารก็พยายามอัดเยียดข้อมูลให้ ผู้บริหารควรพยายามสื่อสารในขณะที่พนักงานมีความตั้งใจที่จะฟังและมีความพร้อมในการฟัง

3. ทักษะของผู้รับที่มีต่อข่าวสาร เช่น มีความน่าเชื่อถือเพียงเล็กน้อยเกี่ยวกับข่าวสารนั้น หรือ ผู้รับข่าวสารไม่ตั้งใจที่จะรับข่าวสารนั้นจริง ๆ ผู้บริหารพยายามที่จะส่งข่าวสารที่มีคุณค่าต่อทัศนคติของพนักงาน

4. การรับรู้ (Perception) ของพนักงานในการตีความข่าวสาร พนักงานแต่ละคนมีการรับรู้ต่างกันทำให้การตีความแตกต่างกันไปด้วยตามระดับการศึกษาของพนักงาน ประสบการณ์ของพนักงาน ผู้บริหารควรส่งข่าวสารที่กะทัดรัดชัดเจนเข้าใจง่าย

5. การตีความหมายได้หลายอย่าง (Multi-meaning Words) หมายถึง การตีความหมายของคำพูดได้หลายทางหลายแง่มุมทำให้เกิดความเข้าใจต่างกัน ผู้บริหารไม่ควรคิดว่าพนักงานจะเข้าใจในเรื่องเดียวกัน ผู้บริหารควรเน้นย้ำความเข้าใจเพื่อให้แน่ใจว่าความเข้าใจถูกต้องตรงกัน

การพัฒนาทักษะการสื่อสาร

การพัฒนาทักษะทางการสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารในการที่จะสื่อสารให้มีประสิทธิภาพทุกครั้งที่มีการสื่อสาร ผู้บริหารควรปรับปรุงทักษะในการสื่อในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ การปรับปรุงทักษะในการสื่อสารของผู้ส่งสาร ทักษะการนำเสนอและการโน้มน้าวจิตใจ ทักษะด้านการเขียน การใช้ภาษาที่ถูกต้อง การใช้ภาษาท่าทาง และการใช้ภาษาที่ไม่ใช้คำพูดในการสื่อสารกับชาวต่างประเทศ

กล่าวสรุปได้ว่า การสื่อสารในองค์กร หมายถึง การสื่อสารความรู้สึก ความคิดและข้อมูลให้ผู้ในระดับสูงรับรู้ ผู้ในระดับสูงก็ประสงค์จะให้บุคลากรตระหนักถึงแนวทางหรือวิธีปฏิบัติงาน ที่องค์การต้องการ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ เกิดการประสานงาน เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน ซึ่งจากการศึกษาของ ธีระ รุณเจริญ (2549) กล่าวว่า ทักษะในการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ความสามารถในการอธิบายความคิดได้อย่างชัดเจน และสามารถเข้าใจทัศนะของบุคคลอื่น ผู้บริหาร

สถานศึกษาควรจะสามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทั้งทางวาจาและลายลักษณ์อักษร เจริญ
 ต่อรองหรือดำเนินการปรึกษา บริหารระบบการสื่อสาร เป็นประธานในการประชุมและพัฒนา
 รักษาและใช้เครือข่ายที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548) กล่าวถึง
 การสื่อสารภายในหน่วยงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานต้องกระจายข้อมูลให้เร็วที่สุด
 ครอบคลุมการเปลี่ยนแปลงทุกแง่ทุกมุมเพื่อให้บุคลากรเห็นภาพรวม ตระหนักถึงความสำคัญจำเป็น
 ในการปฏิบัติงานของตนในการเปลี่ยนแปลง มีการฝึกปฏิบัติกิจกรรมตามแผนงาน ละเว้น
 การสร้างภาพหรือสื่อความหมายที่ไม่ตรงกับความจริง ขัดขวางสื่อที่จะส่งผลกระทบต่อความล้มเหลวใน
 การเปลี่ยนแปลงโดยการรับชี้แจงประชาสัมพันธ์ให้ทราบ ไม่ตำหนิผู้พูดหรือผู้ฟังเมื่อเกิดการต่อต้าน
 แต่ให้พิจารณาความผิดพลาดของเนื้อหา ข้อมูลที่นำเสนอและแก้ไขสร้างความเข้าใจถูกต้องตรงกัน

ดังนั้น จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า ในปัจจุบันการสื่อสาร ได้เพิ่มบทบาทและ
 มีความสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรเป็นอย่างมาก การสื่อสารจึงเป็นเครื่องมือ
 ทางการบริหารอย่างหนึ่งที่จะช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอก
 องค์กรที่เกี่ยวข้อง ผู้นำควรจะต้องสร้างบรรยากาศของการสื่อสารในลักษณะที่เปิดเผยม เพราะจะทำให้
 ให้สมาชิกในองค์กรมีโอกาสและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทศนคติ ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งกันและกัน
 ตลอดเวลา ซึ่งจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ลดปัญหาความขัดแย้ง อันจะเป็นผลให้ทุกคน
 ได้มีการปรับตัว รวมทั้งปรับทัศนคติ ปรับพฤติกรรมไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จได้

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์กร

การบริหารการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กรเป็นการ
 ดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ใช้กระตุ้นและสนับสนุนองค์กรให้สามารถผ่านช่วงของการปรับเปลี่ยน
 อย่างต่อเนื่องเพื่อเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ในการทำงานได้อย่างสำเร็จ หลักสำคัญประการแรกของ
 การบริหารการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ คือ การทำให้บุคลากรใน
 องค์กรเชื่อและตระหนักในคุณค่าหรือเล็งเห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง เมื่อใดหน่วยงาน
 มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น การตอบสนองของบุคลากรในหน่วยงานต่อการเปลี่ยนแปลงสามารถ
 แยกออกได้ 3 รูปแบบ คือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การไล่ตามการเปลี่ยนแปลง และการนำ
 การเปลี่ยนแปลงมาใช้ประโยชน์ ซึ่ง Kurt Lewin (1999 อ้างถึงใน กระบวนศึกษาธิการ, 2551)
 กล่าวถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างมีลำดับขั้นตอน ซึ่งได้แบ่งขั้นตอน
 ของกระบวนการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

1. ระยะยอมรับถึงความจำเป็นหรือละลายพฤติกรรม (Unfreezing) เป็นขั้นตอนที่
 สภาพเงื่อนไขสภาพแวดล้อมและสภาพเดิมที่องค์กรเป็นอยู่ขณะนั้นเกิดปัญหา ทำให้การดำเนิน
 กิจกรรมไม่เป็นที่น่าพอใจซึ่งอาจเกิดจากการมีโครงสร้าง การจัดรูปแบบงาน หรือเทคโนโลยีที่ขาด

ประสิทธิผลหรือการที่พนักงานขาดทักษะและเจตคติที่เหมาะสม การเกิดวิกฤตการณ์เป็นตัวเร่งให้ฝ่ายต่าง ๆ ขอมรับและเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง เช่น การชุมนุมประท้วงของพนักงาน หรือยอดตัวเลขการขายสินค้าตกหรือการฟ้องร้องทางกฎหมาย เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การยอมรับถึงความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงนั้น ไม่จำเป็นต้องมีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นก็ได้ แต่อาจจะมาจากการได้ข้อมูลจากแหล่งอื่น เช่น การสำรวจทัศนคติของลูกค้า พนักงานหรือดูจากบัญชีการเงินของบริษัท เป็นต้น ข้อมูลเหล่านี้สามารถใช้ในการคาดเดาเหตุการณ์ล่วงหน้าเพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะเกิดภาวะวิกฤติได้

2. ระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing) เป็นขั้นตอนของการดำเนินแผนงานวิธีการ เทคนิคต่าง ๆ ลงสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่ต้องการ อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงบางอย่างสามารถกระทำได้ทันทีโดยไม่จำเป็นต้องมีแผนงานก็ได้ เช่น การจัดฝึกอบรมทักษะการทำงาน การปรับขั้นตอนการสรรหาพนักงาน เป็นต้น ซึ่งเกี่ยวข้องกับคนไม่กี่คน แต่ถ้าเป็นการเปลี่ยนแปลงใหญ่เกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก เช่น การปฏิรูปปรับโครงสร้างใหม่ การปรับนโยบายจากศูนย์ไปเป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ ในการตัดสินใจลงสู่ระดับล่าง เป็นต้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีแผนและดำเนินการอย่างรอบคอบ

3. ระยะรักษาสภาพใหม่ให้อยู่กับองค์กรได้ถาวร (Refreezing) กล่าวคือ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแล้ว พร้อมทั้งมีการพัฒนาด้านพฤติกรรมและเจตคติของพนักงานหรือปรับโครงสร้างใหม่แล้ว ในขั้นตอนจากนี้ก็คือ การทำให้การเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นคงอยู่และกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรต่อไป ซึ่งมีสิ่งที่ต้องพิจารณาก็คือ การเปลี่ยนแปลงใหม่ที่เกิดขึ้นมีประสิทธิผลหรือไม่ และขั้นตอนต่อเนื่องที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงต่อไปเป็นอย่างไร แนวคิดในการบริหารปัจจุบันจึงให้ความสำคัญต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรมีนิสัยการเรียนรู้ตลอดเวลาและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเสมอ ประเด็นและปัญหาสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ระยะดังกล่าว เป็นสิ่งที่ไม้อาจเกิดขึ้นได้โดยง่าย แต่มีประเด็นสำคัญที่จะต้องเตรียมการและมีปัญหาที่จะต้องเผชิญในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้แก่ การตรวจวินิจฉัย (Diagnosis) การต่อต้าน (Resistance) การประเมินผล (Evaluation) และการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Institutionalization) โดยประเด็นเหล่านี้จะเกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ ประเด็นศึกษาดังกล่าวยังได้สอดคล้องกับการศึกษาของ Kotter (1996) ได้ให้คำแนะนำ 8 ประการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นในส่วนของการวางแผนกลยุทธ์และการกำหนดนโยบายสู่การปฏิบัติ นอกจากนี้ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2551) กล่าวถึงบทบาทและลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ (Effective Change Agent) ไว้ดังนี้

1. สามารถทำงานกับคนหลากหลายรูปแบบ
2. มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร
3. เข้าใจถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง
4. แสวงหาทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอ
5. กล้าเสี่ยง
6. มอบหมายงานเป็น
7. มีทักษะการฟัง
8. สามารถตอบสนองต่อสิ่งที่ได้รับฟัง
9. มีทักษะในการเสนอความคิดเห็น
10. มีทักษะในการคิดวิเคราะห์
11. มีทักษะในการแก้ปัญหา
12. สามารถกำกับ สอนงานได้
13. เป็นผู้สร้างทีม
14. คอยติดตามความก้าวหน้า
15. มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง
16. สนใจที่จะเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น
17. มองโลกในแง่ดี
18. มีความสามารถในการนำเสนอ
19. มีความประพฤติที่เหมาะสม
20. ทำงานต่อได้

ดังนั้น จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กรให้เกิดขึ้น ไม่ใช่เป็นเพียงหน้าที่เฉพาะของผู้ที่มีตำแหน่งบริหารในหน่วยงานเท่านั้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงด้านการกระจายอำนาจการบริหารและการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ บุคลากรมีบทบาทสำคัญที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพเช่นกัน ทั้ง ผู้บริหาร บุคลากร ล้วนมีส่วนผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์กร การนำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ประโยชน์น่าจะส่งผลดีต่อองค์กร เพราะมีการวางแผน เตรียมความพร้อมการเปลี่ยนแปลง รู้เท่าทันและปรับสภาพการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานและเป็นตัวเร่งปฏิกิริยาผลักดันให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การบริหารแบบมีส่วนร่วม

มีผู้ให้ความหมายการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้สนใจไว้หลายท่าน แต่โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาดำเนินการร่วมกัน เกิดแรงจูงใจอยากมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตรวจสอบและเสนอความคิดเห็นต่อการวางแผนคุณภาพการศึกษาและกระบวนการที่สำคัญขององค์กร ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น (ธีระ รุญเจริญ, 2550; Argyris, 1976 อ้างถึงใน ชัญญา อภิบาลกุล, 2548; Robbins, 1990; Swansburg, 1996)

หลักการมีส่วนร่วม

ธีระ รุญเจริญ (2550) กล่าวถึง หลักการมีส่วนร่วมในองค์กร โดยระบุเงื่อนไขที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการบริหารงานขององค์กร 3 ประการ คือ

1. เงื่อนไขด้านการบริหาร ผู้รับผิดชอบในองค์กรจะต้องพิจารณาว่าองค์กรที่ตนรับผิดชอบอยู่นั้นเป็นองค์กรประเภทใดและจะสามารถจัดให้สมาชิกในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงไร เพราะเหตุว่าลักษณะขององค์กรไม่เอื้อต่อการที่จะนำเอาวิธีการมีส่วนร่วมมาใช้อย่างเต็มที่ การมีส่วนร่วมไม่อาจนำมาใช้ได้เหมาะสมกับลักษณะ
2. เงื่อนไขด้านประสิทธิผลของงาน เงื่อนไขนี้ย่อมอาศัยปัจจัยด้านเวลาอย่างเพียงพอที่จะจัดให้มีมีส่วนร่วม รวมทั้งปัจจัยทางด้านการเงินที่จะชักนำให้สมาชิกในองค์กรให้เข้ามามีส่วนร่วมว่าคุ้มค่าหรือไม่ นอกจากนี้ เนื้อหาสาระของการที่จะเชิญชวนให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กรต้องเป็นสิ่งที่ตรงกับความประสงค์ขององค์กรนั้น ตลอดจนการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหัวหน้างานกับผู้ร่วมงานและเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกของกลุ่มในการทำงานร่วมกัน
3. เงื่อนไขด้านผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน การมีส่วนร่วมในองค์กรจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าผู้ร่วมงานไม่ได้สนใจหรือมิได้เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กร การที่จะกระตุ้นเตือนให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเกิดความสนใจได้นั้น จะต้องพยายามสร้างทัศนคติที่ถูกต้องให้แก่บุคคลเหล่านั้น การมอบหมายงานให้ทำตามความถนัดและความสนใจเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้ร่วมงานได้เกิดความรู้สึกกระตือรือร้นและเกิดสำนึกว่าได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กร ความสำเร็จขององค์กร การมีส่วนร่วมจะเกิดขึ้นจากการสร้างสถานการณ์ให้เอื้ออำนวยต่อการมีส่วนร่วม โดยพิจารณาความเป็นไปได้จากสิ่งแวดล้อมในขณะนั้น

ข้อดีของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

1. ก่อให้เกิดความสามัคคีระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานทุกระดับในองค์กร
2. ลดความขัดแย้งในการทำงานและเพิ่มความไว้วางใจซึ่งกันและกันมากขึ้น

3. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
4. ช่วยให้ผู้ร่วมงานมีสุขภาพจิตดี ทุกคนมีงานทำ
5. สร้างความเป็นประชาธิปไตยในองค์กร
6. ลดค่าใช้จ่ายและใช้ทรัพยากรอย่างทะนุถนอม
7. ช่วยให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
8. ช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการบริหารในลักษณะที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ให้ความไว้วางใจ ผู้บริหารจะมีการกระจายอำนาจ โดยผู้บริหารจะเป็นบุคคลสำคัญที่มีส่วนช่วยให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสในการบริหารกิจการขององค์กร ซึ่งการตัดสินใจจะกระทำโดยกระบวนการกลุ่มในทุกระดับขององค์กร นอกจากนี้การบริหารแบบมีส่วนร่วมยังเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ทำให้การทำงานในองค์กรมีทิศทางเดียวกัน รวมทั้งลดการขัดแย้งของบุคลากรหลาย ๆ ฝ่ายในองค์กร การคำนึงถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงานถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ความต้องการความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน เป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนปรารถนา การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมน่าจะก่อให้เกิดประโยชน์มากมายต่อหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้เป็นแรงจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กร

การบริหารทรัพยากรบุคคล

การจัดการทรัพยากรบุคคล (วีระวัฒน์ ปิ่นนิตาภย์, 2545, หน้า 2) คือ การใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร นั่นคือ บุคคลที่ทำงานทั้งกรณีทำงานรวมกันและทำงานคนเดียวเพื่อบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร กลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรบุคคลนั้นจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามเวลาและสถานการณ์ จึงต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้ องค์กรต่าง ๆ จึงต้องมีแผนกหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่จัดการทรัพยากรบุคคลโดยเฉพาะ ซึ่งขนาดของหน่วยงานนั้นจะมากน้อยขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร รวมถึงความสำคัญของทรัพยากรบุคคลด้วยว่าสำคัญยิ่งยวดมากน้อยเพียงใด การจัดการทรัพยากรบุคคลถือเป็นทฤษฎีในเชิงวิชาการและแบบปฏิบัติในองค์กร ที่ศึกษาวิธีการบริหารแรงงานทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ

ปัจจุบันการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ต่อองค์กรต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐกิจเอกชนหรือแม้กระทั่งในหน่วยงานราชการเอง เพราะไม่ว่าองค์กรจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทางใด ย่อมต้องเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลทั้งสิ้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ตัวชี้วัด

ความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรนั้นอยู่ที่ “คุณภาพของคน” ในองค์กรนั้น ๆ ก่อนที่องค์กรต่าง ๆ จะเริ่มเห็นความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลนั้น บุคคลเคยถูกมองว่าเป็นเพียงแค่ปัจจัยการผลิต หรือให้ความสำคัญเป็นแค่แรงงานหรือกำลังคน แต่ในปัจจุบันบุคคลได้รับการนิยามใหม่พัฒนาความสำคัญเป็น “ทรัพยากรบุคคล” ส่วนแผนกหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับบุคคล ในองค์กรก็กำลังเปลี่ยนบทบาทจาก “งานบริหารบุคคลและธุรการ” ไปเป็น “การจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์” ซึ่งเปลี่ยนจากการจัดการเฉพาะหน้าไปเป็นใช้กลยุทธ์เข้ารูปอย่างเต็มตัวและต่อเนื่องไปในระยะยาว ปรากฏการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้แพร่หลายอย่างมากในสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาคปฏิบัติ (HR Practice) อย่างไรก็ตามเรื่องราวต่าง ๆ เหล่านี้ย่อมเกิดจากฐานความคิดทางวิชาการ การจะเข้าใจเรื่องนี้อย่างถ่องแท้จึงจำเป็นต้องเข้าใจหลักทางความคิดด้วย จากการศึกษาเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน พบว่า มีการพัฒนาตัวแบบเกี่ยวกับเรื่องนี้จากนักคิดนักวิจัยใน 2 กลุ่มประเทศสำคัญ คือ กลุ่มนักคิดในประเทศสหรัฐอเมริกา และกลุ่มนักคิดใน สหราชอาณาจักร โดยสามารถจำแนกกลุ่มทางความคิดได้ดังนี้

สำหรับสำนักคิดของประเทศสหรัฐอเมริกาจะมีตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ 2 ตัวแบบ (วีระวัฒน์ ปินนิตามัย, 2545, หน้า 3)

ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลกลุ่มฮาร์วาร์ด (The Harvard Model) หรือเรียกว่า กลุ่มแนวคิดแบบ “มนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ” (Development Humanism) เป็นแนวคิดกระแสหลักที่ทรงอิทธิพลและแพร่หลายที่สุด มีรากฐานทางความคิดมาจากสำนักคิด “มนุษยสัมพันธ์” ซึ่งมีจุดเน้นทางความคิดในด้านการสื่อสารในองค์กร การทำงานเป็นทีม และการใช้ความสามารถของบุคคลให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุด กล่าวโดยสรุปสำหรับแนวคิดของสำนักนี้ เชื่อว่าการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลจะให้ความสำคัญกับการสร้างสัมพันธภาพของคนในองค์กร เพราะการที่จะทำให้องค์กรดำเนินงานได้ดีขึ้น องค์กรจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กรให้เหมาะสม และเมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองที่ดี ก็จะเกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทำให้องค์กรเกิดภาวะอยู่ดีมีสุขทางสังคมขึ้นภายในองค์กร อันจะนำไปสู่คุณภาพและปริมาณงานที่ดีขึ้น

ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลสำนักมิชิแกน (The Michigan School) หรือเรียกว่า กลุ่มแนวคิดแบบ “บริหารจัดการนิยม” (Managerialism) กล่าวคือ เป็นกลุ่มที่เน้นเรื่องบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มองการจัดการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลจากมุมมองของฝ่ายจัดการธรรมชาติของฝ่ายจัดการ คือ การให้ความสำคัญอันดับแรกกับผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจะได้รับ โดยที่เรื่องของคน การบริหารจัดการคนเป็นเครื่องมือในการที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายเท่านั้นขององค์กร ดังนั้น จึงมีผู้เรียกแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสำนักนี้ว่า “กลุ่มอรรถประโยชน์-กลไกนิยม” (Utilitarian-instrumentalism) คือ มองผลประโยชน์หรือผลประโยชน์

ขององค์กรเป็นหลัก โดยมีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ความเป็นเลิศ

สำหรับนักวิชาการด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสหราชอาณาจักร ก็คล้าย ๆ กับสำนักคิดของประเทศสหรัฐอเมริกา คือ มีการนำเสนอ 2 กลุ่มความคิดที่มีจุดเน้นย้ำที่แตกต่างกัน ระหว่าง “กลุ่มอ่อน” กับ “กลุ่มแข็ง”

1. สำหรับกลุ่มที่มีมุมมองแบบกลุ่มอ่อน (Soft) คือ กลุ่มนักคิดที่ทูลงน้ำหนักความสำคัญไปที่คนไปมากกว่าการบริหารจัดการ โดยเชื่อว่าบุคลากรทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าในตนเอง ดังนั้น แนวทางของกลุ่มความคิดนี้ จึงมองการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลว่าเป็นวิธีการหนึ่งที่จะต้องช่วยปลดปล่อยพลังศักยภาพทั้งหมดของทรัพยากรบุคคลออกมา การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของกลุ่มนี้ จึงเน้นในเรื่องของการสร้างความไว้วางใจ เชื่อใจกัน หาแนวทางที่จะสร้างความรู้สึกลึกถึงการมีพันธกิจผูกพัน (Commitment) เกี่ยวข้อง (Involvement) และการมีส่วนร่วม (Participation) ให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงาน

2. สำหรับกลุ่มที่มีมุมมองแบบแข็ง (Hard) คือ กลุ่มนักคิดที่ทูลงน้ำหนักความสำคัญไปที่เรื่องของการบริหารจัดการมากกว่าเรื่องของคน ดังนั้น แนวทางของกลุ่มความคิดนี้ จึงมองการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลว่าเป็นภาระงานด้านหนึ่งที่ต้องกระทำเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพของงานให้ได้มากที่สุดจากการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด แนวทางที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้การบริหารจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ ก็คือ ต้องมีการบูรณาการ (Integrate) เรื่องของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเข้ากับกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ขององค์กร

การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลดังกล่าว ไม่ว่ากลุ่มที่เน้นปรัชญาแบบมนุษยนิยมเชิงพัฒนา หรือกลุ่มที่มีปรัชญาแบบบริหารจัดการนิยม ได้มีการสรุปแนวโน้มของการของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลไว้โดยการบูรณาการในทางปฏิบัติทั้ง 2 แนวคิดนี้ จะถูกบริหารจัดการหรือบูรณาการเข้าด้วยกัน โดยมี 4 มิติมุมมองจะช่วยยึดโยงการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลมากยิ่งขึ้น คือ

1. การกำหนดนโยบายด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กรจะต้องบูรณาการอย่างเป็นระบบมากขึ้นทั้งในแง่ของการบูรณาการกันเองหน่วยงานย่อยของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร และการบูรณาการด้านนโยบายด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร

2. ความรับผิดชอบในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กรจะไม่ได้อยู่กับผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลอีกต่อไป แต่จะถูกกำหนดให้เป็นเรื่องที่ผู้บริหารสายงานด้านต่าง ๆ ต้องรับผิดชอบ

3. เรื่องของแรงงานสัมพันธ์ที่เคยเป็นเรื่องเผชิญหน้าระหว่างผู้บริหารกับสหภาพแรงงาน จะเปลี่ยนไปเป็นเรื่องพนักงานสัมพันธ์ ทำให้แนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กร เปลี่ยนจากแบบ “กลุ่มนิยม” (Collectivism) ไปเป็น “ปัจเจกนิยม” (Individualism)

4. แนวคิดเรื่องของการสร้างควมมีพันธกิจผูกพัน การทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การคิดสร้างสรรค์และเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทำให้ผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนไปสู่บทบาทผู้นำในรูปแบบใหม่ ๆ เช่น เป็นผู้อำนวย เพิ่มบทบาทอำนาจ และสร้างขีดความสามารถให้กับบุคลากร

ความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

ความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลมีประเด็นที่น่าสนใจที่ว่า การที่จะเข้าใจในจุดประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้ จะต้องเข้าถึงเป้าประสงค์ขององค์กร เสียก่อนหากกล่าวในเชิงปรัชญาอาจกล่าวได้ว่า การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลไม่ได้เป็นสิ่งที่สัมบูรณ์ (Absolute) ในตัวมันเอง แต่ทว่าเป็นสิ่งที่จะต้องสัมพัทธ์ (Relative) ไปกับปัจจัยควบคุม นั่นเอง ก็คือ นโยบายการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งทั้งนี้สามารถกล่าวได้ว่า เป้าประสงค์ขององค์กร จะเป็นตัวกำหนดเป้าประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (สมบัติ กุสุมาวดี, 2547, หน้า 6)

นอกจากนี้ ความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลนั้น ถือเป็นเรื่องที่จะต้องบริหารจัดการเป็นอันดับต้น ๆ เพราะความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากร องค์กรใดหากมีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถสูง มีคุณธรรม มีจริยธรรม ย่อมสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างยั่งยืน องค์กรทุกองค์กรจึงปรารถนาและให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นทั้งคนดีและคนเก่งอยู่ตลอดเวลา

ดังนั้น จากที่กล่าวมานี้ พอสรุปได้ว่า ในการพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร ผู้นำจะต้องให้ความสำคัญในการมุ่งพัฒนาคน นั่นก็คือการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ต้องพัฒนาบุคลากร ต้องเข้าใจถึงศักยภาพของบุคลากร ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อที่จะให้เกิดประโยชน์สูงสุดและพร้อมกับการขยายตัวและการเปลี่ยนแปลงในอนาคตขององค์กร ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องเน้นการพัฒนาทางด้านการบูรณาการระหว่างการพัฒนาบุคคล พัฒนาระบบการทำงานและการพัฒนาองค์กร เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาจากการเรียนรู้ของบุคคลไปสู่ทีมการเรียนรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปพร้อมกัน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับคุณสมบัติ หรือคุณลักษณะทางการบริหารที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ผู้วิจัยได้

นำมาใช้ในการสนับสนุนในการตั้งตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม มีปัจจัยร่วมที่สำคัญ 9 ปัจจัย ซึ่งเป็นประเด็นที่นักวิจัยส่วนใหญ่เห็นสอดคล้องกัน ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างนวัตกรรมและการคิดเชิงสร้างสรรค์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การวางแผนกลยุทธ์ และกำหนดนโยบาย การใช้หลักการกระจายอำนาจ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์กร การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการบริหารทรัพยากรบุคคล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผู้บริหารในมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นแหล่งรวมของคณาจารย์ นักวิชาการ ผู้รอบรู้ในสาขาวิชาการต่าง ๆ เป็นสถานที่ฝึกอบรมมีอาชีพขั้นสูง เป็นสถานที่ทดลองเพื่อบริการแก่สังคมหรือชุมชนและเป็นแหล่งผลิตบุคลากรเข้าสู่ตลาดแรงงานตั้งแต่ระดับกลางจนถึงระดับสูง ในขณะที่มีวิกฤตการณ์ทางสังคมและเศรษฐกิจเกิดขึ้นในประเทศไทย มหาวิทยาลัยย่อมมีบทบาทในการแก้ไขสถานการณ์ด้วย เช่น การผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพออกไปสนองความขาดแคลนที่เกิดขึ้นในจุดต่าง ๆ ของประเทศ องค์ประกอบที่สำคัญของมหาวิทยาลัย คือ คน สถานที่ และกระบวนการเรียนการสอน สำหรับคนนั้นนอกจากผู้เรียนและผู้สอนแล้วยังมีผู้ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ คือ เจ้าหน้าที่ที่ทำงานให้กับมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังมีบุคลากรอีกกลุ่มหนึ่งที่ไม่อาจมองข้ามไปได้เลยนั่นคือผู้บริหารซึ่งอาจเป็น ครู อาจารย์ที่ทำการสอนอยู่ด้วยหรืออาจเป็นคณะบุคคลที่ไม่ได้มีหน้าที่สอนแต่ทำหน้าที่บริหารมหาวิทยาลัยอย่างเดียว ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีความสำคัญอย่างยิ่งนับได้ว่าเป็นกลไกสำคัญของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารทำให้องค์การเปี่ยมไปด้วยพลวัติ ภารกิจ สามารถดำเนินไปอย่างราบรื่นและไม่หยุดยั้ง นำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไม่ว่าจะเผชิญกับปัญหาหรืออุปสรรคใด ๆ (วิโรจน์ ธีรคุณ โกวิท, 2543)

นักบริหารมหาวิทยาลัยซึ่งได้ชื่อว่าเป็นผู้นำขององค์การมหาวิทยาลัยนับได้ว่ามีบทบาทสำคัญต่อความอยู่รอด การเจริญเติบโตและการพัฒนาการขององค์การ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสามารถใช้บทบาทของตนในการสร้างสรรค์และพัฒนามหาวิทยาลัยได้ 2 ประการ คือ

1. บทบาทในการส่งเสริม ได้แก่ บทบาทในการสร้างสรรค์และพัฒนาบรรยากาศแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ เช่น การสร้างและพัฒนาระบบงาน การบริหารและพัฒนางานบริหารบุคคล การฝึกอบรมและการสัมมนาบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย การเผยแพร่ระเบียบและกฎที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การพิจารณาให้สวัสดิการในรูปแบบต่าง ๆ การสร้างและพัฒนาบรรยากาศแวดล้อมอื่น ๆ ที่จำเป็น เพื่อกระตุ้นและจูงใจในการปฏิบัติงาน

2. บทบาทในการให้ความสนับสนุน ผู้บริหารมหาวิทยาลัยอยู่ในฐานะที่จะให้ความสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้ คือ การเรียน การสอน การวิจัย การให้บริการทางวิชาการ และการรักษาสีปวัฒนธรรม เช่น การให้การสนับสนุนการวิจัย การเขียนตำราและบทความทางวิชาการ การลงไปดำเนินการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการบริหารและปฏิบัติงานด้วยตนเอง การดำเนินการปรับปรุงพัฒนาระเบียบและกฎหมายต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือในรูปแบบอื่น ๆ ที่จำเป็น นอกจากนี้ยังนำเสนอเกี่ยวกับคุณสมบัติของนักบริหารมหาวิทยาลัยที่สำคัญว่าต้องมีความรู้และมีความสามารถในการใช้ความรู้ทางด้านทฤษฎีรวมทั้งแนวคิดทางการบริหารตลอดจนมีประสบการณ์แห่งความสำเร็จทางด้านการบริหาร (สมนึก แดงเจริญ, 2541, หน้า 13)

ในศตวรรษใหม่ที่มีการแข่งขัน ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีนั้นส่งผลให้ข้อมูลสารสนเทศเป็นปัจจัยที่มีผลบวกต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยมากกว่ายุคใดๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับอุดมศึกษา บทบาทของผู้บริหารในปัจจุบันจึงมีมากเป็นทวีคูณ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ต้องอาศัยความเป็นผู้นำ มีทั้งการจูงใจ ในขณะเดียวกัน การมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ (Academic Leadership) ก็เป็นสิ่งจำเป็นมากขึ้น นอกจากนี้จะต้องเข้าใจวิธีการดำเนินงานของสถาบันการศึกษา มีความสามารถในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องควบคุมบุคลากรที่มีความรู้สูง มีความเป็นปัจเจกบุคคลมาก ดังนั้นผู้บริหารองค์การจึงมีหน้าที่สำคัญในการเข้าใจพฤติกรรมองค์การ วัฒนธรรมขององค์การ รู้ถึงการต่อต้านทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงและต้องมององค์การได้อย่างครบถ้วนทุกด้าน มีแนวคิดแบบมองทั้งระบบ (Holistic) ไม่มองแบบวิเคราะห์อย่างเดียว หากต้องมองทั้งแบบสังเคราะห์ (Synthesis) เห็นทุกอย่างในองค์การมีความเกี่ยวข้องจึงจะทำให้ระบบทั้งระบบทำงานได้ (สมนึก แดงเจริญ, 2541)

เบนนิส (Bennis) ได้นำเสนอแบบของผู้นำสำหรับผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาไว้ 10 ประการ ดังนี้ (สงวน ช้างเสวต, 2536)

1. นักแก้ปัญหา (Problem Solver) หรือผู้นำแบบนักจัดการ (Manager Leader) เป็นผู้นำที่พยายามระบุปัญหาที่แท้จริงและทุ่มเทชีวิตจิตใจเพื่อการแก้ปัญหาเหล่านั้น
2. ผู้นำที่ใช้ความรู้ทางวิชาการน้อย (Low Profile Technocrat Leader) เป็นผู้นำที่แสวงหาระบบเพื่อแก้ไขสิ่งต่าง ๆ แทนที่จะหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมมาดำเนินการแก้ปัญหา
3. ผู้ไกล่เกลี่ย (Leader Mediator) เป็นผู้นำที่มีทักษะด้านการไกล่เกลี่ยผสมผสานกับบารมีของตนเอง ทำให้บุคลิภาพอยู่เหนือความขัดแย้งต่าง ๆ

4. ผู้นำแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegiate Leader) เป็นผู้นำที่ยอมรับบทบาทในฐานะเพื่อนร่วมงานมากกว่าผู้บริหารมืออาชีพ

5. ผู้นำยุคหลังสมัยใหม่ (Post-modern Leader) เป็นผู้นำที่รับฟังความต้องการของนักศึกษา มีจุดยืนเคียงข้างนักศึกษา และสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมของนักศึกษาอย่างเต็มที่

6. ผู้นำที่มีพรสวรรค์ (Charismatic Leader) เป็นผู้นำที่สามารถนำความกระตือรือร้นของนักศึกษามาใช้ให้เกิดประโยชน์ สามารถสร้างความรู้สึกระหว่างนักศึกษาว่าพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งของสถาบัน

7. ผู้นำที่รักษากฎและระเบียบ (Law and Order Leader) เป็นผู้นำที่กำหนดนโยบายและตั้งกฎเกณฑ์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม

8. ผู้นำที่ไม่ชอบอยู่บริหารงาน (Absentee Pluralist Leader) เป็นผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบริหารสถาบัน ส่วนตนเองใช้เวลาไปปฏิบัติหน้าที่ด้านพิธีการต่าง ๆ

9. ผู้นำแบบนักจัดการในระบบราชการ (Bureaucrat-entrepreneur Leader) เป็นผู้นำที่บริหารงานแบบนักธุรกิจ

10. ผู้นำแบบฟื้นฟูการทำงาน (Renaissance Leader) เป็นผู้นำที่พยายามจะเป็นทุกสิ่งทุกอย่างกับบุคลากรทุกคน

ศักดิ์ไทย สุรกิจบรร (2545, หน้า 17-18) กล่าวไว้ว่า ปัจจัยเสริมสร้างความเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพไว้ ดังนี้

1. ทางวิชาชีพบุคลากรด้านนี้ต้องมีคุณวุฒิระดับปริญญาตรี โท เอก ด้านการศึกษาเป็นฐานสำคัญ

2. ประสบการณ์การปฏิบัติงาน โดยเฉพาะประสบการณ์ด้านการบริหารทางการศึกษา ในองค์กรทางการศึกษาระดับต่าง ๆ ในตำแหน่งทางการบริหารการศึกษา

3. ประสบการณ์การฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ต้องได้รับการเพิ่มพูนประสบการณ์ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง สามารถนำประสบการณ์ที่ได้รับมาพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การสร้างผลงานทางวิชาการ เป็นองค์ประกอบสำคัญของการสร้างนักบริหารการศึกษาก้าวสู่มืออาชีพ โดยมีผลงานทางวิชาการเป็นเครื่องมือยืนยันถึงศักยภาพ สามารถจัดทำได้หลายรูปแบบทั้ง ด้านการวิเคราะห์วิจัย การเขียนและเรียบเรียงเอกสารทางวิชาการ เขียนบทความ ตำรา ฯลฯ รวมทั้งการเป็นวิทยากรเผยแพร่ความรู้วัฒนธรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ผลงานดีเด่นที่สั่งสมไว้ ผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานของผู้บริหารการศึกษาจากหลักฐานที่เป็นผลงานที่สั่งสมไว้จนเป็นที่ประจักษ์และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

6. ลักษณะเฉพาะของเอกบุคลิก เป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวที่นักบริหารการศึกษามืออาชีพควรเสริมสร้างให้บังเกิดขึ้น คือ มีบุคลิกที่ดี สง่างาม น่านับถือ มีความขยันหมั่นเพียร สัมมาอาชีพมีความรับผิดชอบสูงทั้งต่อตนเอง ครอบครัวและหน่วยงาน มีความซื่อสัตย์ สุจริต ตรงต่อเวลาบริหารเวลาได้ดี กระตือรือร้นในการทำงาน ใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ รักษาระเบียบวินัยได้ดีเป็นแบบอย่างที่ดี

คุณสมบัติของผู้นำที่ดีสำหรับสถาบันอุดมศึกษาว่ามืองค์ประกอบหลัก 2 ประการ (พันธุศักดิ์ พลสารมัย, 2548)

ประการที่ 1 ด้านทักษะที่เป็นเยี่ยมประกอบด้วย ทักษะในการปฏิบัติงาน (Technical Skill) ทักษะเกี่ยวกับคน (Human Skill) และทักษะในการคิดแบบองค์รวม (Conceptual Skill)

ประการที่ 2 ด้านคุณลักษณะพึงประสงค์ ประกอบด้วย ความรู้ (รู้แจ้ง รู้จริง รู้ลึก รอบรู้ รุ่มรอบ) ความฉลาด (ความฉลาดทางด้านสติปัญญา ด้านการจัดการเกี่ยวกับอารมณ์ ด้านความเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ความทรหดอดทน ความยืดหยุ่น มีร่างกายที่แข็งแรงมีความเป็นผู้นำที่ดี มีการสื่อสารที่ดี) การลงมือทำ ความคิด (ความคิดเชิงระบบ ความคิดรอบคอบ) ความดี ความเพียร ความงดงามทั้งภายในและภายนอก

ผู้บริหารการศึกษาที่ทันสมัยกับการประสานงานเชิงบวกว่า ผู้บริหารการศึกษาที่ดีต้องมีความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน จะต้องให้หลักการประสานสัมพันธ์เชิงบวก โดยเฉพาะ คือ การให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล เพราะเป็นหนทางที่จะนำไปสู่การเกิดผลผลิต (Productivity) การติดต่อสื่อสารมีความจำเป็นแก่ชีวิต ทั้งในส่วนบุคคลและระหว่าง การปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับการสร้างเจตคติที่ดีต่อการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ก่อนที่จะพัฒนาระบบงานอื่น ๆ ต้องมีความเข้าใจพฤติกรรมของ ความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งทางกาย อารมณ์ สติปัญญา และความสามารถในการเข้าสังคม สิ่งสำคัญคือผู้บริหารต้องใจกว้าง ไม่เชื่ออะไรมากเกินไปโดยไม่มีเหตุผล พยายามสร้างระเบียบวินัยตนเองให้มากที่สุดและสร้างบุคลิกที่เป็นผู้ให้กำลังใจคนอื่น ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งการให้ความสำคัญต่อผู้อื่น ทุกคนทุกโอกาสซึ่งมีหลักการ ดังนี้ (บัญชา อิงสกุล, 2543)

1. การใช้หลักการ Ego State คือผู้บริหารต้องมองตัวเองและผู้ร่วมงานให้ทะลุปรุโปร่ง หรือรู้เขารู้เรา สามารถดึงศักยภาพของผู้ร่วมงานเพื่อให้เขาเกิดความรักและพร้อมที่จะทุ่มเทในการทำงาน การรู้หลักของ Ego State จะทำให้ผู้พูดรู้ตัวเองว่าจะสื่อสารกับคนอื่นอย่างไร ในสถานการณ์เช่นใด

2. การใช้หลักสัมผัสกายสัมผัสใจ คือหลักการชื่นชมให้กำลังใจเอื้ออาทร หรือการแสดง ความยินดีกับผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จ การสัมผัสกายสัมผัสใจสามารถเกิดขึ้นได้ 2 ทาง คือ

ทั้งบวกและลบ ผู้บริหารชั้นนำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานจะใช้การสัมผัสกายสัมผัสใจ แก่ผู้ร่วมงานในทางบวกทั้งทางกายและใจอยู่ตลอดเวลา

กระบวนการบริหารงานของผู้บริหารการศึกษามี ดังนี้ (บัญชา อิงสกุล, 2543)

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ ผู้บริหารต้องพิจารณาสภาพการณ์ปฏิบัติงานในปัจจุบันของหน่วยงานว่ามีปัญหาอะไรบ้าง ปัญหาจริง ๆ คืออะไร

2. การตัดสินใจ การตัดสินใจของผู้บริหารในการศึกษาทุกด้านผู้บริหารต้องอาศัย การวิเคราะห์อย่างมีเหตุผลจนสามารถระบุปัญหาได้ว่าเป็นอะไร

3. การวางแผน การวางแผนในการบริหารมีความสำคัญต่อการบริหารทุก ๆ ด้าน ทุกระดับ ของงาน ถ้าขาดการวางแผนแล้วยากที่กิจกรรมทุกชนิดในหน่วยงานจะดำเนินไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การดำเนินงานของผู้บริหาร จำต้องมีกระบวนการในการชักนำบุคคลทั้งหลาย ในหน่วยงานให้มีความตั้งใจในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องมีทักษะผู้นำที่จำเป็น ในการบริหารงาน 3 ประการ คือ 1) ทักษะทางความคิดรวบยอด 2) ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ 3) ทักษะทางเทคนิค ประกอบด้วย ทักษะทางด้านการวางแผนงาน หรือ โครงการ ทักษะทางด้าน กระบวนการกลุ่ม การติดต่อสื่อสาร และทักษะทางด้านการจัดการ

5. การติดตามผลการปฏิบัติงาน มีความสำคัญต่อการประเมินคุณค่าการทำงานทาง การบริหาร เพื่อดูความก้าวหน้าของงานและความสามารถของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละคนว่ามี ความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใดโดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพ

6. การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาหน่วยงาน

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิรูปการศึกษาอย่าง แท้จริง ซึ่งควรมีคุณสมบัติเฉพาะ ดังนี้ (ธีรเดช สุโข, 2543)

1. มีวิสัยทัศน์ที่ดี เป็นจินตนาการบนพื้นฐานความเป็นไปได้และน่าจะผ่านการวิเคราะห์ มาแล้ว

2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. อดทนต่อความเสี่ยง

4. มีความไว้วางใจได้ มีความเป็นธรรม มีคุณธรรม ผู้อื่นศรัทธายอมรับ

5. มีความเชื่อมั่น แม้บางครั้ง ต้องเสี่ยง

6. มีภาวะผู้นำสร้างคนเป็น สร้างทีมงานที่ดีได้ ให้ความอบอุ่นต่อผู้ร่วมงาน

7. มีความกล้าหาญกล้าเสี่ยงแต่ก็ผ่านการวางแผนมาแล้ว

8. มีการติดต่อสื่อสารที่ดีและสามารถใช้หลายรูปแบบ

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2543) กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษาในยุคแห่งการปฏิรูปการศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงบริบทต่าง ๆ ไปอย่างมากภายในปัจจุบันนี้นั้นควรมีคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญดังนี้

1. มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นผู้บริหารการศึกษายุคใหม่ต้องมีทักษะที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน กำหนดนโยบายและวิธีการทำงานที่ชัดเจน
2. สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม
3. ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในสังคมภายนอกและภายในองค์กร รวมทั้ง รู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย
4. ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล เพื่อเชื่อมโยงข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ ได้ทั่วถึงทุกระดับขององค์กร หน่วยงาน สถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษายุคใหม่ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างดี
5. ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องสามารถวางแผนบุคลากร สรรหาคัดเลือกกำหนดระบบการงบประมาณ ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้ทราบแนวคิด ทักษะคิดต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล
6. มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงานแสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเองไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536, หน้า 22) กล่าวว่า ผู้นำทางการศึกษาควรมีลักษณะ ดังนี้

1. ผู้นำทางการศึกษาควรเป็นคนที่มีความเอาใจเขามาใส่ใจเรา
2. ผู้นำทางการศึกษาควรเป็นคนกระตือรือร้น
3. ผู้นำทางการศึกษาควรได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่มมีความคิดที่ไม่ต่างหรือห่างจากกลุ่มมากนัก
4. ผู้นำทางการศึกษาควรเป็นที่พึ่งของสมาชิก
5. ผู้นำทางการศึกษาควรควบคุมอารมณ์ของตนเองได้
6. ผู้นำทางการศึกษาควรเป็นผู้มีสติปัญญา

7. ผู้นำทางการศึกษาควรสนใจบทบาทการเป็นผู้นำของตนเอง รู้จักบทบาทของตนเองเป็นอย่างดีและมีความรับผิดชอบ

มหาวิทยาลัยมีภารกิจมากมายที่ไม่อาจดำเนินไปได้ราบรื่นและประสบความสำเร็จหากปราศจากการให้ความสำคัญต่อบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารมหาวิทยาลัย เพราะผู้บริหารมหาวิทยาลัยทุกคนทุกระดับชั้น ย่อมมีส่วนร่วมในการพัฒนามหาวิทยาลัย ซึ่งจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความยากลำบาก ด้วยเหตุที่บุคลากรสำคัญที่เป็นผู้อยู่ในองค์กรคือ คณาจารย์ นักวิชาการ ปัญญาชน ซึ่งเป็นผู้ทรงภูมิความรู้ เพียบพร้อมด้วยสติปัญญา ศักดิ์ศรีและเป็นผู้ที่แสวงหาเสรีภาพในการแสดงออกเชิงวิชาการ ขณะที่คงความเป็นปัจเจกชนอย่างเด่นชัด รักการทำงานเป็นอิสระ ไม่ชอบการอยู่ใต้บังคับบัญชาของใคร ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงต้องสรรหา ส่งเสริมและสนับสนุนผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล รวมทั้งมีความรู้ทางวิชาการควบคู่ไปกับการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถบริหารคนได้อย่างดีเยี่ยม มองทุกอย่างให้เป็นระบบต่อเนื่อง ในขณะที่เดียวกันมหาวิทยาลัยก็ต้องให้การสนับสนุนผู้บริหารในทุกทางที่เป็นไปได้ นับตั้งแต่ด้านกำลังคน การเงิน เครื่องมือและการใช้อำนาจ (Empowerment) เพื่อให้ผู้บริหารเหล่านั้นมีกำลังใจ และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ เพราะตระหนักถึงความไว้วางใจที่มอบให้และภายใต้การสนับสนุนของมหาวิทยาลัยอย่างแข็งขันทำให้เชื่อมั่นว่าจะปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ขณะเดียวกันผู้บริหารก็ต้องแสดงความสามารถและความจริงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังความคิดเห็น ระดมความคิดจากล่างสู่บนสร้างทีมงาน สร้างบรรยากาศของการทำงาน บริหารงานด้วยความโปร่งใสซึ่งจะช่วยให้เห็นความเจริญก้าวหน้า ความมั่นคงในอาชีพ จนในที่สุดทุกคนก็พร้อมที่จะสละกำลังกายและความสามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน (วิโรจน์ ธีรคุณ โกวิท, 2543, หน้า 148)

ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เบส และคณะ ได้จำแนกผู้นำออกเป็น 2 ลักษณะที่แตกต่างกัน คือ ผู้นำแห่งการจัดการ (Transactional Leader) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานในระดับที่คาดหวัง โดยให้ตระหนักถึงความรับผิดชอบในงาน ความชัดเจนในจุดหมายการทำงาน ความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมายที่ต้องการ ให้เข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างความต้องการ และรางวัลที่จะได้รับการตอบสนองกับการทำงาน ให้บรรลุผลสำเร็จ ผู้นำอีกลักษณะหนึ่ง คือ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่มุ่งใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานอย่างกว้าง ๆ ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง เช่น ความสำเร็จของงานมากกว่าความต้องการในระดับต่ำ เช่น ความปลอดภัยหรือความมั่นคง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินปกติ นั้น ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้มา

แทนที่ภาวะผู้นำแห่งการจัดการและจะช่วยเสริมหรือก่อให้เกิดผลที่เพิ่มขึ้น จากภาวะผู้นำแห่งการจัดการกล่าวอีกนัยหนึ่งการที่ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยทักษะภาวะผู้นำแห่งการจัดการเป็นพื้นฐานด้วย (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2542)

ข้อมูลพื้นฐานมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม

จังหวัดมหาสารคามตั้งอยู่ใจกลางภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้รับขนานนามว่า ดักลิศานคร คือเมืองแห่งการศึกษา โดยมีสถาบันการศึกษาระดับสูงอยู่ในจังหวัดหลายแห่ง สามารถผลิตทรัพยากรแรงงานระดับคุณภาพที่จะตอบสนองความต้องการทางเทคโนโลยีและธุรกิจได้หลายสาขา ซึ่งมีสถาบันการศึกษาระดับสูงที่สำคัญมีอยู่ 2 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตั้งอยู่ที่ เลขที่ 80 ถนน นครสวรรค์ ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม บนพื้นที่ 454 ไร่ และมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ศูนย์หนองโน ตั้งอยู่ที่ บ้านหนองโน หมู่ 1 หมู่ 5 และบ้านกุดแคน หมู่ 6 ตำบลหนองโน อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม มีพื้นที่ 1,050 ไร่ 3 งาน 32 ตารางวา เป็นที่ตั้งของคณะเทคโนโลยีการเกษตร และโครงการเกษตรทฤษฎีใหม่ตามแนวพระราชดำริ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เริ่มแรกก่อตั้งจาก “โรงเรียนประถมกสิกรรม” ซึ่งตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2468 ต่อมาพัฒนาเป็นโรงเรียนฝึกหัดครูมหาสารคาม และยกฐานะเป็นวิทยาลัยครูมหาสารคาม และต่อมามีฐานะเป็นสถาบันราชภัฏมหาสารคาม และในปี พ.ศ. 2547 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ซึ่งส่งผลให้สถาบันราชภัฏมหาสารคามเปลี่ยนสถานะเป็น มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน 2547 จนถึงปัจจุบัน ในขณะที่มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีศูนย์กลางการบริหารงานตั้งอยู่ที่ ตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม มีพื้นที่ประมาณ 1,300 ไร่ ที่ตั้งเดิม ซึ่งตั้งอยู่ที่ 269 ถนนนครสวรรค์ ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม บนพื้นที่ 197 ไร่ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีกำเนิดมาจากวิทยาลัยวิชาการศึกษามหาสารคาม ซึ่งตั้งขึ้นเมื่อ วันที่ 27 มีนาคม พ.ศ. 2511 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะขยายการศึกษาชั้นสูงไปสู่ภูมิภาค ต่อมาได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมหาสารคาม เมื่อปี พ.ศ. 2517 และได้แยกตัวเป็นมหาวิทยาลัยเอกเทศภายใต้ชื่อ “มหาวิทยาลัยมหาสารคาม” เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม พ.ศ. 2537 โดยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงลงพระปรมาภิไธยในพระราชบัญญัติ ของมหาวิทยาลัย ซึ่งได้มีการประกาศในราชกิจจานุเบกษาเล่มที่ 111 ตอนที่ 54 ก นับเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งที่ 22 ของประเทศไทย (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2555)

ข้อมูลพื้นฐาน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ที่ตั้ง 80 ถนนนครสวรรค์ ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44001

อธิการบดี รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ ภูศรี

ปรัชญา คือ พัฒนาบัณฑิตให้มีความรู้ คู่คุณธรรม นำชุมชนพัฒนาให้มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน

วิสัยทัศน์ คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพ มาตรฐานผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ คู่คุณธรรม นำชุมชนพัฒนาให้เข้มแข็งอย่างยั่งยืน ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

พันธกิจ ได้แก่

1. ผลิตบัณฑิตให้มีความรู้คู่คุณธรรมและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต
2. ดำเนินการวิจัยและสร้างองค์ความรู้ ที่เหมาะสมต่อการพัฒนาท้องถิ่นและสังคม
3. ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม
4. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่น ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมของชาติ
5. ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง
6. ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการประกอบอาชีพ และการดำรงชีวิตของคนในท้องถิ่น
7. ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ

8. จัดระบบบริหารจัดการที่ดีมีคุณภาพมาตรฐาน

ปณิธาน คือ วิชาการเป็นเลิศ ประเสริฐคุณธรรม นำชุมชนพัฒนา

ค่านิยม คือ สร้างสังคมการเรียนรู้ เชิดชูคุณธรรม นำอย่างมีวิสัยทัศน์ เน้นผลลัพธ์ที่มีคุณค่า

คณะ ได้แก่ คณะครุศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะวิทยาการจัดการ คณะเทคโนโลยีการเกษตร คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ วิทยาลัยกฎหมายและการปกครอง และบัณฑิตวิทยาลัย (มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2555)

จำนวนอาจารย์และบุคลากร

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามมีบุคลากร จำนวน 956 คน โดยจำแนกเป็นบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 575 คน และบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 381 คน ดังตารางที่ 8 ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 8 จำนวนบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2555)

ประเภทบุคลากร	สายวิชาการ	สายสนับสนุน	จำนวน
ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา	159	14	173
พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา	407	306	713
พนักงานราชการ	4	42	46
ลูกจ้างประจำ	-	19	19
ลูกจ้างชั่วคราวชาวต่างประเทศ	5	-	5
รวม	575	381	956

ข้อมูลพื้นฐาน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ที่ตั้ง ตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม

อธิการบดี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย สมบัติโต

ปรัชญา คือ "พหุปัญญา คือ ชีวี" ผู้มีปัญญาพึงเป็นอยู่เพื่อมหาชน

วิสัยทัศน์ คือ มหาวิทยาลัยมหาสารคามเป็นสถาบันการศึกษาแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ของชุมชนมีระบบการศึกษาหลากหลาย โดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เป็นผู้นำด้านการวิจัยและสร้างสรรค์ภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่สากล

พันธกิจ คือ ผลิตและพัฒนาคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นคนดีและคนเก่ง สอดคล้องกับความต้องการของประเทศชาติ พัฒนาระบบการศึกษาและบริการวิชาการที่หลากหลายและมีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง สังคมแสวงหาองค์ความรู้จากปัญหาและภูมิปัญญาท้องถิ่น เชื่อมประสานภูมิปัญญาสากลแบบบูรณาการ พัฒนา งานวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการและเสริมสร้างชุมชนให้เข้มแข็ง

ปณิธาน คือ มหาวิทยาลัยมหาสารคามเป็นสถาบันที่มุ่งมั่นในการสังสรรค์หาความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยศึกษาภูมิปัญญาท้องถิ่น ผสมผสานกับวิทยาการที่เป็นสากลให้เกิดความงอกงามทางสติปัญญาสามารถพัฒนาตนเองให้เทียบพร้อมด้วยวิชาการจริยธรรมและคุณธรรม

วิทยาเขต เขตพื้นที่ในเมือง 269/ 2 ถนนนครสวรรค์ ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม

คณะ ได้แก่ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ คณะการบัญชีและการจัดการ คณะการท่องเที่ยวและการโรงแรม วิทยาลัยการเมืองการปกครอง คณะวิทยาศาสตร์ คณะเทคโนโลยี คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์-ผังเมือง-นฤมิตรศิลป์

คณะพยาบาลศาสตร์ คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ คณะเกษตรศาสตร์ คณะวิทยาการ
สารสนเทศ คณะสาธารณสุขศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ คณะสัตวแพทยศาสตร์และสัตวศาสตร์
วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ คณะศิลปกรรมศาสตร์ และบัณฑิตวิทยาลัย (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2555)

จำนวนอาจารย์และบุคลากร

จำนวนบุคลากรปัจจุบัน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีบุคลากร จำนวน 3,428 คน โดย
จำแนกเป็นบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 1,178 คน และบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 2,250 คน
ดังตารางที่ 9 ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 9 จำนวนบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม (มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2555)

ประเภทบุคลากร	สายวิชาการ	สายสนับสนุน	จำนวน
ข้าราชการ	237	171	408
พนักงานราชการ	-	6	6
พนักงานมหาวิทยาลัย	869	572	1,441
ผู้เชี่ยวชาญ	103	-	103
ลูกจ้างประจำ	8	56	64
ลูกจ้างชั่วคราว	181	1,225	1,406
รวม	1,398	2,030	3,428

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จิตติพงษ์ คล้ายโยทอง (2547) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรีเขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ
1) ศึกษาพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาสระบุรีเขต 1 และ 2) เปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรีเขต 1 ตามความคิดเห็นของครูอาจารย์
และผู้บริหารสถานศึกษา โดยจำแนกตามสถานภาพและลักษณะสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ใน
การวิจัยเป็นครู อาจารย์ และผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี
เขต 1 จำนวน 289 คน เครื่องที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้
โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที
(t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA)

ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรีเขต 1 มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำของผู้บริหารใน 5 ด้าน คือ การสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ การเป็นแบบอย่าง การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และการจูงใจเชิงคลอใจ พบว่าอยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน เช่นกัน โดยบริหารมีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำในด้านการจูงใจเชิงคลอใจสูงสุด รองลงได้แก่ การเป็นแบบอย่าง และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีต่ำสุดคือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

2. ครู อาจารย์ และผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรีเขต 1 มีความคิดเห็นต่อระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อจำแนกตามสถานภาพด้านเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ประเภทของสถานศึกษา ท่าเลที่ตั้งของสถานศึกษา ครู อาจารย์ และผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

วัน ไชยงันทม (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การทั้งนี้ เพราะมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์ สังกัดแผนกศึกษาประจำนครหลวงเวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว จำแนกตามเพศ สถานภาพการทำงาน และสถานที่ตั้งโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์ จำนวน 224 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ เครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 45 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมุติฐาน โดยใช้ t-test (Independent Samples) และ F-test (One-way ANOVA)

ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. บุคลากรเพศชายโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์ในเมือง และเพศหญิงโรงเรียนนอกเมือง มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนบุคลากรเพศชายโรงเรียนนอกเมือง และเพศหญิงโรงเรียนในเมือง มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพมากโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ผู้ช่วยผู้บริหาร

เพศชายโรงเรียนในเมือง มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบตามสบายโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ผู้ช่วยผู้บริหารเพศชายโรงเรียนนอกเมืองและเพศหญิงโรงเรียนในเมือง มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนผู้ช่วยผู้บริหารเพศหญิงโรงเรียนนอกเมือง มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก และครูเพศชายโรงเรียนในเมือง และโรงเรียนนอกเมืองครูเพศหญิงโรงเรียนในเมืองและโรงเรียนนอกเมือง มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. บุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์ที่มีสถานภาพการทำงาน สถานที่ตั้ง และเพศ ต่างกัน มีความคิดเห็นว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน บุคลากรในโรงเรียน ที่มีสถานภาพการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน บุคลากรในโรงเรียนที่มีสถานที่ตั้งต่างกัน มีความคิดเห็นว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน บุคลากรในโรงเรียนที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยบุคลากรเพศหญิงมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำมากกว่าเพศชาย ส่วนด้านภาวะผู้นำแบบตามสบาย บุคลากรมีความคิดเห็นว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน ไม่แตกต่างกันโดยสรุป แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับผลการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนนั้น ผู้บริหารต้องคำนึงถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองในการบริหารให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีความพึงพอใจ มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ส่งผลทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ ดังนั้นกระทรวงศึกษาธิการ และแผนกศึกษาประสานกลางเวียงจันทน์ ควรส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารโรงเรียนได้พัฒนาตนเอง และได้รับการศึกษาในระดับสูงขึ้น เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพและภาวะผู้นำของผู้บริหาร อันจะส่งผลดีต่อการบริหารและการจัดการศึกษาต่อไป

พรมลือ แก้วคำใจ (2551) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นศักยภาพที่ผู้บริหารแสดงออกในการโน้มน้าวให้ผู้ตามปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน แต่สภาพปัจจุบันการบริหารงานของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารมักจะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการบริหารที่ใช้อำนาจหน้าที่มีการใช้ทักษะ โน้มน้าวน้อย การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ สังกัดแผนกศึกษาแขวงพงสาลี 2) เปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ สังกัดแผนกศึกษาแขวงพงสาลี ที่มีประสบการณ์บริหารงานต่างกันและปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน และ 3) ศึกษาปฏิสัมพันธ์พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่มีประสบการณ์ บริหารงานต่างกันและปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาด

ต่างกัน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ครูอาจารย์ผู้สอน 167 คน และผู้บริหาร จำนวน 24 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม ความคิดเห็นของครูอาจารย์ผู้สอน และผู้บริหารที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมสมบูรณ สังกัดห้องการศึกษาประจำเมือง แขวงพงสาตี การวิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร และทดสอบสมมุติฐาน โดยใช้ F-test (Two-way Analysis of Variance) และทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธีของ Scheffe

ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำโดยรวมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมสมบูรณ สังกัดแผนกศึกษา แขวงพงสาตี ตามความคิดเห็นของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านความเชื่อมั่นในคนอื่น ด้านการมองการณ์ไกล และอยู่ในระดับ ปานกลาง 5 ด้าน อันได้แก่ ด้านการเปลี่ยนแปลง ด้านความกล้าและเปิดเผย ด้านการใช้คุณค่าเป็น แรงผลักดัน ด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต และด้านความสามารถเผชิญกับความสลับซับซ้อน

2. พฤติกรรมภาวะผู้นำโดยรวมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมสมบูรณ สังกัดแผนกศึกษา แขวงพงสาตี ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่มีประสบการณ์บริหารงานและปฏิบัติงานในโรงเรียน ขนาดต่างกัน พบว่า ไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างขนาดโรงเรียน และประสบการณ์บริหารงาน คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมสมบูรณ แต่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน ขนาดต่างกัน และบุคลากรที่มีประสบการณ์บริหารงานต่างกัน เห็นว่ามีพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาตามตัวแปร ประสบการณ์บริหารงานและขนาดของโรงเรียน พบว่า

2.1 บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก เห็นว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมสมบูรณ มากกว่าโรงเรียนขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ และบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่มีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

2.2 บุคลากรที่มีประสบการณ์บริหารงาน 10-20 ปี เห็นว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมสมบูรณ มากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์บริหารงานบริหารงานต่ำกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนบุคลากรที่มีประสบการณ์บริหารงานต่ำกว่า 10 ปี กับประสบการณ์บริหารงานมากกว่า 20 ปี และบุคลากรที่มีประสบการณ์บริหารงาน 10-20 ปี กับ ประสบการณ์บริหารงานมากกว่า 20 ปี เห็นว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ

3. ไม่พบปฏิสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการบริหารงานเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ สังกัดแผนกศึกษาแขวงพงสาตี สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

พรรณิภา เตมศักดิ์ (2552) ได้ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เริ่มจากการปรับกระบวนการทัศน์ให้ผู้ตามเกิดการตระหนักรู้ การกระจายอำนาจ สร้างพลังใจกระตุ้นให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมายทั้งส่วนตัวและส่วนรวม สามารถปรับตัวจากผู้ตามมาเป็นผู้นำได้ การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ด้านการสร้างบารมี ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยใช้หลักการวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การปฏิบัติ (Action) การสังเกต (Observation) และการสะท้อนผล (Reflection) กลุ่มผู้ร่วมศึกษาค้นคว้า และกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้ศึกษาค้นคว้าและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเพิ่มเติม จำนวน 302 คน ประกอบด้วย ข้าราชการครูในสถานศึกษาทั้ง 10 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต และแบบสอบถาม การตรวจสอบข้อมูลยึดหลักการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation Technique) และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาค้นคว้าโดยวิธีเชิงพรรณนาวิเคราะห์

ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในวงรอบที่ 1 โดยใช้กลยุทธ์การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการนิเทศติดตาม ประกอบด้วย กิจกรรมการสร้างบารมี การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ โดยเชิญวิทยากรมาให้ความรู้และกลยุทธ์การนิเทศติดตาม ทำให้บุคลากรทุกคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการประชุมเชิงปฏิบัติการสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาตนเอง แต่ผู้บริหารสถานศึกษายังขาดความชำนาญในการพัฒนาตนเอง จึงได้มีการพัฒนาขึ้น ในวงรอบที่ 2 โดยช่วยเหลือให้คำปรึกษาแนะนำซึ่งกันและกันแล้วนำไปจัดกิจกรรม โดยมีผู้ศึกษาค้นคว้าเป็นผู้นิเทศติดตามคอยให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่บกพร่องทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ได้ตามขั้นตอนของการจัดกิจกรรมโครงการ ส่วนความคิดเห็นของกลุ่มผู้ร่วมศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยกิจกรรมการสร้างบารมี การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ ปรากฏว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

สิทธิพล พหลทัฬห (2552) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 142 คน ข้าราชการครู จำนวน 334 คน รวมทั้งหมด 476 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับการปฏิบัติจากมากไปน้อย ได้แก่ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นทางปัญญา และปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยรวม มีความสำคัญอยู่ระดับมาก โดยทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับสูง และปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 คือ ปัจจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ และปัจจัยด้านการใช้หลักการกระจายอำนาจ

ผกาพรรณ เชื้อเมืองพาน (2554) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา ในจังหวัดลำปาง มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา ในจังหวัดลำปาง ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา ในจังหวัดลำปาง และเพื่อสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดลำปาง กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย สถานศึกษา จำนวน 153 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 153 คน ข้าราชการครู 612 คน รวมทั้งหมด 765 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา ในจังหวัดลำปาง ตามการรับรู้ของครูอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีการปฏิบัติมากไปหาน้อย ได้แก่ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ และการกระตุ้นทางปัญญา และปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา ในจังหวัดลำปาง คือ ปัจจัยทางการบริหารจัดการในสถานศึกษา เฉพาะด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยการเป็นองค์กร

แห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา ในจังหวัดลำปางมากกว่าด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม และตัวแปรทั้งสองสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา ในจังหวัดลำปาง ได้ร้อยละ 67.4 ส่วนปัจจัยด้านภูมิหลังและความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดลำปาง ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จันทิศา ผ่านสอน (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 249 คน และครูผู้ช่วยสอน จำนวน 331 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Average) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r_{xy})

ผลการวิจัยสรุป ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงสุดลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงبارมี ด้านการกระตุ้นทางปัญญาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
2. ประสิทธิภาพของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดลงมา คือ ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติในทางบวก ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ได้ศึกษาผู้บริหารสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีความสำคัญต่อการสนับสนุนให้การบริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้บรรลุตามนโยบายและเป้าหมายที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดไว้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ในการสร้างอิทธิพลและแรงจูงใจเพื่อ โน้มน้าวผู้ปฏิบัติงานทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ และเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์หา

องค์ประกอบที่จำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาหลักสูตรและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเพื่อประเมินผลการใช้หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสายสนับสนุน ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน การวิเคราะห์ระดับความจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยการใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 360 คน สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยผู้บริหารสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 25 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วยแบบสอบถามถึงโครงสร้าง และแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ Independent t-test

ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. องค์ประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 5 ด้าน ได้แก่ การทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Relationships)
2. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 ด้าน ใช้วิธีการฝึกอบรม โดยใช้การบรรยายกรณีศึกษา การประชุมแบบระดมสมอง เกมการบริหาร การแสดงบทบาทสมมติ
3. หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีเนื้อหาครอบคลุมทุกองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 5 หน่วยการเรียนรู้ ระยะเวลาการพัฒนา 30 ชั่วโมง หรือประมาณ 5 วัน ในการพัฒนาเน้นการนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง และให้มีการประเมินทั้งผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง และประเมิน โดยกลุ่มบุคคลอื่น ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน โดยประเมินทั้งก่อนและหลังการพัฒนา และมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน
4. ผลการนำหลักสูตรไปทดลองใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ปรากฏดังนี้
 - 4.1 ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมิน โดยกลุ่มบุคคลอื่น มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการพัฒนาสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
 - 4.2 ผู้เข้ารับการพัฒนามีความพึงพอใจต่อหลักสูตร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
 - 4.3 ผู้เข้ารับการพัฒนามีผลการประเมินกิจกรรมระหว่างการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับดี

วิศวกร ชัยเชิดชู (2554) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และขนาดโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 จำนวน 97 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตาราง เครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคอร์ท จำนวน 48 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. วิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. วิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
4. วิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม เป็น 4 ด้าน เพื่อกำหนดให้เป็นตัวแปรตาม ส่วนตัวแปรอิสระหรือปัจจัยที่ศึกษา คือ ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย ทั้ง 9 ด้าน ผู้วิจัยได้ศึกษาจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังแสดงในแผนภาพต่อไปนี้

ตัวแปรอิสระ

ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย