

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 โดยอาศัยหลักการ ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดที่จะนำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
2. ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. คุณลักษณะและคุณสมบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
5. บทบาทและหน้าที่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามตัวแปร 4 ด้าน
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

1. ความหมายของผู้นำ

เมื่อไรก็ตามที่มีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปติดต่อสัมพันธ์กันเพื่อดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันอย่างใดอย่างหนึ่ง ความเป็นผู้นำผู้ตามจะต้องเกิดขึ้น มนุษย์จำเป็นต้องอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะซึ่งเป็นความจำเป็นและความสำคัญต่อการดำรงไว้ซึ่งสถานะของสังคม โดยมีระเบียบแบบแผน ขนบธรรมเนียมประเพณี เป็นกติกาของความสัมพันธ์ในการอยู่ร่วมกัน เมื่อเป็นเช่นนี้สังคมจึงต้องมีผู้นำ เพื่อคอยชักจูงให้หมู่คนในสังคมประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดี เพื่อความเรียบร้อยของสังคม

ความหมายของคำว่า “ผู้นำ” มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความไว้มากมายในลักษณะต่างๆ กัน ดังต่อไปนี้

ประพันธ์ สุริหาร (2542, หน้า 31) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่ชักจูงให้บุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยความสมัครใจ มีความ

กระตือรือร้นและมุ่งให้ได้ผลงานที่ดียิ่งขึ้น และเป็นผู้ที่เข้าใจ เห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงานทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความอบอุ่นใจ เคารพและรักใคร่ ไว้วางใจต่อผู้นำนั้น

วิโรจน์ สารรัตน์ (2545, หน้า 6) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลอื่น โดยใช้กระบวนการบริหารเพื่อให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

วีรชาติ วิลาศรี (2550, หน้า 16) ได้สรุปความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลอื่นในองค์กรและเป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำทีมงาน สำหรับการปฏิบัติงาน สามารถชักจูงใจและนำพามบุคคลอื่นให้ร่วมกันปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยที่บุคคลอื่น ๆ หรือผู้ร่วมงานทุกฝ่ายในองค์กรให้ความร่วมมือนำการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

จากนิยามความหมายของคำว่า ผู้นำ ตามที่ได้กล่าวมาแล้วผู้ศึกษาสรุปความหมายของคำว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือเลือกตั้ง หรือได้รับการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ในตำแหน่งผู้นำจนได้รับความไว้วางใจ เชื่อใจ ความเคารพนับถือ ความร่วมมือ และความมั่นใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง มีความสามารถโน้มน้าวจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามภารกิจในการคิด การทำกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุตามเป้าหมาย และประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความหมายของภาวะผู้นำ

เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำหรือผู้บริหาร ภาวะผู้นำได้รับความสนใจและได้มีการศึกษามาเป็นเวลานาน ดังนั้นเพื่อเข้าใจคำว่า “ภาวะผู้นำ” ดีขึ้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านที่ให้ความสำคัญความไวหลากหลายและแตกต่างกันในแต่ละแง่คิด หรือมุมมองของแต่ละคน ดังจะนำเสนอต่อไปนี้

ประยูร อาษานาม (2541, หน้า 79) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถมีเทคนิคในการบริหารมีคุณลักษณะที่ดี และใช้ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ย่อมสามารถกระตุ้นแรงจูงใจของบุคคลในหน่วยงานได้

ประพันธ์ สุริหาร (2542, หน้า 86) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความแตกต่างตรงกับภาษาไทยง่ายๆ ว่า “ภาวะผู้นำ” ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลทางสังคมเพื่อให้กลุ่มดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือการมีอิทธิพลเหนือคนและนำคน โดยคนเหล่านั้นมีความเชื่อฟังอย่างเต็มใจมีความมั่นคงในผู้นำเคารพนับถือและให้ความร่วมมือด้วยความจริงใจเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2545, หน้า 85) กล่าวว่า ถ้าพิจารณาจากคำจำกัดความ หรือความหมายภาวะการณเป็นผู้นำที่อ้างมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าภาวะการณเป็นผู้นำนั้น

เป็นเรื่องของความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลที่โน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลง การกระทำของบุคคลแต่ละกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

วิโรจน์ สารรัตนะ (2547, หน้า 68) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการมี อิทธิพล (Influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์การ (Achieve Organizational Objectives) และเกิดการเปลี่ยนแปลง(Change)

จากความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ ที่ได้นำเสนอมาแล้วนั้น พอสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้ศิลปะหรือความสามารถของผู้นำหรือผู้บริหารที่ใช้อิทธิพลของตนในการชี้นำ ผลักดัน ชักจูง หรือใช้อำนาจหน้าที่กระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มคนบุคคล อื่นให้ความร่วมมือ ร่วมใจด้วยความเต็มใจ ด้วยความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานโดยใช้ กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อซึ่งกันและกันจนกระทั่งการดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้

3. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งบริหารต่างๆ ในทุกระดับทุกองค์การต่างก็ต้องมีบทบาทของ ความเป็นผู้นำหรือภาวะการเป็นผู้นำทั้งสิ้นโดยเฉพาะในช่วงต้นทศวรรษที่ 1990 เป็นต้นมา การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในทางการเมืองและเศรษฐกิจระหว่างประเทศในภูมิภาคต่างๆ มีความเด่นชัดมากขึ้นซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อไปยัง การดำเนินนโยบายและการปรับตัวของสังคมไทยในอนาคตอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความพร้อมใน การเผชิญกับการแข่งขันในโลกที่ไร้พรมแดน ตลอดจนความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลงในด้านรายได้เปรียบเสียเปรียบในเชิงการแข่งขัน (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 35) ผู้นำที่มีความพร้อมที่จะรับมือกับภาวะการเปลี่ยนแปลงจึงสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับ สังคมไทยในทุกระดับและทุกองค์การเพื่อพัฒนาประเทศให้มีศักยภาพและสามารถแข่งขันในระดับ สังคมโลกได้

ประเวศ วะสี (2541, หน้า 23) ได้วิเคราะห์สภาพความเป็นจริงในสังคมไทยปัจจุบัน ว่ามีลักษณะดังนี้

1. สภาพสังคมไทยเต็มไปด้วยความขัดแย้ง แยกแยก ไม่รวมมือ เหมือนสภาพไก่อยู่ ในข่งขาดจุดมุ่งหมายร่วมกัน ขาดการรวมพลัง สภาพเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าสังคมไทยขาดภาวะ ผู้นำที่จะทำให้องค์การหรือสังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และรวมพลังไปสู่ความสำเร็จ

2. สภาพสังคมไทยปัจจุบันขาดภาวะผู้นำและมีความแตกสลายทางสังคมทั้งในระดับครอบครัว โรงเรียน มหาวิทยาลัย ในสถาบัน คณะ และองค์การต่างๆ สำหรับสาเหตุของปัญหาการขาดแคลนภาวะผู้นำในสังคมไทยมีหลายปัจจัย อาทิเช่น

2.1 สภาพสังคมสมัยใหม่ที่เปลี่ยนไปกับวัฒนธรรมเก่าบางอย่างใช้ไม่ได้ เช่น สังคมสมัยใหม่มีปัญหาใหม่ๆ ที่เป็นปัญหาใหญ่และแก้ไขยากเป็นปัญหาเชิงโครงสร้างการใช้วิถีเก่าๆ เช่น ใช้อำนาจทุกชนิดในการแก้ปัญหาใหม่ไม่ได้ผล สำหรับปัญหาใหม่นี้ต้องการแนวคิดและแนวทางใหม่หรือกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ในการแก้ปัญหา

2.2 การขาดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ปัจจุบันประเทศกำลังมีปัญหารุนแรง สภาพการณ์ต่างๆ ในสังคมไทยขณะนี้ เป็นสภาวะวิกฤตต้องการผู้นำหรือภาวะผู้นำและต้องการปัญญาของสังคมดังนั้น “ภาวะผู้นำ” จึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กรและการจัดการเพราะจะทำให้มีการปฏิบัติที่ทำให้จุดมุ่งหมายขององค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนไม่ว่าจะเป็นระดับโลกระดับชาติหรือระดับท้องถิ่น

ภาวะผู้นำล้วนมีความสำคัญเพราะก่อให้เกิดผลที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัด ผู้นำบางคนทำให้องค์กรเฉื่อยชาเชิงซ้ำกลับกลายเป็นองค์กรที่มีความกระฉับกระเฉง ว่องไว บางคนทำให้องค์กรที่เคยมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีสิ่งที่ทำหยาบให้ทำตลอดเวลา กลายเป็นองค์กรที่ทำงานอยู่แต่ในขอบเขตที่แคบๆ ขาดสิ่งเร้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรและได้แต่ทำงานเนือยๆ ไปวันๆ ในภาวะวิกฤตของระบบราชการที่ต้องการแก้ไขอย่างเร่งด่วนต้องการภาวะผู้นำที่เข้มแข็งมีความตั้งใจที่จะแก้ไขปัญหาอย่างกล้าหาญอดทนและต่อเนื่องสามารถสร้างความมั่นใจที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และทำให้การทำงานของระบบราชการสามารถเดินไปสู่ทิศทางที่ดีขึ้น (สงวน นิตยารัมภ์พงศ์, 2540, หน้า 86) ในองค์กรหลายๆ องค์กร และในระดับต่างๆ องค์กรบุคคลมักจะได้ยินคำพูดคุยให้ความเห็นอันเป็นการสรุปถึงภาวะขององค์กรที่มีแต่จะเลวร้ายลงทุกๆ วันว่าเป็นเพราะ “ไม่มีภาวะการเป็นผู้นำที่ดี” หรือ “ขาดภาวะการเป็นผู้นำ” คำกล่าวเหล่านี้เป็นการเน้นความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อความสำเร็จแห่งเป้าหมายขององค์กรอย่างเห็นได้ชัด

วิโรจน์ สารรัตนะ(2547, หน้า 59) ได้วิเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำใน 3 ประเด็น คือ

1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้าหากต้องการประสบความสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติและมีผลต่อการปฏิบัติงานว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย

3. คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จหากไม่มุ่งพัฒนาคนไม่มุ่งภาวะผู้นำแม้จะมีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใดก็ไม่อาจจะเติบโตก้าวหน้าได้ซึ่งแม้จะมีข้อถกเถียงกันว่าภาวะผู้นำมีมาแต่กำเนิดหรือเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้ในภายหลังซึ่งแม้จะยังไม่มีการตอบที่ชัดเจนแต่ก็มีข้อยืนยันจากผลการวิจัยมากมายแล้วว่าภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิดแต่ต้องพัฒนาขึ้นอย่างทุ่มเทและต้องทำงานอย่างหนักด้วย ดังนั้นทุกคนจึงต่างเป็นผู้นำกันได้และทุกคนก็มีสมรรถภาพที่จะพัฒนาเป็นผู้นำได้เช่นกัน

จากการนำเสนอความสำคัญของภาวะผู้นำดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำหรือผู้บริหารที่จำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานร่วมกับบุคคลอื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจมีความพึงพอใจโดยได้ทั้งงานและได้ทั้งใจของเพื่อนร่วมงานและได้ผลงานที่ออกมาอย่างมีคุณภาพตรงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. คุณลักษณะความเป็นผู้นำ

ยुकль (Yukl, 1988, หน้า 143 อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 93) ได้สังเคราะห์ผลงานการวิจัยของนักวิจัยหลายท่านเพื่อหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล สรุปได้ 8 ประการดังนี้

1. การเป็นผู้ที่มีระดับความมีพลังสูงทนต่อความเครียดได้ดี (High energy level and stress tolerance) รวมทั้งมีความแข็งแกร่งทางกาย คุณลักษณะเหล่านี้ทำให้ผู้นำสามารถทำงานในหน้าที่ของตนซึ่งเต็มไปด้วยปัญหาข้อขัดแย้งหรืองานสำคัญเร่งด่วนต่างๆได้ดี นอกจากนี้ยังช่วยให้มีโอกาสที่จะตัดสินใจได้ดี และมีความถูกต้องก่อให้เกิดความมั่นใจแก่ผู้ตามว่าสามารถนำพาไปในทิศทางที่ถูกต้องภายใต้ภาวะวิกฤต

2. ความมั่นใจในตนเอง (Self – confidence) มีความหมายครอบคลุมถึงการเคารพตนเอง นับถือตนเองและมีความมีประสิทธิภาพในตนเองเป็นคุณลักษณะที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพและความก้าวหน้าของผู้นำเพราะผู้นำที่ขาดความมั่นใจในตนเองย่อมยากต่อการมีอิทธิพลให้เกิดการใช้ความพยายามของผู้อื่นเพิ่มขึ้น

3. มีความเชื่อมั่นต่อความสามารถภายในตนเอง (Internal locus of control) จะช่วยทำให้ผู้นำพยายามมีอิทธิพลเพื่อบรรลุเป้าหมายปลายทางที่ตนต้องการ ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นต่อความสามารถภายในตนเองจะมีทัศนะมุมมองเชิงมุ่งอนาคตเป็นฝ่ายริเริ่มเชิงรุก (Proactive) ในการกำหนดกลยุทธ์การบรรลุวัตถุประสงค์รวมทั้งการค้นหาวិธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง

4. การมีวุฒิภาวะด้านอารมณ์ (Emotional Maturity) ผู้นำที่มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์จะสามารถปรับตัวได้ดีปราศจากภาวะอปกติต่างๆ ทางจิตสามารถเข้าใจตนเองได้อย่างถูกต้อง แม่นยำจะลดอัตราของตนเองลงและระมัดระวังต่อความรู้สึกความต้องการของผู้อื่นมากขึ้น

5. ความสัตย์ซื่อถือคุณธรรมยึดมั่นหลักการ (Personal integrity) หมายถึงพฤติกรรมที่คงเส้นคงวาของบุคคลที่มีค่านิยมยึดมั่นในหลักการ มีความสัตย์ซื่อ มีจริยธรรมและมีความน่าเชื่อถือไว้วางใจยอมได้รับความจงรักภักดีจากผู้ใต้บังคับบัญชา ความน่าเชื่อถือไว้วางใจเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคคลมีอำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert power) และมีอำนาจจากการอ้างอิง (Referent power)

6. มีแรงจูงใจด้านอำนาจสังคม (Socialized power motivation) ผู้นำที่มีความต้องการด้านอำนาจสูงสอดคล้องกับบทบาทที่จำเป็นทางการบริหารและเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจและอิทธิพลในการปฏิบัติงานในขณะที่ผู้มีความต้องการด้านอำนาจต่ำมักจะขาดความกระตือรือร้นและขาดการแสดงบทบาทอย่างเปิดเผยในการเป็นผู้นำกิจกรรมต่างๆ

7. มีความต้องการมุ่งความสำเร็จในระดับสูงปานกลาง (Moderately high achievement orientation) เพราะจะมีแนวโน้มในการใส่ใจต่อวัตถุประสงค์ของงานสูงเต็มใจแสวงหาความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มุ่งความสำเร็จต่ำจะขาดแรงจูงใจในการแสวงหาโอกาสที่จะสร้างความท้าทายแก่งาน

8. มีความต้องการได้รับความรักผูกพันจากผู้อื่นในระดับต่ำปานกลาง (Low need for affiliation) ผู้นำที่ต้องการความรักผูกพันสูงเกินไปมักให้ความสนใจด้านความสัมพันธ์เป็นประเด็นหลักมากกว่าสนใจด้านงาน ดังนั้นจึงส่งผลต่อประสิทธิผลของงานในขณะเดียวกันผู้นำที่ต้องการด้านความรักผูกพันต่ำเกินไปมีแนวโน้มที่จะโดดเดี่ยวขาดแรงจูงใจไม่เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ทำให้ขาดสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป

ที่กล่าวมาแล้วนั้นเป็นคุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลซึ่งสามารถสรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิผลนั้นผู้นำต้องมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีมนุษยสัมพันธ์มีความรู้ความสามารถและมีคุณธรรมจริยธรรมจึงจะส่งเสริมให้ผู้นำประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการและยังผลต่อคุณภาพขององค์การ

วิจิตร ศรีสะอ้าน (อ้างอิงใน ภาววัฒน์ พันธุ์แพ, 2546, หน้า 16-17) มีความเห็นว่า ผู้นำควรมีลักษณะ 3 ประการ ซึ่งเรียกว่า “ไตรภูมิ” คือ

1. ภูมิรู้ ได้แก่ การเป็นผู้มีความรู้ทักษะที่จำเป็นสำหรับการบริหาร เฉลียวฉลาดและมีไหวพริบสามารถปรับตัวให้ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ

2. ภูมิธรรม ได้แก่ ความเป็นผู้มีความประพฤติดีมีธรรมประจำใจและมีความยุติธรรม
3. ภูมิฐาน ได้แก่ การมีบุคลิกภาพอันเหมาะสมน่าเชื่อถือมีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รู้จักกาลเทศะ

ชูศักดิ์ เทียงตรง (อ้างอิงใน ภาววัฒน พันธ์แพ, 2546, หน้า 93) อธิบายลักษณะผู้นำที่ดีด้วยการแยกลักษณะของผู้นำที่ดีตามตัวอักษรในภาษาอังกฤษที่ประกอบเป็นคำเต็มว่า “Leadership” ไว้ ดังนี้

L = Love คือ ความรักในหน้าที่การงาน รักผู้ใต้บังคับบัญชา รักความยุติธรรม รักความก้าวหน้า

E = Educational & Experience คือ การศึกษาและประสบการณ์ที่ดีเพื่อเป็นแบบอย่างและสั่งสอนแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

A = Adaptability คือ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

D = Decisiveness คือ ความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เชื่อมั่นในตัวเอง กล้าได้กล้าเสีย

E = Enthusiasm มีความกระตือรือร้น ตั้งใจทำงาน สนับสนุนชักนำ (Encourage) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างจริงจัง

R = Responsibility มีความรับผิดชอบในส่วนที่เป็นภาระหน้าที่ของตนเองและในส่วนที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ

S = Sacrifice & Sincere มีความเสียสละและอุทิศผลประโยชน์ของตนให้กับส่วนรวมด้วยความจริงใจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพนับถือพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่องานอย่างจริงจัง

H = Hamonize ความนุ่มนวล ผ่อนปรน พุดจาณาฟัง ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อผู้ร่วมงานรวมถึงการรู้จักถ่อมตัว (Humble) ตามกาลเทศะด้วย

I = Intellectual Capacity คือ ความเป็นผู้เชี่ยวชาญฉลาดมีไหวพริบทันคนทันเหตุการณ์มีความคิดริเริ่มและรอบรู้

P = Persuasiveness คือ ความสามารถในการจูงใจคน ทำให้เกิดความร่วมมือด้วยความศรัทธาเชื่อถือ

อานันท์ ปันยารชุน(อ้างอิงใน รัตติกกรณ์ จงวิศาล,2543,หน้า 85)กล่าวถึงคุณลักษณะความเป็นผู้นำสำหรับสังคมไทยยุคโลกาภิวัตน์ ควรมีคุณสมบัติดังนี้

1. มีคุณธรรมและจริยธรรม
2. มีความสามารถทำให้ผู้อื่นคล้อยตาม เพราะมีความศรัทธาหรือมีบารมี
3. มีความสามารถพูดหรือสื่อสารให้บุคคลอื่นเข้าใจได้
4. มีวิสัยทัศน์
5. มีการเรียนรู้ และหาประสบการณ์อย่างต่อเนื่องเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก

และคู่แข่ง

จากคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่กล่าวมา พอจะสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดีตามแนวคิดของบุคคลต่างๆ จะมีลักษณะคล้ายคลึงกัน โดยมักจะเป็น“ความรู้” “ความสามารถ” และ “คุณธรรม” ซึ่งคุณลักษณะผู้นำตามแนวคิด “ไตรภูมิ” คือ ภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐาน ของ ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน น่าจะครอบคลุมคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดีตามแนวคิดที่กล่าวมาทั้งหมด อันจะเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้สำหรับผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำ

5. บทบาททางเพศกับภาวะผู้นำ

ตั้งแต่อดีตมนุษย์มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันของแต่ละเพศซึ่งสังคมเป็นผู้แบ่งแยกและกำหนดบทบาทความเป็นเพศชายและเพศหญิงไว้อย่างชัดเจนโดยบทบาทเพศชายถูกมองว่ามีลักษณะของความเป็นผู้นำเข้มแข็ง กล้าหาญ มีเหตุผล มีความคิดความสามารถในการทำงานมากกว่าเพศหญิง ผู้ชายจึงออกมาทำงานนอกบ้านเพื่อหาเลี้ยงครอบครัวตลอดจนการมีอำนาจตัดสินใจเรื่องสำคัญต่างๆ บทบาทของเพศหญิงมักถูกกำหนดให้เป็นผู้ตาม เพศหญิงถูกมองว่ามีลักษณะอ่อนแอ อ่อนไหว ชอบใช้อารมณ์ ไม่ชอบการแข่งขัน ไม่มีความเป็นผู้นำ ค่านิยมทัศนคติ การยอมรับ และพฤติกรรมจากรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่งผ่านทางระบบการศึกษา การเรียนการสอน ครอบครัวและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเรียกการดำเนินการดังกล่าวว่า กระบวนการขัดเกลาทางสังคม (Socialization Process) ควบคู่ไปกับกระบวนการควบคุมทางสังคม (Social Control) ซึ่งเป็นกระบวนการสร้างและรักษาไว้ซึ่งระเบียบของสังคมจะนำไปสู่การที่ผู้หญิงจะได้รับการยอมรับในบทบาทที่แสดงในสังคม(มลฤดี กาญจนะโกคิน, 2543,หน้า 24)

อีกทั้งในสังคมไทยยังมีการให้คุณค่าของการเป็นกุลสตรี เช่น การมีคุณลักษณะที่อ่อนหวาน อ่อนไหว อ่อนแอ และเป็นแม่บ้านแม่เรือนหากผู้หญิงปฏิบัติตนในบทบาทของผู้นำ เช่น มีลักษณะความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำงานมีความแข็งแกร่ง กล้าเสี่ยง และมีความเชื่อมั่นในตัวเองจะถูกกล่าวหาว่ามีบุคลิกสตรีที่ดิ่งงาม ในขณะที่มีการเสนอบทบาทของเพศชายในรูปแบบการเป็นผู้นำทั้งในครอบครัวและสังคม ผู้ชายเป็นผู้ทำงานหาเลี้ยงครอบครัวมีความกล้า

แข็งแรง จะเห็นได้ว่าเพศหญิงมีบทบาทเป็นรองเป็นผู้ตามและผู้ถูกควบคุม สังคมมองผู้หญิงว่ามีความอ่อนแอตัดสินใจไม่เก่งไม่เป็นผู้นำต้องการการปกป้องดูแลจากเพศชายมีนิสัยรักธรรมชาติ เชี่ยวชาญเรื่องขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม มีหน้าที่หลักคือ เป็นแม่บ้านและอบรมเลี้ยงดูบุตร ดังนั้นเพศชายจะได้รับบทบาทในการประกอบอาชีพที่หลากหลายกว่าเพศหญิง เช่น ผู้นำประเทศ นายอำเภอ กำนัน ทหาร ตำรวจ ข้าราชการ แพทย์ วิศวกร ส่วนอาชีพของเพศหญิง เช่น ครูพยาบาล ค้าขาย ทั้งที่ผู้หญิงมีบทบาทสำคัญในทางเศรษฐกิจและสังคมหลายประการ เช่น บทบาทของผู้หญิงในฐานะที่เป็นมารดา ซึ่งถือว่าเป็นบทบาทของผู้หญิงในการพัฒนาทรัพยากรในครอบครัว ผู้หญิงทำหน้าที่พัฒนาคุณภาพของเด็ก รวมทั้งไปถึงการถ่ายทอดวัฒนธรรมและค่านิยมทางสังคม ผู้หญิงมีบทบาทร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรของครอบครัวอีกทั้งยังเป็นผู้รักษาสมดุลภายในครอบครัวอีกด้วยจะเห็นได้ว่ากลไกทางสังคมที่เป็นเครื่องมือในการขัดเกลาและควบคุมทางสังคมจนเป็นแบบอย่างของการกระทำการสร้างคนหรือสถาบันทางสังคมจะเป็นระบบคุณค่าในสังคม เช่น ความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม และวัฒนธรรมในชุมชนที่กำหนดก่อให้เกิดภาพของผู้หญิงด้วย

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาททางเพศที่ได้กล่าวมา จะเห็นว่าสังคมเป็นผู้ถ่ายทอดปลูกฝัง กำหนดบทบาทในการดำเนินชีวิตประจำวันแก่บุคคลแต่ละรุ่นต่อเนื่องกันโดยผ่านทางครอบครัว การศึกษา และสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีสาเหตุตามธรรมชาติ หากแต่เกิดจากการเลียนแบบเอาอย่าง (Identification) มีการให้รางวัลและลงโทษ (Reinforcement) จนทำให้เกิดการเรียนรู้ ความเชื่อ ค่านิยม และซึมซับบทบาททางเพศของบุคคล ซึ่งส่งผลเชื่อมโยงไปถึงบทบาททางเพศในทางปฏิบัติงานต่อไป

อย่างไรก็ตามการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมนอกบ้านของผู้หญิงนั้นมีลักษณะค่อยเป็นค่อยไปอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการแพร่กระจายของวัฒนธรรมตะวันตกในช่วงรัชกาลที่ 4 – 6 ซึ่งมีการพัฒนาแนวคิดในการส่งเสริมสิทธิและบทบาทของผู้หญิงในสังคมไทยให้มีมากขึ้น โดยมีการกระตุ้นให้ผู้หญิงได้มีโอกาสเข้าร่วมทางการเมืองและการศึกษามากขึ้น เช่น มีผู้ริเริ่มพิมพ์หนังสือพิมพ์ผู้หญิงสำหรับเผยแพร่ความรู้ให้ผู้หญิงในรัชกาลที่ 5 นอกจากนี้เมื่อประเทศไทยได้เปลี่ยนแปลงการปกครองเข้าสู่ระบอบประชาธิปไตย มีการรับรองและให้สิทธิทางการเมืองแก่ประชาชนทำให้ผู้หญิงมีการตื่นตัวทางการเมืองและสังคมโดยมีการรวมกลุ่มเพื่อเรียกร้องและผลักดันสิทธิความเสมอภาคระหว่างหญิงชาย ปัจจุบันสังคมไทยเริ่มให้ความสำคัญแก่บทบาทของผู้หญิงมากกว่าในอดีต เนื่องจากผู้หญิงเป็นพลังสำคัญในการพัฒนา

เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ ความเจริญก้าวหน้าแก่ชาติบ้านเมือง มาทุกยุคทุกสมัย (มลฤดี กาญจนะโกคิน, 2543, หน้า 24)

Lasswell (1986 อ้างอิงใน ฉันทวรรณ ยงค์ประเดิม, 2545, หน้า 44) กล่าวว่าลักษณะของผู้หญิงในสังคมสมัยใหม่จะเป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองมีความมั่นคงทางจิตใจมีทักษะและความรอบรู้กว้างขวางมีความเป็นอิสระและความกล้าแสดงออกและมีความกระตือรือร้นที่จะเข้ามามีบทบาทในเชิงสร้างสรรค์กิจกรรมทางการเมืองและสังคมอย่างเต็มที่

ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยการเปลี่ยนสภาพ หรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 5)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง เป็นผู้นำที่กระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมโดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ร่วมงานและผู้ตามและองค์การ ตลอดจนพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถและศักยภาพที่สูงขึ้น (วันชัย ธงชัย, 2547, หน้า 10)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดความตระหนักรู้ในพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ (ชนะ พงศ์สุวรรณ, 2548, หน้า 7)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ใช้วิธีการต่างๆ ในการยกระดับความต้องการความตระหนักและความสำคัญของครูทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจในตนเองมาเป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียนและมุ่งมั่นใช้ความพยายามอย่างสูงในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ (บัณฑิต แทนพิทักษ์, 2540, หน้า 15 -16)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้นทำให้ตระหนักถึงความต้องการสำคัญในความสำคัญ คุณค่าของจุดมุ่งหมายและวิธีที่จะทำให้

บรรลุดมมุ่งหมาย ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีม องค์การ นโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน และยกระดับความต้องการให้สูงขึ้น แบส(Bass,1985, หน้า 20 อ้างอิงใน แคทเลียา ศรีใส,2548, หน้า 27)

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการในโรงเรียนที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของบุคลากรให้สูงขึ้นโดยการยกระดับแรงจูงใจของบุคลากรให้เกิดความต้องการมากกว่าที่เป็นอยู่และตระหนักถึงคุณค่าของอุดมมุ่งหมายเป็นผลให้บุคลากรเกิดการปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและเป็นนักพัฒนา

ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำแบบมีบารมี(charismatic leadership) ก่อนจะมาเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (charismatic leadership) โดย แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษใน ปี ค.ศ.1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยา และนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยา และการจัดการได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบมีบารมีนี้ เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและมีการฟื้นฟูองค์การต่างๆอย่างมากและผู้บริหารองค์การต่างๆ ในสหรัฐอเมริกามีการยอมรับกันว่ามีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่างๆ เพื่อให้องค์การสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง ยุคัลและฟลิท (Yuki & Fleet 1992,หน้า 173-187 อ้างอิงใน จารุวรรณ ชุณหวรรณนท์, 2545, หน้า 14)

ภาวะผู้นำแบบมีบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีพรสวรรค์มีความเป็นพิเศษ และเหนือคนทั่วไป ผู้ตามจะมีความเชื่อมั่นเคารพ และบูชาในตัวผู้นำในลักษณะที่เป็นวีระบุรุษ เหนือมนุษย์หรือเป็นเทพเจ้า ผู้นำแบบมีบารมีมีพฤติกรรมอย่างไร โดยระบุตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำแบบมีบารมีว่าจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับอย่างปราศจากคำถามต่อผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟังด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีนี้ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีความพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และมีความตั้งใจสูง พฤติกรรมของผู้นำแบบมีบารมีจะประกอบด้วย

1. การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำ
2. ประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์ เพื่อสร้างความผูกพันในตัวผู้ตาม

3. สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม

4. แสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ตาม เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม

นอกจากนี้ ผู้นำแบบมีบารมีจะมีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตทำให้ผู้ตามมีชีวิตที่ดีและมีความหมายมากขึ้นและผู้นำจะสร้างตัวอย่างในพฤติกรรมของตนเพื่อเป็นโมเดลทางพฤติกรรมให้กับผู้ตาม (Behavior Modeling) และหากมีความจำเป็นผู้นำก็จะแสดงออกเพื่อกระตุ้นจิตใจผู้ตามตามความเหมาะสมด้วย ในความต้องการและในค่านิยมของผู้ตามผู้นำแบบมีบารมีนี้มักเกิดขึ้นเมื่อมีวิกฤตการณ์ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือผู้ตามไม่พอใจในสถานะเดิม อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะไม่ได้มีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นก็ตามผู้นำแบบมีบารมีมักจะแสดงสิ่งต่างๆ ที่เหนือธรรมดาในการจัดการเรื่องต่างๆ (Yukl & Fleet, 1992, หน้า 147-187 อ้างอิงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 16-17)

นอกจากนี้ คอนเกอร์ (Muchinsky 1997, หน้า 374 อ้างอิงใน วันชัย ธงชัย, 2547, หน้า 15) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบมีบารมีอาจจะมีลักษณะบารมีหรือบุคลิกภาพพิเศษเชิงลบ เช่น ผู้นำจะทำโครงการขนาดใหญ่เพื่อโฆษณาตนเองเกินจริง เนื่องจากผู้นำประเมินตนเองสูงเกินไปและการไม่ยินดีที่จะหาหรือยอมรับคำแนะนำจากผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะล้มเหลวในการสร้างผู้สืบทอดที่มีความสามารถ ผู้นำแบบนี้มักจะทำให้ลูกน้องอ่อนแอและคอยพึ่งผู้นำและอาจบ่อนทำลายหรือขจัดผู้ที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้สืบทอดผู้นำ

มีงานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดภาวะผู้นำแบบมีบารมี เช่น งานของไฮเวลและฟรอสท์ (Yukl & Fleet, 1992, หน้า 175 อ้างอิงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 17) ได้ทดลองในห้องปฏิบัติการโดยมีการวัดพฤติกรรมของผู้นำและพบว่าพฤติกรรมแบบมีบารมีของผู้นำส่งผลให้ความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงขึ้น และเฮาส์ สแพนเกอร์ และวอยสกี (Mucniskey, 1997, หน้า 374 อ้างอิงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 17) ได้ศึกษาบุคลิกภาพการมีบารมีและความมีประสิทธิภาพในฐานะของผู้นำของประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา สรุปว่าบุคลิกภาพและความมีบารมีสร้างความแตกต่างในความมีประสิทธิภาพของผู้นำ

แบส (Bass, 1999, หน้า 12 อ้างอิงใน สมพร เมืองแป้น, 2548, หน้า 38-39) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมีและได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ตัวอย่างเช่น แบส เสนอว่า ผู้นำแบบมีบารมี มักจะเกิดขึ้นในที่ที่การใช้อำนาจแบบปกติล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤตการณ์และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้นต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบส (Bass) ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)

แทนคำว่า การสร้างบารมี (Charisma) ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรม คือความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่างดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ซึ่ง แบล (Bass) ได้ให้เหตุผลในการใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี เนื่องจาก

1. การสร้างบารมีเป็นตัวแทนของความหมายหลายความหมายในการโฆษณา เช่น การฉลอง ซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวดหรือแสดงความตื่นเต้นเกินจริง

2. การสร้างบารมีมีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการและความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม เช่น ฮิตเลอร์ (Hitler) มุสโสลินี (Mussolini)

3. สำหรับผู้วิจัยบางคน เช่น เฮาส์ (House) และ คอนเกอร์ และคานันโก (Conger and Kanungo) กล่าวว่า การสร้างบารมี คือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นในการฝึกอบรมและในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของแบล(Bass)จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แทนคำว่า การสร้างบารมีหลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใหม่ขึ้นมาคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ได้มีการกล่าวถึงคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบิร์น (Burns) ในปี ค.ศ.1987 และแบล (Bass) ในปี ค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของสนับสนุนมากมายรวมทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามทฤษฎีด้วยคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบล (Bass)

คุณลักษณะและคุณสมบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีคุณลักษณะและคุณสมบัติที่แตกต่างไปจากภาวะผู้นำโดยทั่วไปซึ่งจะนำเสนอให้เห็นภาพดังนี้

ผู้บริหารและผู้นำอาจมิใช่บุคคลคนเดียวกันได้ ส่วนใหญ่ผู้บริหารเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งแบบเป็นทางการเกี่ยวข้องกับการบริหารงานที่เป็นงานประจำเน้นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ส่วนผู้นำจะเป็นผู้ที่มีความสามารถจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม(charisma) สูงมุ่งการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมมองอนาคตที่ยาวไกลและความพัฒนาก้าวหน้าขององค์การ เน้นความมีประสิทธิภาพขององค์การ หากผู้บริหารที่มีตำแหน่งแบบทางการมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำดังกล่าวอยู่ด้วยจะให้เป็นผู้บริหารที่มีศักยภาพที่สมบูรณ์ เป็นทั้งผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง(transformational leader)

ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ต่อการที่จะช่วยเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะที่กำลังต้องการการเปลี่ยนแปลงหรือการปฏิรูปการศึกษาอย่างในปัจจุบัน(วิโรจน์ สารวัตนะ, 2545, หน้า 134)

ธีระ รุญเจริญ และคณะ (2545, หน้า 137-140) ได้กำหนดคุณสมบัติของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงเอาไว้ดังที่จะกล่าวต่อไปนี้

ประการที่ 1 จะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล วางแผนกลยุทธ์ในการปรับปรุงคุณภาพขององค์การ กระตุ้น สนับสนุนส่งเสริม ให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมต่างๆ ที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อมุ่งเน้นที่จะให้บริการและการนำเอาโปรแกรมหรือกระบวนการใหม่ๆ ที่มีประโยชน์เข้ามาใช้

ประการที่ 2 มีความสามารถสูงจะต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเปิดตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ อยู่เสมอ ศึกษายข้อมูลใหม่ที่เป็นประโยชน์ใช้เทคนิควิธีการใหม่ๆ ตระหนักถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การเปลี่ยนสภาพสิ่งขัดขวางที่ไม่ได้คาดหวังให้กลายเป็นสิ่งดีเป็นโอกาสสำหรับตนเองและหน่วยงานของตนเองพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอแสวงหาข้อมูลบ่อนกลับจากบุคคลอื่นหน่วยงานอื่นและแสวงหาโอกาสที่จะได้เป็นผู้นำในเชิงการใช้ความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ

ประการที่ 3 มีความอดทนต่อสิ่งที่มีความหมายเป็นหลายนัย อันจะทำให้เกิดความเข้าใจยากหรืออดทนต่อสภาพเสี่ยงที่จะต้องตัดสินใจในสภาวะที่อยู่ระหว่างเขาควาย(ambiguous situation) อยู่เสมอ จะต้องสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมวิธีการทำงานให้ตอบสนองต่อข้อมูลใหม่ สถานภาพที่เปลี่ยนแปลงไปหรือต่ออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดฝันต้องปรับตัวได้อย่างรวดเร็วในสถานการณ์ใหม่ๆ อันน่าสนใจและน่าจะไปแก้ปัญหาที่ท้าทายความสามารถเป็นอย่างยิ่งต้องมีความอดทนยืนหยัด จัดการกับความบีบคั้นต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เน้นความสนใจไปที่ความเข้มของการมองโลกในแง่ดีและยึดหยัดต่อสู้ฟันคั้นจากความปราชัยพ่ายแพ้ได้อย่างรวดเร็ว

วิโรจน์ สารวัตนะและอัญชลี สารวัตนะ(2545, หน้า 78-79) ได้ให้ดัชนีการพัฒนากการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำโดยอาศัยอำนาจเป็นผู้รู้ผู้ชำนาญมากกว่าการใช้อำนาจสั่งการโดยตำแหน่ง
2. ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำที่เป็นที่นิยมชมชอบ เคารพนับถือและเป็นมิตรจากคนอื่น

3. ผู้บริหารมีพฤติกรรมกรรมการบริหารเชิงสนับสนุน คำนึงถึงความต้องการของครูทำให้งาน น่าสนใจ ผู้บริหารมีพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการปรึกษาหารือซึ่งกันและกัน

4. ผู้บริหารมีพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบมุ่งความสำเร็จ กำหนดจุดมุ่งหมายที่ท้าทาย สนับสนุนครูทำงานให้ประสบผลสำเร็จเพื่อนำพาสู่ความมั่นใจในตนเองสูง

5. ผู้บริหารจูงใจให้คณะครูปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ ให้ผู้ปฏิบัติเกิดแรงบันดาลใจ ใช้ความสามารถพิเศษได้อย่างเต็มที่

ณัฐรพันธ์ เขจรนันท์ (2546, หน้า 44) ได้ให้คุณสมบัติผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า จะต้อง เป็นผู้นำที่มีความรู้และทักษะในการให้คำแนะนำต่างๆ ในการปรับตัวต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการ เปลี่ยนแปลงและยังต้องมีความสามารถในการวางแผนและสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์การให้ ประสบผลสำเร็จซึ่งตัวแทนการเปลี่ยนแปลงสมควรจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. ทักษะในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจะต้องสามารถ สื่อสารสร้างความเข้าใจ และกระตุ้นการสื่อสารแบบสองทางให้เกิดขึ้นในองค์การโดยเขาจะต้องมี ความสามารถในการชักจูงและเกลี้ยกล่อมให้ผู้อื่นคล้อยตามมองเห็นประโยชน์ของการ เปลี่ยนแปลงและยอมเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลงตลอดจนต้องยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อให้ ได้รับข้อมูลมาทำการศึกษาค้นคว้าวิเคราะห์และแก้ไขข้อบกพร่องในการดำเนินงานอย่างถูกต้องและตรง ประเด็น

2. ความสามารถในการประมวลวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้อง มีความรู้ทั้งในด้านทฤษฎีและทักษะปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ประการสำคัญเขาจะต้อง สามารถนำความรู้ไปใช้กับสถานการณ์จริงและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพโดย การวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบและมีหลักการไม่ใช่แก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น

3. ความสามารถในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ จากประสบการณ์สร้างสภาพแวดล้อมในการ เปลี่ยนแปลงตลอดจนเลือกสร้างแบบจำลองการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการพัฒนาองค์การที่ เหมาะสม โดยตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความยืดหยุ่นเปิดใจพร้อมรับต่อความท้าทายและ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เสมอไม่ถือความเป็นตัวเองจนไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพราะการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นที่ยอมรับและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติจากสมาชิกทุกคนที่มี ส่วนได้เสียจากการเปลี่ยนแปลง

4. ความสามารถในการรับรู้สถานการณ์และความรู้สึกของผู้อื่น การพัฒนาองค์การจะ เกี่ยวข้องกับบุคคลจำนวนมากซึ่งมีความแตกต่างกัน ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจึงสมควรจะต้องรับรู้

และเข้าใจถึงความต้องการและความรู้สึกของบุคคลอื่นเพื่อจะเสนอนวัตกรรมที่สร้างสรรค์และสามารถแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม

ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ (2546, หน้า 18) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงบทบาทและภาระหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษารุ่นใหม่ที่จะดำเนินการให้สอดคล้องกับ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จำเป็นจะต้องมีคุณลักษณะใหม่บางประการ คือ

1. มีวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์
2. กำหนดเป้าหมายโรงเรียนและวางแผนพัฒนาโรงเรียนไว้อย่างมีคุณภาพ
3. มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการบริหารการจัดการในแนวใหม่ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเน้นการคิด การจัดการ การวิจัยและส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น
4. เข้าใจแนวคิดของการกระจายอำนาจและการบริหารในระดับโรงเรียนได้อย่างชัดเจน มีความรู้และทักษะในการทำงานร่วมกับคนอื่น การทำงานในรูปแบบคณะกรรมการและการทำงานอย่างโปร่งใสได้
5. มีทักษะในการทำงานร่วมกับชุมชน บริหารชุมชนได้อย่างดีทั้งกับคนในชุมชนผู้นำท้องถิ่นและนักการเมืองท้องถิ่น
6. มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์ทั้งการหารายได้และการใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ
7. มีความรู้และทักษะในการประเมินผลงาน การประกันคุณภาพการศึกษาทักษะที่จะสร้างความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงมีอยู่หลายประการและสามารถฝึกฝนได้ผ่านการฝึกอบรมในด้านการพัฒนาองค์การ เพื่อสร้างพื้นฐานความเข้าใจในโครงสร้างขององค์การ การบริหาร การเปลี่ยนแปลงการพัฒนาทักษะในการติดต่อสื่อสารและมีศิลปะในการชักจูงมากยิ่งขึ้น ซึ่งเมื่อตัวแทนการเปลี่ยนแปลงประยุกต์ความรู้ ทักษะและความเข้าใจมาใช้ในสถานการณ์จริงก็จะช่วยให้เขามีการเรียนรู้พัฒนาทักษะและประสบการณ์ในการเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะทำให้เขามีความสามารถในการเลือกวิธีการพัฒนาองค์การมาประยุกต์ให้เข้ากับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม

Tichy and Devanna (1986: 27-32 อ้างอิงใน อรวรรณ วุฒิเวช, 2545, หน้า 20) ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและได้สรุปคุณลักษณะไว้ดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดย เปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย

3. เชื่อมั่นในคนอื่นว่ามีความสามารถ

4. ชี้้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และ แรงผลักดันให้การปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต

6. มีความสามารถในการเผชิญความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน

7. เป็นผู้มองการณ์ไกล

คุณและคอฟเฟย์ (Cook & Coffey, 1997 อ้างอิงใน จูดีฟงส์ คล้ายไยทอง, 2547, หน้า 25)

ได้กล่าวถึง กลยุทธ์เชิงพฤติกรรมสำหรับการนำการเปลี่ยนแปลงในการเปลี่ยนแปลงองค์การ 3 ประการ คือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์โดยวิสัยทัศน์จะให้ทิศทางต่อสมาชิกขององค์การในวิธีที่สอดคล้องกับแบบของผู้บริหารและความยึดมั่นความกดดันในสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรขององค์การ วิสัยทัศน์ที่ดีที่สุดอยู่บนพื้นฐานขององค์การและบ่งบอกถึงความสามารถที่คงทนขององค์การที่จะเปลี่ยนแปลงผู้นำและองค์การที่เหนือธรรมชาติ

2. การระดมความผูกพันเป็นการยอมรับโดยบุคลากรที่จะทำให้อิสัยทัศน์ใหม่ ๆ ที่วางไว้ให้ได้บังเกิดผล ผู้นำแสดงและนำเสนอวิสัยทัศน์ต่อกลุ่มในทุกโอกาสใช้การกระตุ้นใจโดยการติดต่อสื่อสารภายในและการโฆษณาประชาสัมพันธ์แทนการสั่งการด้วยคำสั่ง

3. การเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองทั้งระบบและยกระดับกระบวนการแก้ปัญหาและกระบวนการตัดสินใจ มีการใช้วิธีการปฏิบัติใหม่กระจายทั่วทั้งองค์การ แทนที่จะจำกัดอยู่กับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงในองค์การ ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้อุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และมีความเชื่อมั่นที่จะพบกับความท้าทายยกระดับการรับรู้มาตรฐานและการตัดสินใจ

เลิร์วูด และเฟอร์นันเดซ (Leithwood & Fernandez, 1994 อ้างอิงใน จูดีฟงส์ คล้ายไยทอง, 2547, หน้า 25) ได้เสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Vision Building)

2. มติเอกฉันท์ของเป้าประสงค์ของกลุ่ม (Group Goal Consensus)

3. การเป็นแบบอย่าง (Modeling)

4. การจัดเตรียมความช่วยเหลือส่วนบุคคล (Providing Individual Support)

5. การคาดหวังพฤติกรรมปฏิบัติในระดับสูง (High Performance Expectations)

6. การให้รางวัลเชิงสถานการณ์ (Contingent Reward)

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001, หน้า 414 อ้างอิงใน จูดีพิงค์ คล้ายโยทอง, 2547, หน้า 26) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการคาดหวังว่าเป็นผู้ที่มีลักษณะดังนี้

1. สามารถกำหนดชี้แจงในเรื่องความต้องการจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน
2. สร้างวิสัยทัศน์ใหม่และรวบรวมความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น
3. การคล้อยตามให้มุ่งคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ตน
4. เปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่เข้าร่วมวางไว้มากกว่าที่จะทำงานใน

บริบทเดิม

5. เป็นที่ปรึกษาหรือเป็นที่เลี้ยงแก่ผู้ตามเพื่อที่จะให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบที่มากขึ้นในเรื่องการพัฒนาตนเองและผู้อื่น ทั้งนี้ผู้ตามจะกลายเป็นผู้นำและผู้นำจะกลายเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลง(Chang Agent)และในที่สุดจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์การได้

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhon,2003 อ้างอิงในนิตย สัมมาพันธ์, 2546, หน้า 54-55) กล่าวว่า คุณภาพพิเศษของผู้นำปฏิรูปมี 6 ประการ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง มีความคิดความสามารถในการหยั่งรู้ทิศทางรวมทั้งมีความสามารถสื่อสารความหมายถึงผู้อื่นอย่างได้ผลดี นอกจากนั้นยังสามารถสร้างความตื่นใจในการทำฝักร่วมกันให้เป็นจริง

2. มีบารมี(Charisma) คือ ความเก่งดี มีเสน่ห์จนเร้าใจบุคคลอื่นให้มีความกระตือรือร้นศรัทธา จงรักภักดี ภาคภูมิใจและไว้วางใจด้วยการใช้อำนาจความนิยม(Reference Power)คืออำนาจที่เกิดจากตัวบุคคลที่ได้รับการนิยมยกย่องจนกระทั่งคนอื่น ๆ อยากเป็นพรรคพวกหรือผู้ตามและอำนาจที่เกิดจากเสน่ห์ที่จับถูกจุดอารมณ์ของคนจำนวนมาก

3. การแสดงนัยของความเป็นเลิศ(Symbolism) มีการค้นหาบุคคลดีเด่นแล้วมอบรางวัลจัดให้มีการฉลองความเป็นเลิศ

4. การเอื้อเพื่ออำนาจ(Empowerment) มีการช่วยเหลือผู้ตามให้ได้รับการพัฒนาสนับสนุนขจัดปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานมีการเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมมอบหมายงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถอย่างแท้จริง

5. การกระตุ้นทางปัญญา(Intellectual Stimulation) หมายถึง ความพยายามและความสามารถสร้างความรู้สึกผูกพันกับพนักงานให้เกิดขึ้นในบรรดาผู้ตามด้วยการทำให้ลูกน้องตระหนักในปัญหาต่างๆและปลุกกระตุ้นจินตนาการเพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางการปฏิบัติการแก้ปัญหาที่มีคุณภาพสูง

6. ความซื่อสัตย์ถื่อมั่น (Integrity) มีความซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือไว้วางใจมีพฤติกรรมที่มุ่งมั่นรักษาความดีมีจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอไม่เสื่อมคลายอันเกิดจากจิตใจที่ตั้งงามและสามารถรักษาคำมั่นสัญญาพันธะผูกพันด้านการติดตามผลแบบไม่ลดละสำหรับบริบทของโรงเรียนนั้น

เบนนิส และนานุส (Bennis & Nanus, 1985 อ้างอิงใน วรรณดี ชูกาล, 2540, หน้า 70-72) ได้ใช้องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 องค์ประกอบดังนี้ 1. การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และการปลูกฝังค่านิยม 2. การสร้างบารมี 3. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล 4. การกระตุ้นปัญญา 5. การสร้างแรงบันดาลใจ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 55) กล่าวว่า ลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษที่นำมาใช้กับผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformation Leader) มีดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Visionary) ผู้นำประเภทนี้จะเสนอภาพที่โดดเด่นที่องค์การให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกและเสนอวิธีการที่จะทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้มีการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนมากกว่าการพยากรณ์หรือการคาดคะเนมีการบรรยายถึงรูปแบบความคิดในอนาคตขององค์การหรือหน่วยงานในองค์การทั้งหมด

2. เป็นผู้ที่มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสาร (Masterful Communication Skill) เพื่อจูงใจบุคคลต่างๆ ได้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถใช้ภาษาที่สละสลวยไพเราะมีการใช้คำอุปมาอุปมัยและเปรียบเทียบกับสิ่งที่คุณคล้ายคลึงกัน

3. เป็นผู้ที่มีความสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจ (Ability to Inspire Trust) มีความเชื่อว่าความมั่นคงของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็คือจะต้องกล้าเสี่ยงกับอาชีพเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่สำคัญ

4. เป็นผู้ที่สามารถทำให้สมาชิกของกลุ่มรู้สึกว่าเขามีความสามารถ (Able to Make Group Members Feel Capable) เทคนิคประการหนึ่งสำหรับการช่วยสมาชิกกลุ่มให้รู้สึกว่าคุณเป็นผู้ที่มีความสามารถก็คือ การทำให้พวกเขาสามารถบรรลุความสำเร็จด้วยการทำโครงการง่ายๆ ก่อนแล้วผู้นำก็จะใช้วิธีกล่าวชมเชยแล้วมอบหมายงานที่ยากขึ้นไปอีกเป็นลำดับ

5. เป็นผู้ที่มีพลังและมุ่งที่การปฏิบัติให้บรรลุ (An Energy and Action Orientation) ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะมีพลังและบทบาทเพื่อให้งานเสร็จทันเวลา

6. เป็นผู้ที่มีการแสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีความเอื้ออาทรหรือให้ความอบอุ่นกับผู้อื่น (Emotional Expressiveness and Warmth) ลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ก็คือความสามารถที่จะแสดงความรู้สึกอย่างเปิดเผย เช่น เป็นผู้เข้าใจง่าย ยกย่องให้เกียรติผู้อื่น ร่าเริง มีลักษณะที่เอื้ออารีและมีการติดต่อสม่ำเสมอกับสมาชิกของกลุ่ม

7. เป็นผู้ชอบที่เสี่ยง (Romanticize Risk) เป็นลักษณะผู้นำที่พอใจที่จะเสี่ยงโอกาสยิ่งใหญ่ของคนที่มีความสามารถพิเศษคือการทำกิจกรรมอื่นๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อนความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เพิ่มความสามารถพิเศษเพราะว่าจะช่วยให้เกิดความกล้า

8. เป็นผู้ที่ใช้กลยุทธ์ใหม่ที่มีลักษณะโดดเด่น(ไม่ทำตามแบบดั้งเดิม) (Unconventional Strategies) ผู้ที่มีความสามารถพิเศษจะสร้างกลยุทธ์ที่โดดเด่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่สำคัญ มักจะไม่เลียนแบบผู้อื่น มีความเฉลียวฉลาดและมีการเลือกใช้วิธีการแบบเส้นผ่าที่เป็นเอกลักษณ์

9. เป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ส่งเสริมตน (A self-promotion Personality) บุคคลเหล่านี้มักจะชอบให้ผู้อื่นรู้ว่าเขามีความสำคัญอย่างไรจะมีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความกล้าแสดงออก

10.เป็นผู้ที่พยายามที่จะมีความขัดแย้งภายในให้น้อยที่สุด(Minimum Internal Conflict) เขาจะพยายามทำให้สมาชิกของกลุ่มเกิดความขัดแย้งน้อยที่สุดมีความสบายใจและเกิดความพึงพอใจจากการบริหารงานของเขาให้มากที่สุด

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นอนาคตและมุ่งที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญจึงจำเป็นสำหรับคนทุกวงการที่ต้องการจะก้าวทันโลก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

1. การเป็นแบบอย่างของพฤติกรรม (Role Modeling)
2. การสร้างแรงดลใจ (Inspiration Motivation)
3. ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)
4. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration)
5. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)
6. การดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล (Maintaining a Source of Personal Power)

วิโรจน์ สารรัตน์ (2547, หน้า 76-77) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่จูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติหน้าที่เกินกว่าความคาดหวังตามปกติมุ่งที่ภารกิจงานกว้างๆด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตนเองมุ่งต้องการบรรลุความต้องการในระดับสูง ประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ ดังนี้

1. การสร้างบารมี(Charisma) หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่จะสร้างความภาคภูมิใจ ความศรัทธา และการยอมรับจากผู้อื่น

2. การยอมรับคุณค่าในตัวบุคคล (Individualized Stimulation) หมายถึง การเสนอแนวคิดใหม่ๆ เพื่อให้ผู้อื่นได้คิดทบทวนในสิ่งที่ทำอยู่เดิม กระตุ้นให้มองเห็นปัญหาจากหลายแง่มุม และกระตุ้นให้คิดสร้างสรรค์ใหม่

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การเสนอแนวคิดใหม่ๆ เพื่อให้ผู้อื่นได้คิดทบทวนในสิ่งที่ทำอยู่เดิม กระตุ้นให้มองเห็นปัญหาจากหลายแง่มุมและกระตุ้นให้คิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ

นักรัฐพันธ์์ เขจรนนท์ (2547, หน้า 172) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสำคัญเมื่อสภาพแวดล้อมขององค์กรมีความซับซ้อนหรือเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยผู้นำแบบนี้จะกำหนดเป้าหมาย ผลักดัน และจูงใจพนักงานได้มากกว่าที่คาดหวังโดยวิธีการต่างๆ ดังนี้

1. คุณลักษณะพิเศษ(Charisma) หมายถึง ผู้นำจะถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนแสดงความประทับใจในองค์กร รวมทั้งความภาคภูมิใจตลอดจนความเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงาน

2. ผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิก(Inspiration) โดยให้โอกาสที่จะพัฒนาตนเอง เรียนรู้ทักษะใหม่ๆและมีส่วนร่วมในโครงการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด

3. ผู้นำจะให้ความสนใจและกระตุ้นปัญญาของสมาชิกเป็นรายบุคคลโดยการสร้างความไว้วางใจร่วมกันดูแลให้คำปรึกษาแนะนำและกระตุ้นความเชื่อมั่นในตัวพนักงานเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานโดยการใช้ความคิดเหตุผลและความรอบคอบในการตัดสินใจแก้ปัญหา

สรุปความหมายด้านคุณลักษณะและคุณสมบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะของการใช้ความสามารถในการกระตุ้นส่งเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานอยากเปลี่ยนแปลงการทำงานในองค์กรเกินกว่าความคาดหวังปกติในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิมและสามารถสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นในการเปลี่ยนแปลงและให้ผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน อย่างเป็นทางการและเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

บทบาทและหน้าที่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทและหน้าที่ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะมีบทบาทหน้าที่ดังนี้

Parkay and Hall (1992 อ้างอิงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2545 หน้า 159) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนว่า บทบาทการเป็นผู้ริเริ่ม (initiator)

จะทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างมีคุณภาพและมีปริมาณได้มากกว่าบทบาทในรูปแบบอื่นโดยกิจกรรมสำหรับผู้บริหารเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงมีดังนี้ จัดองค์การให้มีการเอื้อต่อการพัฒนาจัดฝึกอบรม ให้คำปรึกษาและแรงจูงใจ ติดตามผล มีการสื่อสารกับภายนอกทำให้มีความกระจ่างในเรื่องที่จะเปลี่ยนแปลงพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดสภาพที่เรียกว่า overcontrol หรือ mock participation ซึ่งผู้มีส่วนร่วมนั้นไม่จริงใจที่จะผูกพันไปจนถึงการนำไปสู่การปฏิบัติใน ท้ายที่สุดพยายามหลีกเลี่ยงสภาพที่เรียกว่า uncontrol หรือ planning in the vacuum ซึ่งเป็นสภาพที่ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดสิ่งที่จะทำเสร็จแล้วกลับโยนแผนทั้งหมดไปให้ครุผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการพัฒนาองค์การ หรือโครงการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการนำโครงการพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งเขาจะต้องมีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการแปลงแนวความคิดและกลยุทธ์ของโครงการให้เป็นแผนปฏิบัติงานและการดำเนินงานที่สร้างผลงานที่เป็นรูปธรรมซึ่งสามารถสรุปหน้าที่ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อองค์การ ได้ดังนี้

1. เป็นส่วนเสริมเพื่อลดข้อบกพร่องขององค์การ ปกติการกำหนดระบบงานและแบ่งหน้าที่ของสมาชิกในองค์การจะไม่สมบูรณ์และครอบคลุมได้ทุกสถานการณ์ โดยจะมีเหตุการณ์ที่ไม่แน่ใจว่าใครจะเป็นผู้ปฏิบัติงานหรือมีผู้ทำงานซ้ำซ้อนกันเพราะไม่มีใครจะสามารถออกแบบองค์การได้สมบูรณ์แบบตั้งแต่ครั้งแรก นอกจากนี้สิ่งแวดล่อมภายในและภายนอกองค์การที่เปลี่ยนแปลงไปทุกขณะย่อมทำให้เกิดงานใหม่ๆ ขึ้นมาหรือทำให้งานเดิมล้าสมัยลงไปตลอดจนอาจจะเกิดปัญหาหรือวิกฤตเฉพาะหน้าได้เสมอๆ ดังนั้นตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจึงต้องช่วยศึกษาวิเคราะห์เพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไขและปรับปรุงองค์การให้มีสถานะที่เหมาะสมกับสถานการณ์

2. ช่วยรักษาเสถียรภาพขององค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่ยังมีสิ่งแวดล่อมกำลังเปลี่ยนแปลงทำให้องค์การจะต้องปรับตัวเองให้สอดคล้องและเหมาะสมเพื่อความอยู่รอดและเสถียรภาพขององค์การนั้นๆ เอง แต่สมาชิกส่วนใหญ่มักจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบในงานประจำของตนจึงไม่มีเวลาในการศึกษาและติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิดดังนั้นตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจึงมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการนำองค์การไปสู่สถานะใหม่ให้ได้ตามที่ต้องการและเตรียมความพร้อมและการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์การ

3. ช่วยประสานงานภายในองค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่ยังมีสิ่งแวดล่อมกำลังเปลี่ยนแปลงโดยตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจะต้องทำหน้าที่เป็นกันชนและจัดการกับความขัดแย้งของกลุ่มบุคคลในระดับต่างๆ ขององค์การผ่านการสื่อสารที่ชัดเจนและกิจกรรมทางสังคมที่เป็น

ระบบและต่อเนื่องเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นและไปสู่เป้าหมายที่ต้องการอย่างราบรื่นตลอดจนแก้ไขปัญหขององค์การอย่างถูกต้องตรงประเด็น

4. วิชาสถานภาพของสมาชิกในองค์การผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องทำการตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่สมาชิกพร้อมทั้งรักษาเป้าหมายหลักในการเปลี่ยนแปลงขององค์การไว้ ในขณะที่เดียวกันบางครั้งความต้องการของบุคลากรอาจจะขัดแย้งกันกับวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ดังนั้น ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจึงมีหน้าที่สำคัญคือ การธำรงรักษาสมาชิกไว้ไม่ให้ออกไปจากองค์การ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้องค์การสามารถอยู่รอดและดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยเป็นคนกลางในการติดต่อสื่อสารและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ปกติผู้นำองค์การมีทางเลือกในการสร้างการเปลี่ยนแปลงอยู่ 2 ทางคือ เผ่าสังเกตุสิ่งที่เกิดขึ้นเพียงอย่างเดียวและค่อย ๆ ปรับตัวตามถ้าจำเป็นหรือเข้ามาดำเนินการในการเปลี่ยนแปลงองค์การด้วยตนเองซึ่งถ้าหากผู้นำทำตามทางเลือกแรกก็เหมือนกับเป็นการคิด แต่ไม่ได้ลงมือกระทำอย่างจริงจัง ซึ่งอาจจะเสียโอกาสในการทำองค์การให้เข้มแข็งและก้าวหน้าอย่างยั่งยืนในอนาคต ดังนั้นผู้บริหารทุกคนจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กล้าคิดและกล้าทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ถูกต้องแก่องค์การ

Yuki (1998: 341-346 อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 349) ได้สรุปแนวปฏิบัติสำหรับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 9 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ทำวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนในเชิงความหมายและความน่าสนใจ
2. อธิบายวิธีการที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์
3. ปฏิบัติการด้วยความมั่นใจและมองโลกในแง่ดีงาม
4. แสดงความเชื่อมั่นในผู้ตาม
5. สร้างโอกาสให้พบความสำเร็จตั้งแต่ระยะเริ่มแรก
6. ร่วมยินดีและฉลองความสำเร็จ
7. ใช้กริยาท่าทาง การกระทำเชิงสัญลักษณ์เพื่อเน้นค่านิยมสำคัญ
8. นำด้วยการเป็นแบบอย่าง
9. มอบอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่ผู้ตามเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

สรุปบทบาทและหน้าที่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการนำการพัฒนาขององค์การไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการแปลงแนวความคิดและกลยุทธ์ของโครงการให้เป็นแผนปฏิบัติงานและการดำเนินงานที่สร้างผลงานที่เป็นรูปธรรม

จากคุณลักษณะและบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องมีกระบวนการที่ผู้นำจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม ซึ่งผู้ศึกษาค้นคว้าได้นำมาสังเคราะห์ดังที่แสดงในตาราง ดังนี้

ตาราง 1 การสังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดของนักทฤษฎี นักวิจัยและนักการศึกษา

ที่	ผู้ให้คำนิยาม									
	พฤติกรรมที่สำคัญ	Harris, 1990	Bass & Avolio 1994	Leithwood & Fernandez, 1994	Cook & Coffey, 1997	Hoy & Miskel, 2001	Schermerhorn, 2003	สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์, 2545	วิโรจน์ สารรัตนะ, 2546	รวม
1.	การเป็นแบบอย่างที่ดี	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	7
2.	การสร้างและถ่ายทอดวิสัยทัศน์		✓	✓	✓	✓	✓	✓		6
3.	การสร้างแรงบันดาลใจ	✓	✓			✓	✓	✓		5
4.	การกระตุ้นทางปัญญา	✓	✓			✓	✓	✓	✓	6
5.	การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล	✓	✓			✓	✓	✓	✓	6
	รวม	4	5	2	1	5	5	5	3	

สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 โดยผู้ศึกษาได้สังเคราะห์แนวคิดของนักทฤษฎี นักวิจัยและนักการศึกษาหลายท่าน ปรากฏว่า แนวคิดที่สังเคราะห์ได้ประกอบด้วยพฤติกรรม 5 ด้าน คือการเป็นแบบอย่างที่ดี การสร้างและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ซึ่งจากการสังเคราะห์องค์ประกอบปรากฏว่า องค์ประกอบดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass & Avolio ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบพฤติกรรมที่สำคัญ 4 ประการ (4 Is : Four I's) ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence : II) มีความสอดคล้องกับพฤติกรรมด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี และการสร้างและถ่ายทอดวิสัยทัศน์

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM)

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS)

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

ดังนั้นผู้ศึกษาค้นคว้าจึงนำทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass & Avolio มาใช้เป็นกรอบในการศึกษาค้นคว้า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามตัวแปร 4 ด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มจงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ (Bass. 1999: 9-32; Bass 1997b: 19-28; Bass & Avolio. 1994: 2-6; Bass & Avolio. 1993: 114-122 อ้างอิงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 8-11)

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขาสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าเขาแต่อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่สี่ศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตามทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน

เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติการระหน้าที่ขององค์กร (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 9)

แบส (Bass 1985, หน้า 81 อ้างอิงใน ณัฐรุสุมิ เตมียสุวรรณ, 2550, หน้า 26) กล่าวว่า ความเสนาหา บางที่เรียกว่า อิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Idealized influence) คือพฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้นำ

ยูคัล (Yuki 1994, หน้า 317 อ้างอิงใน กัลยาณี พรมทอง, 2546, หน้า 56) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นรูปแบบอิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง (formal authority) หรือตามประเพณี แต่สังเกตได้จากการรับรู้ของผู้ตามว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษลักษณะดังกล่าวของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับ และมีการเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่างๆได้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 9) กล่าวว่า ผู้ตามไม่เพียงพอแต่จะเชื่อ ศรัทธาไว้วางใจ และนับถือผู้นำแบบนี้เท่านั้น แต่ผู้ตามยังยกย่อง เทิดทูนผู้นำเหมือนกับเป็นยอดมนุษย์ และเป็นวีรบุรุษของตน

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหาร แสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ทำให้บุคลากรยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธาภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารโรงเรียนจะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่มมีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงมีความสามารถในการบริหารอารมณ์ มีคุณธรรมจริยธรรม เสียสละเน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อและมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรคเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากรในการบริหารงานและการวางตัวเพื่อทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น

และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและการกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 9-10)

แบส และ อโวลิโอ (Bass & Avolio, 1990, หน้า 102 อ้างอิงใน ญัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ, 2550, หน้า 26) กล่าวว่า การจูงใจด้านแรงดลใจ (Inspirational motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจสู่วิสัยทัศน์ โดยการใช้อยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามสูงขึ้นของผู้ตาม และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 9-10) กล่าวว่า การดลใจ (Inspiration) มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความเสนาหา ผู้นำจะดลใจผู้ตามโดยกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายเห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้

โคเฮน (Cohen, 1990, หน้า 58-60 อ้างอิงใน บัณฑิต แทนพิทักษ์, 2540, หน้า 65) กล่าวว่า การดลใจเพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ตามนั้นผู้นำจะกระทำโดย

1. สร้างความมั่นใจให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานที่ทำและเชื่อว่าจะสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ
2. สร้างความเชื่อ ความเข้าใจให้ผู้ตามว่าสิ่งที่กระทำนั้นมีคุณค่า
3. สร้างความคาดหวัง ให้เกิดขึ้นกับผู้ตามว่าจะสามารถทำงานได้สำเร็จ

รัตติกอร์ณ จงวิศาล (2543, หน้า 27) ได้สรุปว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายในไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อกลุ่มมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายมีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานมีการให้กำลังใจผู้ร่วมงานมีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญโดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงานมีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจภายในหรือมีแรงบันดาลใจในการทำงานสร้างเจตคติที่ดีและ

การคิดในแง่บวกเห็นคุณค่าของงานเห็นว่างานนั้นมีความท้าทายและไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและสร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ด้วยการสนับสนุนให้กำลังใจกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญ และเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จนเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงาน เกินความคาดหวัง

3. การกระตุ้นทางปัญญา(Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ(Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหามีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ ผู้นำจะมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของตนเอง ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาพร้อมกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไขแม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมายผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรค ทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 10)

เบส (Bass, 1985, หน้า 91 อ้างอิงใน ญัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ, 2550, หน้า 26) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา คือพฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจต่อปัญหาได้ดียิ่งจนสามารถทำให้ผู้ตามมองปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเองได้

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540, หน้า 16) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้ครูกำลังคิดสิ่งใหม่ ยั่วยุให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้างระบบความคิดเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ส่งเสริมให้รู้จักวิเคราะห์ปัญหาแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมียุทธศาสตร์ในการคิดตลอดจนส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดเห็นโดยมีเหตุผลสนับสนุน

รัตติกกรณ์ จงวิศาล (2543, หน้า 28) ได้สรุปว่าการกระตุ้นทางปัญญาหมายถึงระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่าๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นมองปัญหาในแง่มุมต่างๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักรู้เข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นบอกจุดแข็งจุดอ่อนและเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่ได้รับและทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาในแง่มุมต่างๆ ด้วยการคิดวิเคราะห์ แสดงความคิดเห็นและเหตุผลต่างๆ ร่วมกันอย่างเป็นระบบจนสามารถทำให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเองและหาข้อสรุปใหม่ที่สร้างสรรค์ที่ดีกว่าเดิม

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช(Coach) และเป็นที่ปรึกษา(Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคลเห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยเหลือ

ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่โดยผู้ตามจะไมู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 10-11)

แบส (Bass, 1985, หน้า 35 อ้างอิงใน ญัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ, 2550, หน้า 26) *Leadership and performance beyond expectations* กล่าวว่า การมุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็นรายคน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการให้การสนับสนุนการกระตุ้นให้กำลังใจและการเป็นพี่เลี้ยงสอนแนะแก่ผู้ตาม

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540, หน้า 16) กล่าวว่า การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ความสนใจใคร่ครวญแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาครูให้พัฒนาตนเองตามความต้องการความสนใจและความสามารถ ผู้บริหารจะปฏิบัติต่อครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ช่วยเหลือชี้แนะการทำงานเมื่อครูต้องการและกระตุ้นปลุกเร้าและยกระดับความต้องการของครูให้มีระดับสูงขึ้น

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543, หน้า 28) ให้ความหมายว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและเทคนิคการมอบหมายงาน

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้วยความสัมพันธ์ สนใจ ดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลอย่างใกล้ชิด ส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังใจเป็นที่ปรึกษาให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นตามความต้องการความสนใจ และความสามารถ ช่วยเหลือชี้แนะให้ประสบการณ์การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ด้วยบรรยากาศการสนับสนุนผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รัตติกกรณ์ จงวิศาล (2543) ได้ศึกษาผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรมมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำจะประเมินตนเองและภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลองมากกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังสิ้นสุดการทดลองและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลองไม่พัฒนาขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแต่มีแนวโน้มว่าความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลองในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีมากกว่าในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ปราณี มหะศักดิ์ภาพ (2546) ได้ศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม พบว่า ผู้บริหารที่มีเพศต่างกันมีภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า ผู้บริหารที่มีเพศต่างกันมีภาวะผู้นำด้านการมีส่วนร่วมแบบความร่วมมือและด้านพฤติกรรมผู้นำแบบผู้ร่วมงานแตกต่างกันและผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่าทุกด้านไม่แตกต่างกัน

โกเมธ พิมพ์บัวธรรม (2547) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษaxonแก่น เขต 1-5 พบว่า ข้าราชการครูในโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษaxonแก่น เขต 1-5 มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านสัญลักษณ์ รองลงมาคือ ด้านวัฒนธรรม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านเทคนิค เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษaxonแก่น เขต 1-5 โดยภาพรวม พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 และเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จิตติพงษ์ คล้ายไยทอง(2547) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารใน 5 ด้าน คือ การสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ การเป็นแบบอย่าง การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และการจูงใจเชิง دلใจ พบว่าอยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้านเช่นกัน โดยผู้บริหารมีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำในด้านการจูงใจเชิง دلใจสูงสุด รองลงมาได้แก่ การเป็นแบบอย่าง และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีต่ำสุด คือ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน 2) ครู อาจารย์ และผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 มีความคิดเห็นต่อระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อจำแนกตามสถานภาพด้านเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ประเภทของสถานศึกษา ทำเลที่ตั้งของสถานศึกษา ครู อาจารย์ และผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ศุภกิจ สานุสัจย์ (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า ครูผู้สอนที่อยู่โรงเรียนขนาดต่าง ๆ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรายุรัตน์ จันทะมล (2548) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 พบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน ผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ “มาก” ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกมากกว่าด้านอื่น คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกน้อยกว่าด้านอื่น คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ๆ อยู่ในระดับ “ปานกลาง” ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาผู้บริหารช่วยให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม และผู้บริหารสนับสนุนผู้ร่วมงานให้คิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นแล้วด้วยวิธีการใหม่ๆ อยู่ในระดับ “ปานกลาง” และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารเป็นพี่เลี้ยงคอยแนะนำวิธีการทำงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลอยู่ในระดับ “ปานกลาง”

ธวัชชัย มีประเสริฐ (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามทัศนคติของผู้บริหาร ครูและกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามทัศนคติของผู้บริหาร ครูและกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการสื่อสาร และ ภาพรวมทั้งสามด้าน เมื่อจำแนกตามอายุ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ขนาดโรงเรียน และระดับการศึกษา พบว่าไม่แตกต่างกัน

Avolio and Atwater (1996 อ้างอิงใน ไชติณัฐ์ คงพานิช ,2547) ศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นระดับผู้จัดการจาก 50 บริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อเปรียบเทียบระหว่างเพศหญิงและเพศชาย พบว่าเพศหญิงที่ดำรงตำแหน่งระดับผู้จัดการขึ้นไปมีลักษณะความเป็นผู้ชายมากกว่าการมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป แต่ไม่มีความแตกต่างในกลุ่มที่ดำรงตำแหน่งต่ำกว่าระดับผู้จัดการลงมา ในบริษัทขนาดเล็กและขนาดกลาง นอกจากนี้ งานวิจัยยังพบว่าภาวะผู้นำเชิงปฏิรูประหว่างผู้จัดการเพศหญิงและเพศชายไม่มีความแตกต่างกัน

กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า

การศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชรเขต 2 มีกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

