

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คณะผู้ศึกษาค้นคว้าได้ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานความคิดนำไปสู่กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้าและเป็นข้อมูลประกอบการศึกษา วิเคราะห์ อภิปรายผล มีรายละเอียดในการนำเสนอต่อไปนี้

ตอนที่ 1 เอกสารที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.1 ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.2 วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง
 - 2.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง
 - 2.4 ประเภทของการเปลี่ยนแปลง
 - 2.5 คุณภาพผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.6 บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.7 หน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.8 วัฏจักรของการเปลี่ยนแปลง
3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. การบริหารการศึกษากับการเปลี่ยนแปลง
 - 4.1 หลักในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
 - 4.2 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการเปลี่ยนแปลง
 - 4.3 ขั้นตอนสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง

5. การปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

- 5.1 ลักษณะการบริหารตามแนวปฏิรูปการศึกษา และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542
- 5.2 ลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ
- 5.3 ผู้บริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา
- 5.4 คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์
- 5.5 ภาวะผู้นำ : สมรรถนะหลักของผู้บริหารยุคปฏิรูป
- 5.6 การกระจายอำนาจทางการศึกษา

ตอนที่ 2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ
2. งานวิจัยต่างประเทศ

ตอนที่ 1 เอกสารที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

โดยทั่วไปภาวะผู้นำเป็นที่ยอมรับกันว่ามีความน่าสนใจ และเป็นบทบาทที่มีความท้าทายมาก โดยเฉพาะในยุคแห่งการกระจายอำนาจการบริหาร บุคคลมักต้องการเห็นความเป็นผู้นำที่มีบทบาทสูงและเป็นผู้นำที่ดี คำว่า “ภาวะผู้นำ” จึงมีความหมายมากมาย สำหรับความหมายของภาวะผู้นำได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายทัศนะ ดังนี้

ภาวะผู้นำ เป็นคำผสมระหว่าง คำว่า “ภาวะ” กับ “ผู้นำ” พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2530) บัญญัติคำว่า ภาวะและ บัญญัติคำใกล้เคียงกับคำว่า “ผู้นำ” คือ คำว่า หัวหน้า ซึ่ง “ภาวะ” มีความหมายว่า ความมีหรือความเป็น หรือ ความปรากฏ หัวหน้า มีความหมายว่า ผู้เป็นใหญ่ในหมู่หนึ่งๆ เมื่อพิจารณาจากรากศัพท์ ภาวะผู้นำ หมายถึง ความเป็นผู้ใหญ่ในหมู่หนึ่งๆ

ประเวศ วะสี (2541, หน้า 52) ให้ความหมายภาวะผู้นำ คือ ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธา เป็นที่ยอมรับ และเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้นๆ ภาวะผู้นำ อาจมีในบิดา มารดา ครู ผู้นำชุมชน ผู้นำทางศาสนา ผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางการเมือง เป็นต้น ภาวะผู้นำอาจจะมีในบุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหรือมิใช่ก็ได้

นิพนธ์ กิณางค์ (2542, หน้า 73) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง ปรัชญาการณ ที่บุคคลหนึ่ง ที่เรียกว่า ผู้นำ สามารถทำให้คนอื่น ๆ ปฏิบัติงานตามที่ต้องการได้ โดยการปฏิบัติงาน นั้น ผู้ปฏิบัติมีความเต็มใจ หรือ สม่ครใจที่จะทำ ซึ่งอาจเกิดความเชื่อถือ ศรัทธาหรือ พลังอำนาจที่ มีอยู่ในตัวผู้นำนั้นๆ

พระธรรมปิฎก (2542, หน้า 3-4) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ว่า คือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานและพา กันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม โดยประกอบด้วยตัวผู้นำ ผู้ตาม จุดหมาย หลักการ และวิธีการ สิ่งที่จะทำ และสถานการณ์

บังอร ศรีสุทธิกุล (2544, หน้า 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นการกระทำหรือพฤติกรรมของ ผู้นำ ในฐานะของผู้บริหารที่ใช้อิทธิพลและความสัมพันธ์ของพลังอำนาจที่มีในตน แสดงบทบาท ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ ผู้นำที่ดีจะต้องมี ภาวะผู้นำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการวางเป้าหมายในอนาคต มีนโยบายและแผนงานที่เด่นชัด มีความเด็ดขาด มีวินัยในตนเอง มีความรอบรู้ในหลักวิชาและ ต้องมีไหวพริบสามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เพื่อสู่จุดหมายร่วมกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในองค์การโดยผ่านกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการตัดสินใจที่ชาญฉลาด คอยควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานในองค์การให้บรรลุเป้าประสงค์ ที่ตั้งไว้

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2545, หน้า 102 – 106) กล่าวว่า ผู้บริหารควรตระหนักถึงภารกิจ หลักของความเป็นผู้นำ ในความหมายต่างๆ ดังต่อไปนี้ เพื่อจะได้เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ในการบริหารงานยิ่งขึ้น

L	Lively	มีชีวิตชีวา
E	Encourage	การรู้จักบำรุงน้ำใจลูกน้อง
A	Active	คล่องแคล่ว / คล่องตัว
D	Decisive	เด็ดขาด ยึดหลักการที่ถูกต้อง
E	Endurance	อดทน / อดกลั้น
R	Responsibility	รับผิดชอบสูง
S	Smart	เฉลียวฉลาด / สง่างาม
H	Healthy	สุขภาพดีทั้งกาย และใจ
I	Information	มีข่าวสารข้อมูลพร้อม
P	Polite	สุภาพ อ่อนน้อม

1. ความมีชีวิตชีวา (Lively) หมายถึง การเป็นผู้บริหารที่มีอารมณ์สดชื่น ร่าเริง แจ่มใส กระฉับกระเฉง กระตือรือร้น มีลักษณะเป็นคนเปิดเผย จริงใจ เป็นกันเอง ไม่มีลับลมคมใน หรือ เสแสร้งแก้งทำ ทำให้ผู้พบเห็นรู้สึกประทับใจ และคบหาด้วยความสบายใจ

2. การรู้จักบำรุงรักษาน้ำใจลูกน้อง (Encourage) ผู้บริหารที่ดีควรมีเทคนิคในการ ผูกน้ำใจ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา เพื่อจะได้ปฏิบัติ ต่อผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารที่รู้จักใส่ใจผู้อื่น คิดถึงใจเขาใจเรา รู้จักการถนอมน้ำใจ และ สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดี จะเป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ลูกน้อง ทำให้การ ปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และยังทำให้ผู้บริหารนั้นได้รับการชื่นชม ยกย่อง จากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ

3. ความคล่องแคล่ว/คล่องตัว (Active) ผู้บริหารควรเป็นคนมีลักษณะคล่องแคล่วคล่อง ว่องไว กระฉับกระเฉง แต่ยังคงมีลักษณะสงบเสงี่ยม มีสัมมาคารวะ สุภาพเรียบร้อย รู้จัก อ่อนน้อมถ่อมตน เพื่อให้ผู้อื่นนิยมชมชอบและยังใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจผู้อื่นได้อีกด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารควรเป็นผู้รอบรู้ มีความสามารถรอบด้าน ทำให้ปรับตัวยืดหยุ่นเข้ากับ สถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี รวมทั้งมีความสามารถในการประสานประโยชน์ เพื่อความ เจริญก้าวหน้าขององค์กรได้

4. ความเด็ดขาดยึดหลักการที่ถูกต้อง (Decisive) ผู้บริหารควรเป็นผู้มีความเชื่อมั่นใน ตนเอง มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จ รู้จักการหาเหตุผล และใช้เหตุผล เพื่อไตร่ตรอง ใคร่ครวญ เรื่องราวต่างๆ ด้วยความรอบคอบจะได้ผิดพลาดน้อยที่สุด และหากมี ปัญหาเกิดขึ้นก็ไม่ท้อถอย ยอมแพ้ หรือเปลี่ยนใจง่าย ๆ

5. ความอดทน / อดกลั้น (Endurance) ผู้บริหารที่ดีควรรู้จักอดทน อดกลั้น เพื่อจะได้ ต่อสู้เอาชนะอุปสรรคต่างๆ โดยไม่ท้อถอยและเพื่อจะได้เข้าใจและยอมรับผู้อื่นตามที่เป็นจริง โดยทำใจยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีสติและหาทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยวิธีการที่ถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้ปัญหาคลี่คลายไปด้วยดีจะเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันที่ดี

6. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กร ควรมีจิตสำนึก ของความรับผิดชอบต่อองค์กร บุคคลที่อยู่ในองค์กร และสังคมภายนอก อันเป็นการแสดงให้เห็น ถึงความเป็นผู้นำที่มีบารมี (Charisma) ได้รับการยกย่องจากบุคคลทั่วไป

7. ความเฉลียวฉลาด / สว่างาม (Smart) ผู้บริหารในยุคนี้ ควรเพียบพร้อมด้วย สติปัญญา ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนประสบการณ์ต่างๆ เพื่อจะได้บริหารงานอย่างมี ประสิทธิภาพ โดยควรให้ความสำคัญแก่การเรียนรู้กลยุทธ์ และเทคนิคการบริหารงานใหม่ๆ

ตลอดเวลา เพื่อจะได้เพิ่มความมั่นใจให้แก่ตนเอง เป็นการเตรียมความพร้อมทางด้านความคิด จะได้นำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน

8. สุขภาพดีทั้งกายและใจ (Healthy) ผู้บริหารควรมีสุขภาพดี เพื่อจะได้มีร่างกายแข็งแรง มีพลังกำลังที่จะทำงานต่างๆ ได้ดี โดยไม่ต้องวิตกกังวลกับปัญหาด้านสุขภาพ อันจะก่อให้เกิดความรันทดท้อหดหู่ใจ ไม่แจ่มใสเบิกบาน มีอารมณ์หงุดหงิด ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน และยังส่งผลเสียต่อสุขภาพจิต ผู้บริหารควรรู้จักวิธีรักษาอารมณ์ให้แจ่มใส โดยพยายามมองโลกในแง่ดี ฝึกเป็นผู้มีจิตใจสงบ วางใจเป็นกลาง ฝึกการให้และการให้อภัย เพื่อจะได้สร้างความสุขใจให้แก่ตนเองและผู้ที่อยู่รอบข้าง

9. ข่าวสาร ข้อมูล (Information) ผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ จะต้องมีความพร้อมด้านข้อมูล เพื่อจะได้นำมาใช้ประโยชน์ ในการบริหารงาน และในขณะเดียวกันยังสามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงองค์กร ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้

10. ความสุภาพอ่อนน้อม (Polite) ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ควรมีกิริยาท่าทาง และคำพูดที่สุภาพอ่อนโยน เหมาะสมกับกาลเทศะและบุคคล รวมทั้งการรู้จักถ่อมตัวไม่ยกตนข่มท่านด้วยการเบ่งทับผู้อื่น เพราะเป็นการแสดงความก้าวร้าว ดังเช่น คำกล่าวของ จี.เค. เซสเตอร์ตัน ที่ว่า “ถ้าใครต้องการจะทำให้ใหญ่ขึ้นแล้ว เขาจะต้องทำตัวเสมือนผู้น้อยเสมอ” ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรหลีกเลี่ยง การแสดงตัวเหนือกว่าผู้อื่น ควรใช้หลักการเยือกเย็น อ่อนโยน และยืดหยุ่น เพื่อมิให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้บริหารที่ดีควรมีลักษณะยิ่งสูงยิ่งต้องอ่อนน้อม อันเป็นบุคลิกภาพของผู้นำที่น่าประทับใจ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2546, หน้า 126) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ ไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การทำให้สิ่งต่างๆ สำเร็จลุล่วงโดยผ่านคนอื่น โดยมีจุดประสงค์ที่ต้องทำให้งานสัมฤทธิ์ผล ผู้นำที่สามารถนำเฉพาะสิ่งที่ต้องการ ด้วยการสนับสนุนของทีมงานซึ่งถูกชักจูงให้ดำเนินการ ตาม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการส่งเสริม และดลบันดาลให้เอกบุคคลหรือทีม เพื่อให้สามารถทำในสิ่งที่ดีที่สุดเพื่อให้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

วรภัทร์ ภูเจริญและอัศวิน จักษุสุวรรณ (2547, หน้า 45-46) ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นทักษะเป็นความสามารถหนึ่ง ที่ผู้บริหารต้องสร้างขึ้นมาให้ได้ ภาวะผู้นำ เป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำซึ่งมีรากฐาน 2 ประการ คือ

1. ผู้นำต้องสามารถบริหารการต่อต้านได้
2. ผู้บริหารต้องผจญกับการต่อต้านของคนต่างๆที่เกี่ยวข้อง

ธวัช บุญยมณี (2550, หน้า 2) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำระหว่างบุคคลโดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการดลบันดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่ม กระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่ม หรือองค์การกำหนดไว้

เดจโนซ (Dejnozka, 1983, pp. 7-14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการบูรณาการบุคคล วัตถุประสงค์ และความคิดในกลุ่ม เพื่อรวมพลังในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ความเต็มใจของสมาชิกในกลุ่มที่ถูกนำนั้น โดยขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคคลของผู้นำ

เฟร็ดเลอร์ และเคเมอร์ (Fiedler and Chemers, 1985, p.4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ

ลิปแฮม (Lipham, 1998, p.122) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า คือ การริเริ่ม โครงสร้างใหม่หรือกระบวนการใหม่ เพื่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การหรือเพื่อการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

จากที่มีผู้ความหมายของภาวะผู้นำดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การใช้ความสามารถ ทักษะ ต่อบุคคล ด้วยอิทธิพลหรือแรงบันดาลใจ ในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยใช้หลักการ กระบวนการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้นในองค์กร

1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.2.1 ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง หรือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

(Transformational Leadership)

เบอร์น (Burn, 1978, unpagged อ้างอิงใน ขนิษฐา อุ่นวิเศษ, 2550, หน้า 21) ได้เสนอแนวคิดถึงความแตกต่าง ระหว่างภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หรือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กล่าวคือผู้นำแบบการแลกเปลี่ยนจะเน้นกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตาม ด้วยการให้วัตถุสิ่งของที่มีค่าตามต้องการ โดยมีเงื่อนไขของการแลกเปลี่ยน คือ ผู้ตามต้องทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด หรือปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จตามข้อตกลงแล้วผู้ตาม ก็จะได้รับรางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแบบการแลกเปลี่ยนจะเน้นการดำเนินงานที่มีความราบรื่น และมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ขององค์การให้บังเกิดผลดีผู้นำแบบนี้จึงมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหน้าที่ทางการบริหาร (Management functions) เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การจัดสรรงบประมาณ การติดตามควบคุม เป็นต้น ในการทำงานมักไม่เน้น

ความสัมพันธ์ระหว่างกันมากนัก จึงกล่าวได้ว่า ผู้นำแบบการแลกเปลี่ยน จะแสดงพฤติกรรมของความเป็น “ผู้บริหาร” มากกว่าความเป็น “ผู้นำ” ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้นในองค์กรการ เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการนำ การเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์กรพร้อมไปกับการ ส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ ให้ได้ผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีใหม่ๆ อีกด้วย ผู้นำการ เปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุเพื่อให้มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะเน้นการใช้สิ่งที่มีลักษณะ เชิงนามธรรมมากกว่า เช่น การใช้วิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยมร่วม (Shared values) และการสร้าง ความสัมพันธ์ต่อกัน (Consideration) การพยายามทำให้กิจกรรมต่างๆ ที่มีความหมายเชิงคุณค่า ในการสร้างความเข้าใจ และความรู้สึกร่วมของผู้ตาม โดยตลอดกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ เช่น ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) และคุณลักษณะอื่น เช่น ความมีบารมี หรือความเสน่ห์ (Charisma) ของ ผู้นำเองมากกว่าการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จะเน้นที่ “ความมีประสิทธิภาพ” (Effectiveness) ของงาน ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนของโลกยุคปัจจุบัน ความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจึงเหมาะสมและมีการ นำไปใช้ในแทบทุกองค์กรอย่างแพร่หลาย

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรอย่างยิ่ง เพราะผู้นำ ที่มีทักษะการบริหารงาน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสร้าง ความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นกับองค์กรจนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและมี ประสิทธิภาพได้ ฉะนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความจำเป็น และมีความสำคัญอย่างยิ่งในการ บริหารองค์กร ซึ่งมีแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

แบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1990, pp. 13 -20 อ้างอิงใน สมพร จำปานิล, 2549, หน้า 19-21) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่า จะเห็นได้จากผู้นำเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Transformation) ทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองเห็นตนเองและมองงานในแง่มุมมอง หรือกระบวนทัศน์ (Paradigm) ใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ (Awareness) ในเรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ของทีมและองค์กร เกิดการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับ ความสามารถที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ผู้นำจะชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่า ความสนใจของเฉพาะตน และมองไปสู่อุดมการณ์ที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุ ความสำเร็จแห่งตน (Self-actualization) และความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being) ทั้งของตนเองของผู้อื่น รวมทั้งขององค์กร และสังคม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะประกอบไปด้วย

1. การสร้างบารมีหรืออิทธิพลอย่างมีอุดมคติ (Charisma or Idealized Influence - II) เป็นการแสดงบทบาทของผู้นำในเชิงเป็นการมีอุดมการณ์ให้ผู้ตามมีความภูมิใจ เชื่อถือในตัวผู้นำ และวางแนวทางในด้านวิสัยทัศน์ ร่วมกันและรู้ถึงพันธกิจ โดยความเชื่อถือในตัวผู้นำจะแสดงให้ผู้ตามเห็นว่าเขาสามารถทำการให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation - IM) เป็นการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างเจตคติ หรือการคิดในแง่บวก ไม่ให้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว โดยผู้นำจะใช้คำพูดหรือสัญลักษณ์ต่อผู้ตาม
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation - IS) เป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามเห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ กระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
4. การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration - IC) เป็นการปฏิบัติต่อบุคคล ในฐานะเป็นปัจเจกชนโดยการเอาใจใส่ดูแล คำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตาม มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ มีการติดต่อสื่อสาร และปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำและการมอบหมายงาน มีการพัฒนาหรือสนับสนุนในการทำงาน เพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของตนเอง และส่วนรวม

จากแนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะเห็นได้ว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับสังคมไทยที่ต้องได้รับการพัฒนาให้พ้นจากภาวะวิกฤติ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และช่วยพัฒนาสังคมไทยได้เป็นสากลเหมาะสมกับยุคโลกาภิวัตน์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตาม เพื่อให้กลับกลายมาเป็นผู้นำและเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงาน ในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้น จึงสมควรนำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มาพัฒนาภาวะผู้นำในสังคมไทย เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีความผูกพันต่อองค์กร มีความเป็นพลเมืองดีในองค์กร (Organization Citizenship Behavior : OCB) รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์กร

1.2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Traits of Leadership Theory) เป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีอยู่ในตัวตนของผู้นำเองซึ่ง เจ.ดี. บาร์โรว์ (J.D. Barrow, อ้างอิงใน ทองใบ สุชาติ, 2544, หน้า 40) กล่าวถึงคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำดังนี้

- 1) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพของภาวะผู้นำ (Personality Traits) ประกอบด้วย
 - (1) มีความเป็นตัวของตัวเอง
 - (2) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 - (3) มีความยืดหยุ่น
 - (4) มีความรู้
 - (5) มีความกระตือรือร้น
- 2) คุณลักษณะทางสังคมของภาวะผู้นำ (Social Traits) ประกอบด้วย
 - (1) มียุทธวิธีในการทำงาน
 - (2) มีความอดทน
 - (3) มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
- 3) คุณลักษณะทางกายภาพของผู้นำ (Physiological Traits) ประกอบด้วย
 - (1) มีความสูง
 - (2) มีน้ำหนักมาก
 - (3) มีเสน่ห์

สมยศ นาวิการ (2546, หน้า 161-166) กล่าวว่า บุคคลบางคนเกิดมาเพื่อการเป็นผู้นำ ซึ่งพวกเขาจะมีระดับของความทะเยอทะยานสูง ควบคู่กับการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนว่าต้องการจะไปอยู่ที่จุดไหน ผู้บริการระดับสูง นักการเมือง หรือนักกีฬาที่มีชื่อเสียง ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่แตกต่างไปจากบุคคลอื่นทั่วไป ซึ่งนักวิจัยได้ค้นพบว่าคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น จะมีความปรารถนา ความรับผิดชอบ ความอดสาหัสที่เต็มเปี่ยมต่อการบรรลุเป้าหมาย และการมีพลังสร้างสรรค์ ต่อการแก้ปัญหาสามารถมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ภายใต้การวิจัยของ สตีลคิลด์ ตั้งแต่ปี 2491 ได้ระบุคุณลักษณะของผู้นำที่อยู่บนพื้นฐาน 6 ประเภท คือ

1. คุณลักษณะทางร่างกาย เช่น อายุ ส่วนสูง รูปร่างและน้ำหนัก เชื่อว่าผู้นำทหารในสนามรบ หรือหัวหน้าคนงานจะต้องมีรูปร่างใหญ่ เสียงทุ้ม น้ำหนักมากและแข็งแรง เพราะเชื่อว่าจะมีความจำเป็นต่อการเชื่อฟังจากผู้ตาม โดยอำนาจการบังคับบัญชา แต่ในทางกลับกัน ทูแมน คานธี นโปเลียน และสตาลิน ก็เป็นบุคคลมีรูปร่างเล็ก ที่ก้าวขึ้นมาสู่ฐานะความเป็นผู้นำ

2. ภูมิหลังทางสังคม เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นผู้นำ ได้แก่ สถานภาพทางการศึกษา สถานภาพทางสังคม สถานความคล่องตัว

3. สถิติปัญญา มีความสัมพันธ์ต่อความเป็นผู้นำ ซึ่งมีสิ่งชี้ให้เห็นว่า ผู้นำจะมีคุณพินิจ มีความเด็ดขาด มีความรู้ที่เหนือกว่าและคำพูดที่คล่องแคล่ว

4. บุคลิกภาพ คุณลักษณะของผู้นำจะมีความตื่นตัว ความเชื่อมั่นตัวเองและความซื่อสัตย์

5. คุณลักษณะทางงาน ผู้นำจะมีความต้องการความสำเร็จและความรับผิดชอบสูง ความคิดริเริ่มและการมุ่งมั่นที่สูง และการสร้างแรงจูงใจที่สูง

6. คุณลักษณะทางสังคม เป็นการเกี่ยวพันกันระหว่างบุคคลจำนวนมาก และถูกให้คุณค่าโดยกลุ่ม ซึ่งเกิดจากความไว้วางใจ ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำที่ถูกนับถือมากที่สุด ได้แก่ ผู้นำที่มีความซื่อสัตย์ ความสามารถ การมองไปข้างหน้า การบันดาลใจ มีทักษะทางความสัมพันธ์รายบุคคล

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเกิดจากลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลเป็นส่วนสำคัญ ในการแสดงออกซึ่งภาวะของผู้นำประกอบกับลักษณะทางสังคมและลักษณะทางร่างกายที่แสดงออกและมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น จนเป็นที่ยอมรับนับถือและเชื่อถือ ยอมทำตามซึ่งนอกเหนือจากคุณลักษณะของบุคคลที่แสดงออกให้เห็นถึงภาวะของผู้นำแล้วพฤติกรรมของบุคคล ยังบอกถึงภาวะความเป็นผู้นำได้อีกส่วนหนึ่ง

1.2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behaviors of Leadership Theory) พฤติกรรมของผู้นำแม้ว่าจะเกี่ยวกับการใช้อำนาจ เพื่อให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่นในการแสดงออกซึ่งภาวะของผู้นำเชิงพฤติกรรมที่ต้องการมุ่งงานกับการมุ่งคน พฤติกรรมที่มุ่งงาน คือ การมอบหมายงาน การแบ่งหน้าที่ การประเมินผลงาน และตัดสินใจ ส่วนพฤติกรรมที่มุ่งคน คือ การรับฟังความคิดเห็น การให้ความสำคัญกับผู้ตาม และให้ความเป็นมิตร ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมได้มีผู้ศึกษา (ทองใบ สุขาริ, 2544 , หน้า 48 – 51; ธวัช บุญยมณี, 2550 , หน้า 53 – 55) ได้ให้แนวคิดไว้ ดังนี้

1) รูปแบบภาวะผู้นำ ตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้แบ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ

1.1 พฤติกรรมของผู้นำที่คำนึงถึงตนเอง หรือมุ่งงาน (Initiating – Structure) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับตนเองเป็นหลัก โดยเข้าไปกำกับผู้ตามให้ดำเนินงานไปตามกำหนดการหรือตารางที่วางไว้เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นการทำงาน

1.2 พฤติกรรมของผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นหรือมุ่งคน (Considerations) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับผู้ตามอย่างใกล้ชิด แสดงออกถึงความเป็นมิตร ให้ความไว้วางใจ และมีความเชื่อมั่นในผู้ตาม เป็นลักษณะการแสดงออกถึงความสัมพันธ์อันดี แสดงให้เห็นถึงการมุ่งคน

สำหรับพฤติกรรมของผู้นำตามแนวของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอนี้ ภาวะของผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำที่เน้นมุ่งงานสูงกว่าการมุ่งคนหรือเน้นการมุ่งคนสูงกว่าการมุ่งงาน เพราะประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน อาจไม่ได้ขึ้นอยู่กับภาระงานด้านใดด้านหนึ่ง ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับภาวะของผู้นำที่จะต้องเลือกใช้ตามสถานการณ์ในการทำงานและความเหมาะสม

2) รูปแบบภาวะผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้แบ่ง พฤติกรรมภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือมุ่งคนกับมุ่งผลผลิต

2.1 พฤติกรรมที่มุ่งคน (People-Centered Behavior) ผู้นำจะให้ความสนใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล ยั่วยุให้ผู้ตามมีส่วนร่วม และเกิดความศรัทธาในการทำงานให้ ความสนใจในความก้าวหน้าและต้องการให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจในการทำงานสูง

2.2 พฤติกรรมที่มุ่งผลผลิต (Product-Centered Behavior) ผู้นำจะสร้างมาตรฐานในการทำงานและติดตามดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด สนใจการทำงานของผู้ตามว่าทำได้ดีเพียงใด

1.2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theory of - Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่จะมีประสิทธิผลตามสถานการณ์ หมายความว่า ผู้นำบางคนจะทำงานได้ดี มีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อมีสถานการณ์หนึ่งๆ มาเกี่ยวข้องมากกว่าเกิดขึ้นตามสถานการณ์อื่นๆ ทั่วไป (ทองใบ สุขาริ, 2544 หน้า 52-58; ธวัช บุญมณี, 2550, หน้า 66-72)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของ ไฟด์เลอร์ (Fiedler) จำแนกแบบของภาวะผู้นำ จำแนกออกได้ 2 แบบ คือ

1. แบบมุ่งงาน
2. แบบมุ่งมนุษยสัมพันธ์

โดยไฟด์เลอร์และทีมงานนักวิจัยมีความเชื่อว่า ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำถูกกำหนดอย่าง สอดคล้องระหว่างลักษณะของผู้นำที่มุ่งงาน กับลักษณะของผู้นำที่มุ่งด้านมนุษยสัมพันธ์ และ ความพึงพอใจในสถานการณ์ของผู้นำ โดยได้พัฒนาแบบจำลองเชิงสถานการณ์ประกอบด้วย หลักสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การจำแนกแบบภาวะผู้นำ 2) การจำแนกประเภทของสถานการณ์ และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสถานการณ์

1. การจำแนกแบบภาวะผู้นำ (Identifying Leadership Style) โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า LPC (Least Preferred Questionnaire) เป็นเครื่องมือวัดแบบประมาณค่า 8 ระดับ เพื่อใช้จำแนกแบบของภาวะผู้นำว่าเป็นแบบใด ให้ผู้ตอบค่านึงถึงบุคคลที่ร่วมงานแล้วรู้สึกเกิดปัญหายุ่งยาก จากตัวอย่างคำต่อไปนี้ แล้วเลือกระดับความชอบตั้งแต่ 1 คือน้อยที่สุด ไปจนถึง 8 คือมากที่สุด

เป็นมิตร	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่เป็นมิตร
น่าคบ	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่น่าคบ
ยอมรับ	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่ยอมรับ
ช่วยเหลือ	8	7	6	5	4	3	2	1	ขัดขวาง
กระตือรือร้น	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่กระตือรือร้น
ผ่อนคลาย	8	7	6	5	4	3	2	1	ตึง
ใกล้ชิด	8	7	6	5	4	3	2	1	เห็นห่าง
อบอุ่น	8	7	6	5	4	3	2	1	เย็นชา
สนับสนุน	8	7	6	5	4	3	2	1	มุ่งร้าย
ให้ความร่วมมือ	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่ให้ความร่วมมือ
น่าสนใจ	8	7	6	5	4	3	2	1	น่าเบื่อ
จริงใจ	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่จริงใจ
น่าพึ่งพอใจ	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่น่าพึ่งพอใจ
เปิดเผย	8	7	6	5	4	3	2	1	ปิดบัง

หากคะแนนของ LPC ต่ำ แสดงว่ามีแนวโน้มจะเป็นผู้นำแบบมุ่งงานปรารถนาจะเห็นความสำเร็จของงาน และจะสร้างความสัมพันธ์ต่อเมื่องานที่ทำประสบผลสำเร็จ ถ้าหากคะแนน LPC สูง แสดงว่ามีแนวโน้มจะเป็นผู้นำแบบมุ่งความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นอันดับรอง

2. การจำแนกประเภทของสถานการณ์ (Defining the Situation) ภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์ เชื่อว่าสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ย่อมต้องใช้แบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน ซึ่งไฟเลอร์ ได้กำหนดองค์ประกอบไว้ 3 ประการ

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก หมายถึง ระดับความเชื่อมั่น ความเชื่อถือ และความเคารพนับถือที่มีต่อผู้นำ

2.2 โครงสร้างงาน หมายถึง ระดับความชัดเจนในการมอบหมายงานให้ผู้ตามปฏิบัติ รวมทั้งความชัดเจนในการปฏิบัติงาน

2.3 อำนาจตามตำแหน่ง หมายถึง ระดับของอำนาจตามตำแหน่งงานที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม อาทิ อำนาจว่าจ้าง อำนาจในการให้ออกจากงาน อำนาจดำเนินการทางวินัย อำนาจการขึ้นเงินเดือน

ตาราง 1 แสดงการจำแนกประเภทของสถานการณ์ แบบจำลองของไฟเลอร์

	เชื้ออำนาจมาก			ปานกลาง		เชื้ออำนาจน้อย		
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก	ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี
โครงสร้างงาน	ชัดเจนมาก	ชัดเจนมาก	ชัดเจนน้อย	ชัดเจนน้อย	ชัดเจนมาก	ชัดเจนมาก	ชัดเจนน้อย	ชัดเจนน้อย
อำนาจตามตำแหน่ง	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย
สถานการณ์	1	2	3	4	5	6	7	8

จากตารางแสดง แบบจำลองของไฟเลอร์ จะประเมินสถานการณ์จาก 3 ตัวแปร คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก แบ่งออกเป็น ดี กับไม่ดี โครงสร้างงานแบ่งออกเป็นชัดเจนมากหรือน้อย และอำนาจตามตำแหน่งแบ่งออกเป็นมากหรือน้อย

นอกจากนี้ยังใช้องค์ประกอบทั้ง 3 ประการ ในการจำแนกสถานการณ์ออกเป็น 8 สถานการณ์ ตั้งแต่ เชื้ออำนาจมาก ปานกลาง เชื้ออำนาจน้อย เช่น สถานการณ์ที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกดี โครงสร้างชัดเจนมาก และอำนาจตามตำแหน่งมาก ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่เชื้ออำนาจมาก สถานการณ์ที่ 8 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกไม่ดี โครงสร้างชัดเจนน้อย และอำนาจตามตำแหน่งน้อย เป็นสถานการณ์ที่เชื้ออำนาจน้อย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแต่ละสถานการณ์ จะต้องเลือกแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับสถานการณ์ (Matching Leaders and Situations) นอกจากการประเมิน LPC ของผู้นำ และประเมินปัจจัยสถานการณ์ทั้ง 3 ประการแล้ว ไฟเลอร์ ยังเสนอแบบจำลองที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์โดยเสนอว่าในสถานการณ์ที่ 1,2,3 และ

8 ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ ส่วนในสถานการณ์ที่ 4,5,6 และ 7 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลดีกว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน

ในประเด็นที่ต้องพิจารณา คือ เมื่อภาวะผู้นำไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิผลต่ำ ซึ่งมีวิธีการจะทำให้ผู้นำมีประสิทธิผลในการทำงานสูงขึ้นได้ 2 วิธี คือ

ประการแรก เปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น สถานการณ์ที่ 1 เป็นสถานการณ์ที่เลือกอำนาจมาก คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกดี โครงสร้างชัดเจนมาก และอำนาจตามตำแหน่งของผู้นำมีมาก สถานการณ์นี้ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลสูง แต่เมื่อผู้นำคนนี้ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ 4 ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่เลือกอำนาจปานกลาง หากใช้ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลต่ำ ผู้นำจะต้องเปลี่ยนภาวะผู้นำเป็นแบบมุ่งความสัมพันธ์ เพื่อให้มีประสิทธิผลสูง แต่แบบภาวะผู้นำเป็นลักษณะเฉพาะบุคคลอาจเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก ดังนั้นควรเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ให้เหมาะสมกับภาวะผู้นำจะทำได้ง่ายกว่า

ประการที่สอง เปลี่ยนแปลงสถานการณ์ให้เหมาะสมกับภาวะผู้นำ โดยการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของสถานการณ์ เช่น ในสถานการณ์ที่ 4 ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่เลือกอำนาจปานกลาง สามารถกระทำโดยการ เปลี่ยนองค์ประกอบด้านโครงสร้างให้ชัดเจนมาก เพิ่มหรือลดอำนาจของผู้นำ ให้อยู่ในสถานการณ์ที่ 2 ซึ่งจะเหมาะสมกับภาวะผู้นำแบบมุ่งงานทำให้งานมีประสิทธิผลสูง

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์เป็นแบบของภาวะผู้นำที่แสดงออกทางพฤติกรรม ซึ่งจำแนกได้ 2 ด้าน คือ พฤติกรรมที่มุ่งงาน และพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ โดยแบบของภาวะผู้นำนั้น จะมีประสิทธิผลต่อการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ผู้นำเผชิญ หากสถานการณ์และแบบของภาวะผู้นำมีความสอดคล้องกัน จะส่งผลให้งานมีประสิทธิผลสูง แต่หากสถานการณ์กับแบบของภาวะผู้นำไม่สอดคล้องกันจะต้องปรับสถานการณ์ หรือแบบของผู้นำให้สอดคล้องกัน ทั้งนี้ทฤษฎีภาวะผู้นำแต่ละทฤษฎีจะมีความเหมาะสม ได้เกิดประสิทธิผลสูง ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ขณะนั้นและผู้นำสามารถนำทฤษฎีอื่นๆ ที่เกิดขึ้นใหม่มาประยุกต์ใช้ได้

2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์กรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทั้งทางด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี องค์กรจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงที่ให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้นำเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่ต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีบทบาทและหน้าที่ สำรวจ วินิจฉัยปัญหา

ให้คำปรึกษาแนะนำ วางแผนการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนติดตามประเมินผลว่าเป็นไปตามแผนที่ได้มีการวางเอาไว้ หรือเกิดความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง (success of change) หรือไม่

ตามที่กล่าวมาแล้วว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร บางครั้งใช้คำว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในความหมายเดียวกันกับ คำว่า บริหาร หรือผู้จัดการ นอกจากนี้ คำว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง นักวิชาการยังใช้คำที่แตกต่างกัน เช่น ตัวกลางเผยแพร่ หรือตัวการเปลี่ยนแปลง หรือตัวแทนการเปลี่ยนแปลง หรือที่ปรึกษา การพัฒนาองค์กร แต่ทั้งหมดมีความหมายไปในทางเดียวกัน

2.1 ความหมายผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีจุดมุ่งหมายที่ต้องการได้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างได้ผล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีบทบาท และหน้าที่หลายอย่าง เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามแผนที่วางไว้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือใคร และมีความหมายอย่างไร นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

ทงไบ สูดซารี (2542, หน้า 344) ให้ความหมายของการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงองค์กร จากสภาพที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงศ์ (2543, หน้า 834) และสุนันทา เลานันทน์ (2544, หน้า 34) ได้ให้ความหมายไว้ตรงกันว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงจากสภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ปัจจุบันในแง่ของโครงสร้าง กระบวนการ ปัจจัยการผลิต และผลผลิต ไปสู่อีกสภาพหนึ่ง ในอนาคตที่กำหนดไว้ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอด เจริญเติบโต ก้าวหน้า และบรรลุวัตถุประสงค์ ตามความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เชี่ยวชาญ อังศุวัฒนกุล (2544, หน้า 195) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นความพยายามอย่างมีเป้าหมายในการปรับปรุง หรือ เปลี่ยนแปลงระบบย่อยต่างๆ ขององค์กร ซึ่งอาจเป็นระบบย่อยระบบใดระบบหนึ่งก็ได้ และมีผลทำให้เกิดสภาวะที่แตกต่างขึ้นมา หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงสถานภาพเดิม ทั้งนี้เพื่อต้องการให้องค์กรมีความสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กรในท้ายที่สุด

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545, หน้า 4) ได้ให้ความหมายของคำว่า ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง หรือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กร หรือมาจากภายนอกขององค์กร มีวัตถุประสงค์หลักที่จะให้ความรู้ ทักษะความสามารถและประสบการณ์

เพื่ออำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เกิดขึ้น และดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ

วรภัทร์ ภูเจริญและอัศวิน จักษุสุวรรณ (2547, หน้า 151) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่ทำหน้าที่จัดการตัดสินใจกับสถานการณ์ ลักษณะที่ต่างไปจากเดิมให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ เบนนิส (Bennis, 1966, p. 114 อ้างอิงใน สมบูรณ์ นนท์สกุล. 2548, หน้า 67) ให้ความหมาย เน้นที่คุณสมบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่า หมายถึง บุคคลที่เป็นมืออาชีพที่ผ่านการอบรมฝึกฝนหรือได้รับการศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มาและมีตำแหน่งอาจารย์ อยู่ในมหาวิทยาลัยหรือทำงานเป็นที่ปรึกษาขององค์กรเต็มเวลา

ลิปพิทท์ (Lippitt, 1972, p. 72 อ้างอิงใน สมบูรณ์ นนท์สกุล. 2548, หน้า 67) ให้ความหมาย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้ช่วยเหลือจากภายนอกไม่ว่าจะเป็นบุคคล หรือ กลุ่มคนที่พยายามก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรหนึ่ง

แฮฟลอค (Havclock, 1973, pp. 5-7 อ้างอิงใน สมบูรณ์ นนท์สกุล. 2548, หน้า 67) ให้ความหมาย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) ในการเปลี่ยนแปลง หรือเป็นผู้ก่อให้เกิดนวัตกรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลง อาจเป็นบุคคลภายในหรือภายนอกองค์กร บางครั้งอาจเรียกชื่ออื่น เช่น เป็นที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในการแก้ปัญหา

แบส (Bass, 1985, pp 14, 17, 20) ได้ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่กระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่คาดหวัง มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามที่ปรารถนา และใช้ความพยายามเพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตามให้เป็นลำดับขั้นของความต้องการที่สูงขึ้น ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

ยูลค์ (Yukl, 1998, p. 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์กร และเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์ (Objectives)

จากความหมายผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มคน ภายในหรือภายนอกองค์กร ที่มีจุดหมายจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างได้ผล โดยปฏิบัติตนในฐานะผู้ร่วมงานคนหนึ่งที่อำนวยความสะดวก เข้าร่วมสำรวจ วิจัยปัญหาองค์กร วางแผน และดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามแผนที่วางไว้ ตลอดจนติดตามผลและรับผิดชอบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2.2 วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง

การปรับปรุงการเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะนำไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์กร หรือเพิ่มเติมประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

สุนันทา เลานันท์ (2544, หน้า 58) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงมีวัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ความสามารถแก้ข้อขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจ และการปรับตัวขององค์กร สำหรับส่วนที่เกี่ยวกับบุคคลนั้นการพัฒนาองค์การมุ่งให้เพิ่มการรับรู้ต่อการมีส่วนร่วมและรวมพลังกันปฏิบัติงานมากขึ้น และที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ มุ่งผนึก (integrate) เป้าหมายส่วนบุคคลและองค์กรเข้าด้วยกัน

วรภัทร์ ภูเจริญและอัศวิน จักษุสุวรรณ (2547, หน้า 135) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลง คือ การทำให้เหตุการณ์ สถานการณ์ ลักษณะ (สิ่งหนึ่งกับสิ่งหนึ่ง) ต่างไปจากของเดิม บนโลกใบนี้ล้วนเกิดขึ้นมา วิวัฒนาการมา เจริญมา หรือตกต่ำ ล้วนเกิดการเปลี่ยนแปลงมาทั้งสิ้น ไม่ว่าจะ เป็นเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงสิ่งของที่เปลี่ยนแปลง ทุกสิ่งเป็นไปตามยุคสมัย การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้ ชีวิตมีการเปลี่ยนแปลง จะแตกต่างกันตรงวิธีการเปลี่ยนแปลงของแต่ละคนสามารถใช้โอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์มากที่สุด

เบนนิส (Bennis, 1969, p. 100 อ้างอิงใน สมบูรณ์ นนทสกุล, 2548, หน้า 13-14) ได้กำหนดวัตถุประสงค์โดยทั่วไป ที่องค์กรส่วนใหญ่ มีความต้องการที่จะได้รับผลตอบแทนจากการเปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาองค์การ 6 ประการ คือ

- 1) เพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจระหว่างสมาชิกทุกคน ในองค์กร
- 2) เพื่อช่วยเสริม สร้างบรรยากาศของการร่วมมือกันแก้ปัญหาขององค์กรร่วมกัน
- 3) เพื่อมอบหมายให้สมาชิกสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบต่อการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
- 4) เพื่อสร้างเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกัน
- 5) มุ่งส่งเสริมประสานงานระหว่างสมาชิกด้วยตนเองในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม และทั้งองค์กรโดยส่วนรวม
- 6) มุ่งส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการกลุ่ม (group process) และผลพลอยได้ด้านผลผลิต และพฤติกรรมของกระบวนการกลุ่ม

ดูบริน (Dubrin, 1984, p. 448 อ้างอิงใน สมบูรณ์ นนทสกุล, 2548, หน้า 14) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ที่เป็นไปตามวิถีทางการพัฒนาองค์กรไว้ 10 ประการ คือ

- 1) การเพิ่มระดับความไว้วางใจ และสนับสนุนระหว่างกันในหมู่สมาชิกขององค์กร
- 2) ความพร้อมที่จะเผชิญปัญหาที่มีมากขึ้น แทนที่จะไปเก็บกดปัญหาขององค์กรไว้
- 3) เพิ่มระดับการติดต่อสื่อสารใน 4 ทิศทาง คือ จากระดับบนลงล่าง ระดับล่างขึ้นบน ระดับแนวนอน หรือแนวราบ รวมตลอดถึง ลักษณะทแยง
- 4) ส่งเสริมระดับขวัญ และความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน
- 5) พยายามให้มีส่วนร่วมมากขึ้น มีการใช้ลักษณะการเป็นผู้นำแบบร่วม แรงร่วมใจทั่วทั้งองค์กร
- 6) ส่งเสริมให้มีการจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งมากกว่าที่เก็บกดไว้
- 7) พยายามจำกัดความขัดแย้งที่ไม่พึงประสงค์ระหว่างกลุ่มต่างๆ
- 8) ส่งเสริมการจูงใจในหมู่พนักงาน เจ้าหน้าที่ทุกระดับในองค์กร
- 9) ลดระดับพฤติกรรมทางการเมืองในหมู่นักบริหารหรือผู้จัดการ
- 10) ส่งเสริมให้มีการโต้ตอบอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่าง ๆ มากขึ้น

เฟรนช์ และเบลล์ (French & Bell, 1990, p. 45) ได้สรุปวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กรว่าเป็นความพยายามที่จะทำให้องค์กรมีชีวิตยืนยาวต่อไปได้ อย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งเป้าหมายชีวิตของแต่ละบุคคลด้วย ดังที่ได้มีผู้กล่าววัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงไว้แล้ว ซึ่งสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงนั้นก็เพื่อให้เกิดการตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร ในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย จากการเพิ่มโอกาสในการสื่อสาร ทำให้เกิดการพัฒนาไปได้อย่างรวดเร็วและเกิดประสิทธิผลที่ดีต่อองค์กร และทำให้องค์กรไม่ล้าหลังทันต่อเหตุการณ์และสถานการณ์

2.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงองค์กร (organizational change) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และโดยทั่วไปทุกระดับขององค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้น องค์กรจะต้องคอยสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ เพื่อความอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2543, หน้า 837); สุันทา เลาพันธ์ (2544, หน้า 34); และ เซอริงตัน (Cherrington, 1994, pp. 715-717) กล่าวไว้ตรงกันว่า แรงผลักดันที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น เกิดจากสาเหตุ 2 ประการ คือ

- 1) แรงผลักดันหรือพลังจากภายนอกองค์กร (external forces)
- 2) แรงผลักดันหรือพลังภายในองค์กร (internal forces)

จากปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่กล่าวข้างต้น ย่อมเป็นเหตุปัจจัยส่งผลกระทบต่อการศึกษาทั้ง โดยตรงและโดยอ้อม

ลูอิส (Louis, 1992 อ้างอิงใน สมบูรณ์ นนทสกุล, 2548, หน้า 16) สรุปปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการศึกษาประกอบด้วย

1. คุณลักษณะของการเปลี่ยนแปลง และคุณลักษณะหลายประการของนวัตกรรมมีความสัมพันธ์ กับประสิทธิผลของการเปลี่ยนแปลงองค์กร คือ

1.1 การร่วมศูนย์ (centrality) และคุณภาพ (quality) ของนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงที่เน้นอย่างใดอย่างหนึ่ง ย่อมดำเนินการให้ง่ายกว่าการเปลี่ยนแปลงที่เน้นหลายอย่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงที่สมาชิกในองค์กรรับรู้ว่าเป็นการพัฒนาที่มีแนวโน้มว่าจะดำเนินการต่อไปในระยะยาว

1.2 ขอบเขต (scope) และความซับซ้อน (complexity) ของนวัตกรรมโปรแกรมการพัฒนาที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ย่อมมีผลกระทบต่อสมาชิกขององค์กรในระดับมาก เช่น ในทำนองเดียวกันการเปลี่ยนแปลงที่มีขอบเขตกว้างขวาง ย่อมก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ยังสามารถจัดการได้และมีโอกาสที่จะสำเร็จ ถ้าหากการเปลี่ยนแปลงออกเป็นส่วนย่อย ๆ

2. บริบทภายใน (Internal context) ของสถานศึกษา บริบทภายในของสถานศึกษามีผลกระทบต่อการศึกษา เช่น

2.1 แรงกดดันขององค์กร (Organizational culture) ถ้าผู้บริหารระดับสูง นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่ก็พอจะมั่นใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงในองค์กร แรงกดดันนี้มีผลมาจากวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำของผู้บริหาร

2.2 วัฒนธรรมขององค์กร (Organizational culture) องค์กรที่มีวัฒนธรรมของการอาสาสมัครและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ของสมาชิกภายในองค์กรย่อมมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง องค์กรที่มีวัฒนธรรมของการเสี่ยงย่อมมีแนวโน้มที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงย่อย ๆ

2.3 โครงสร้างขององค์กร (Organizational structure) องค์กรที่มีโครงสร้างที่เอื้อให้ของสมาชิกขององค์กรมีอิสระในการทำงาน และองค์กรที่มีลักษณะกระจายอำนาจย่อมส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงองค์กร

3. บริบทภายนอก (External context) ของสถานศึกษา ลักษณะบางประการของบริบทภายนอกของสถานศึกษามีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง คือ

3.1 การสนับสนุนของสังคมและชุมชน (Social and community –support) ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้น ไม่สอดคล้องกับค่านิยม และความคาดหวังของสังคมแล้ว การเปลี่ยนแปลงองค์กรก็จะเกิดได้ยาก ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นได้รับการสนับสนุนจากสังคมและชุมชนแล้ว โอกาสที่การเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จก็มีสูง

3.2 โครงสร้างพื้นฐานของชุมชน (Community infrastructures) โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในชุมชน ที่มีโครงสร้างพื้นฐานดีย่อมเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่าโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในชุมชนที่มีพื้นฐานไม่ดี โรงเรียนในชนบทมักจะเปลี่ยนแปลงได้ช้ากว่าโรงเรียนในเมือง

3.3 ค่านิยมของสังคม (Social values) กระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้งหลายย่อมได้รับอิทธิพลจาก ค่านิยม สังคม ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงเป็นผลมาจากค่านิยมของสังคมด้วย

4. กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change process) กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงมีหลายประการ คือ

4.1 การวางแผน (planning) การวางแผนการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนสำคัญที่สุดส่วนหนึ่งในความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

4.2 การมีส่วนร่วม (Participation) หากสมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อตัวเอง ย่อมส่งเสริมและสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปสู่ความสำเร็จได้

4.3 ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำของผู้บริหารย่อมมีอิทธิพลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ย่อมส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง

รอบบินส์ (Robbins, 1994, p. 261) ได้สรุป ปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรมีทั้งสิ้น 8 ประการ คือ

- 1) การเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติของแรงงาน (the changing of work force)
- 2) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (technology)
- 3) การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ (economic shocks)

- 4) การเปลี่ยนแปลงทางสังคม หรือแนวโน้มทางสังคม (social trend)
- 5) การเมืองของโลก (world politics)
- 6) การแข่งขัน (competition)
- 7) การเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการจัดการ
- 8) ความต้องการเปลี่ยนแปลงของบุคคลในองค์กร

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงอันประกอบด้วยปัจจัยภายในองค์กรที่เกิดปัญหา หรือล้าหลัง ประกอบกับปัจจัยภายนอกที่มีการพัฒนาก้าวหน้าอย่างรวดเร็วและการแข่งขันที่สูง รวมถึงความต้องการของชุมชน ค่านิยมของสังคม และปัจจัยที่สำคัญคือ ตัวผู้นำที่เป็นผู้มีอิทธิพลในการกระตุ้นและผลักดันโดยใช้กลวิธีต่างๆ ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรขึ้น

2.4 ประเภทของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงในองค์กรเกิดขึ้นจากปัจจัยหลายประการที่เป็นแรงกระตุ้น ซึ่งอาจเกิดจากสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม ตลอดจนเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร ประเภทของการเปลี่ยนแปลง (The Nature of Change) นั้นขึ้นอยู่กับอัตราการเปลี่ยนแปลง

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2543, หน้า 836) แบ่งการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 2 ประเภท คือ

- 1) การเปลี่ยนแปลงโดยปราศจากการวางแผนมาก่อน (Random or haphazard – change)
- 2) การเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า (Planned change)

อรุณ รักธรรม (2543, หน้า 676); สุันทา เลาहनันท์ (2544, หน้า 34)

แบ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กรออกเป็น 3 แบบ คือ

- 1) การเปลี่ยนแปลงโดยธรรมชาติ หรือการเปลี่ยนแปลงตามแบบวิวัฒนาการ (Evolutionary change)
- 2) การเปลี่ยนแปลงโดยการปฏิวัติ (Revolutionary change)
- 3) การเปลี่ยนแปลงแบบมีแบบแผน (Planned change)

วันชัย มีชาติ (2544, หน้า 201-202); นลินี ศรพรหม, (ม.ป.ป.) กล่าวในทำนองเดียวกันว่า รูปแบบการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่เกิดขึ้นโดยทั่วไป มีด้วยกัน 3 รูปแบบ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental change) หรือการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (evolution change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป และไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรมากนัก โดยมีการวางแผนหรือเตรียมตัวไว้ล่วงหน้า เป็นการเปลี่ยนแปลง

องค์การในลักษณะที่ยึดถือแนวทางที่มีอยู่เดิมเป็นฐาน คือ พิจารณาจากสิ่งเดิมที่มีอยู่แล้วเพิ่มหรือลดสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง มีการกระทำอย่างต่อเนื่อง องค์การจะสามารถรักษาสมดุลหรือดุลยภาพโดยทั่วไปขององค์การไว้ได้ การเปลี่ยนแปลงในลักษณะนี้จะส่งผลกระทบต่อองค์การบางส่วนเท่านั้น การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปนี้ มักจะกระทำผ่านโครงสร้างและกระบวนการบริหารปกติซึ่งมีอยู่เดิม โดยอาจมีการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยและเป็นการปรับปรุงผลผลิตให้ดีขึ้นกว่าเดิม (new technology and product improvement) การเปลี่ยนแปลงแบบนี้มีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงแบบตามธรรมชาติ หรือแบบวิวัฒนาการ (evolution) อาจเป็นการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ระบบเทคโนโลยีใหม่ๆ รวมถึงระบบและกระบวนการในการทำงานใหม่ด้วย ซึ่งจะยังคงธรรมชาติเดิมขององค์การไว้และหาโอกาสในการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่ทิศทางใหม่หรือทิศทางที่ต้องการ

2. การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ (Revolution change) หรือการเปลี่ยนแปลงแบบรุนแรง (Radical change) เป็นการเปลี่ยนแปลงจากหน้ามือเป็นหลังมือ การเปลี่ยนแปลงแบบนี้จะเป็นการเปลี่ยนองค์การ หรือมีผลกระทบทั่วทั้งองค์การ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างหรือเปลี่ยนไปจากกรอบเดิมที่มีอยู่ องค์การจะแสวงหาจุดดุลยภาพใหม่หรือสมดุลใหม่ และการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งหมด (Transform entire organization) แบบการปฏิวัตินี้จะกระทำโดยการสร้างโครงสร้างองค์การขึ้นมาใหม่ การใช้เทคโนโลยีในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และมักมีการผลิตสินค้าใหม่ๆ เข้าสู่ตลาดหรือกลุ่มเป้าหมาย (New product create new market) การเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการปฏิวัติ มักจะเกิดจากเหตุการณ์วิกฤต เช่น การลดการใช้จ่ายของสำนักงาน การมีผู้บริหารใหม่ การเปลี่ยนแปลงเจ้าของกิจการ การรวบรวมกิจการ ความล้มเหลวจากการดำเนินงานขององค์การ เป็นต้น

3. การเปลี่ยนแปลงโดยการวางแผน (Planned change) เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยมีการวางแผนให้องค์การเป็นไปตามทิศทางที่ต้องการ โดยพิจารณาถึงผลงานที่องค์กรสามารถปฏิบัติได้ในปัจจุบัน เพื่อหาทางให้ผลงานเป็นไปตามที่ต้องการให้มากที่สุด การเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนนี้ จะมีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) คอยทำหน้าที่เปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อไม่ให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ไม่ต้องการและเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มักจะทำในรูปของการพัฒนาองค์การ (organization development) ตัวอย่างที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน คือ การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ อาทิ การบินไทย การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย หรือกระทั่งองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย (อ.ส.ม.ท.)

แฮมสัน (Hanson, 1991, pp. 298-300) ได้แบ่งการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ประเภท คือ

- 1) การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผนไว้ล่วงหน้า (Planned change)
- 2) การเปลี่ยนแปลงแบบปรากฏการณ์ (Spontaneous change)
- 3) การเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (Evolutionary change)

เชอริงตัน (Cherrington, 1994, pp. 720 - 721) แบ่งการเปลี่ยนแปลงเป็น 3 แบบ คือ

- 1) การเปลี่ยนแปลงแบบพัฒนา (Development change)
- 2) การเปลี่ยนแปลงแบบในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อ (Transitional change)
- 3) การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิรูป (Transformational change)

เชอริโต (Certo, 1997, pp. 302-304) กล่าวให้ความเห็นว่า ปัจจัยของการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านโครงสร้าง และปัจจัยด้านเทคโนโลยีขององค์กร แบ่งเป็นประเภทของการเปลี่ยนแปลงได้ 3 ประเภท คือ

- 1) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (Technological change)
- 2) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structural change)
- 3) การเปลี่ยนแปลงบุคลากร (People change)

2.5 คุณภาพผู้นำการเปลี่ยนแปลง

อนุชิต สุณสวัสดิกุล (ม.ป.ป.) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546 - พ.ศ.2550) ยุทธศาสตร์ 4 การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่ มาตรการที่ 4.1 ...เร่งสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถสูง ระดับหัวกะทิ เข้าสู่ระบบราชการไทย มุ่งเน้นให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาระบบราชการ ทั้งผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับอาวุโส อาจคัดเลือกจากข้าราชการที่มีอยู่ และบุคคลภายนอกทั่วไปที่มีความสามารถ และศักยภาพสูง เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการรัฐกิจ (Public entrepreneurs) เพื่อการพัฒนา นักบริหารรุ่นใหม่ ให้เป็นนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่มีสมรรถนะครบครันในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) โดยเป็นได้ทั้งนักคิดที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Thinker) นักพัฒนาและวางแผน (Developer & Planner) และนักปฏิบัติ (Operator) อย่างสมดุล สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านความคิด วิชาการ และเทคนิคการบริหารจัดการองค์กร และสามารถนำนวัตกรรม (Innovation) ด้านการบริหารจัดการใหม่ๆ มาพัฒนาหน่วยงานภาครัฐ ให้มีศักยภาพไปสู่การแข่งขันในเวทีโลก และเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนอย่างแท้จริง โดยตั้งเป้าหมาย ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ไว้ดังนี้ คือ

1. มีวิสัยทัศน์ที่มีความหมาย มองไปข้างหน้า หลักการที่สำคัญ คือ Where we want to go and how to get there.
2. สื่อสารได้อย่างดี สามารถนำเสนอวิสัยทัศน์ของตนเองให้ทุกคนในองค์กรทราบได้ว่าองค์กร จะเดินทางไปทางไหน
3. เป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ ไม่โกหกไม่หลอกลวง
4. เป็นบุคคลที่กล้าได้กล้าเสีย และพร้อมจะเรียนรู้จากประสบการณ์ วางแผนแล้วต้องเดินหน้า อย่ากลัวผิดอย่านั่งทับปัญหา ต้องปรับปรุงแก้ไขเปลี่ยนแปลงไม่ให้เกิดปัญหาอีก
5. มีสำนึกและเชื่อมั่นต่อการเปลี่ยนแปลง กล้าคิดนอกกรอบ คิดเพื่อหลุดพ้น คิดโดยให้เกิดความเชื่อมโยงในกรอบของโลกาภิวัตน์ (Globalization) คิดโดยมีมิติใหม่ๆ
6. ต้องกล้าที่จะทำให้องค์กรมีความกะทัดรัด คล่องตัว ทำให้องค์กรขนาดใหญ่ มีจิตวิญญาณขององค์กรขนาดเล็ก เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้เร็วที่สุด

2.6 บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ประชุม รอดประเสริฐ (2535, หน้า 270) การเปลี่ยนแปลงโดยทั่วๆ ไปย่อมมีผลกระทบต่อองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจนับได้ว่าเป็นขั้นแรกของกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพราะหากไม่มีคนเหล่านี้แล้ว องค์กรจะไม่สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ บทบาทสำคัญพื้นฐานของบุคคลกลุ่มนี้ มีลักษณะของการวางแผนและการคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง มากกว่าที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสียเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือตัวการการเปลี่ยนแปลงจะต้องค้นหาข้อมูลเสนอความคิดเห็นและเข้าใจในความต้องการหรือข้อเรียกร้องของบุคคลในองค์กร แล้วชักจูงให้บุคคลเหล่านั้น ร่วมมือร่วมใจกับแผนในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

อรุณ รักธรรม (2543, หน้า 685-686) กล่าวไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ไม่จำเป็นต้องเป็นตัวบุคคลผู้เชี่ยวชาญภายนอกองค์กรเลย อาจเป็นบุคคลภายในองค์กรก็ได้ แต่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะเป็นบุคคลใด เขาจะต้องดำเนินบทบาทในองค์กร ดังต่อไปนี้

- 1) เป็นผู้รู้เรื่องทั่วไป และหรือรู้เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (Generalist/specialist) การเป็นผู้รู้ในเรื่องทั่วไปๆ นั้น จะเป็นผู้มองภาพองค์กรในแนวกว้าง มีความเข้าใจกระบวนการจัดการ รู้ถึงภาวะหน้าที่ในส่วนต่างๆ ขององค์กร มีความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ ในระดับสูงและมีทักษะในการเป็นผู้นำ มีความรู้ในเรื่องหนึ่งเรื่องใด คือ มีความเชี่ยวชาญในกระบวนการ และเทคนิคในการวินิจฉัยองค์กร (Organization diagnosis) ความรู้ในกระบวนการปรึกษาหารือ ทฤษฎีการสอดแทรก และความเคลื่อนไหวของการเปลี่ยนแปลง (Dynamic of change)

2) ผู้ผสมผสาน (Integrator) เป็นการเชื่อมโยงเป้าหมายองค์กร กับทรัพยากรที่เหมาะสมจากภายในหรือภายนอกองค์กร เพื่อนำมาใช้แก้ปัญหาที่กำลังเกิดขึ้น เป็นผู้ช่วยเชื่อมโยงเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงของฝ่ายจัดการกับบุคคล ที่จะได้ผลจากการเปลี่ยนแปลง

3) ผู้วางตัวเป็นกลาง (Neutrality) ด้วยความเป็นกลางไม่เป็นฝักเป็นฝ่ายกับฝ่ายใด ทำให้สามารถรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในองค์กร และนำคำตอบมาแก้ปัญหาได้

4) เป็นผู้ได้รับความเชื่อถือ (credibility) จะนำมาซึ่งอิทธิพล ในองค์กรเพื่อเกิดผลดีในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

เสรี วงษ์มณฑา (2548, หน้า145-147 อ้างอิงใน พิบูล ศุภสุข, 2549, หน้า 24) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคที่พลวัต การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ผู้นำที่เก่งจะต้องสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถที่จะชักจูงให้พนักงาน ขานรับการเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า มีความมั่นใจและพร้อมที่จะเรียนรู้ เพิ่มทักษะตนเอง ในสภาวะใหม่ที่เกิดหลังจากการเปลี่ยนแปลง

แพลนท์ (Plan, 1978, pp.46-50 อ้างอิงใน นพมาศ จากยางโทนและคณะ, 2549, หน้า 28) ได้กำหนดบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 10 ประการ คือ

1) ความเป็นศูนย์กลาง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นศูนย์กลางในการยอมรับของบุคคลในองค์กร

2) ความเป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องมีความสามารถในการคาดการณ์ข้างหน้า ได้อย่างแม่นยำ สามารถทำงานได้ดีตามที่กำหนดไว้ และสามารถนำนวัตกรรมมาใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์

3) การครองใจคน เป็นบทบาทที่บุคคลากรในองค์กร มองเห็นว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของเขา ที่จะผลักดันให้งานประสบความสำเร็จ จึงไม่มีการต่อต้านเกิดขึ้นและทุกคนยอมรับการตัดสินใจ

4) การพัฒนาตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเรียนรู้การปฏิบัติงานในหลายๆ ด้าน อยู่เสมอ

5) การเป็นผู้ให้ และผู้รับ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องปฏิบัติภารกิจ ที่เกื้อกูลประโยชน์ต่อสังคมและชุมชนโดยทั่วไป และในขณะเดียวกันเมื่อต้องการความช่วยเหลือ ก็จะมีผู้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน

6) การมีความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความสามารถในการริเริ่มทำสิ่งแปลกใหม่อยู่เสมอ

7) ความเป็นผู้บูรณาการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสามารถนำความรู้ ที่มีอยู่ทั้งหมดมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8) การทำงานในเชิงรุก ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสามารถนำความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9) การติดต่อ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องให้ความร่วมมือในการทำงานกับผู้อื่นอย่างใกล้ชิด และในขณะเดียวกัน ก็สนองตอบความคิดและข้อเสนอแนะต่างๆ บุคลากรในองค์กร

10) การกล้าเผชิญปัญหา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องพอใจในการแก้ปัญหาการทำงานที่อาจจะเกิดขึ้น โดยไม่ยอมหลีกเลี่ยง และพยายามแสวงหา แนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ เหล่านี้จนอยู่ตลอดเวลา

แฮฟลอค (Havclock, 1973, pp, 7-10 อ้างอิงใน นพมาศ จากยางโทนและคณะ, 2549, หน้า 29) ได้ให้ข้อคิดว่า บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอยู่ 4 บทบาท คือ

1) บทบาทในการกระตุ้น หรือเป็นตัวเร่งให้สมาชิกได้เข้าใจ หรือเป็นแรงกดดันต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร

2) บทบาทในการเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา เป็นผู้เสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา ซึ่งช่องทางในการแก้ปัญหา หรือแนวทางที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหา

3) บทบาทในการช่วยเหลือ เป็นผู้ช่วยให้สมาชิกเห็นในขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง ตั้งแต่การยอมรับปัญหา ตั้งจุดมุ่งหมาย แสวงหาแหล่งข้อมูลที่ต้องทันสมัย เลือกรูปวิธีการแก้ปัญหา และประเมินผลการเปลี่ยนแปลง

4) บทบาทในการประสานแหล่งทรัพยากร เป็นผู้ช่วยสนับสนุนหรือประสานงานการใช้ทรัพยากร เช่น งบประมาณ ความรู้ ทักษะในการคิดวิเคราะห์ปัญหา รวมทั้งทรัพยากรบุคคล ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ที่จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ

ลากานา (Lagama, 1989, pp, 52-59 อ้างอิงใน นพมาศ จากยางโทนและคณะ, 2549, หน้า 29) ได้เสนอบทบาทและพฤติกรรมของครูใหญ่ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ไว้ 9 ประการ คือ

1) เป็นผู้มีความคิดริเริ่มที่จะทดลอง และกล้าเสี่ยงที่จะเปลี่ยนแปลง

2) สนับสนุนให้คณะครูมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

- 3) กระตุ้นให้ครูแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เกี่ยวกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวจากการเปลี่ยนแปลง
- 4) ให้เวลาและโอกาสแก่คณะครู ในการคิดอย่างอิสระ
- 5) มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า
- 6) ให้คณะครูแลกเปลี่ยนเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการเปลี่ยนแปลง
- 7) ช่วยให้คณะครูตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนา
- 8) มีการพัฒนาทีมงานเพื่อการเปลี่ยนแปลง
- 9) มีการประเมินการเปลี่ยนแปลง

โดยสรุป บทบาทของผู้ในการเปลี่ยนแปลงมีส่วนช่วยลดผลกระทบ ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งการสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและสร้างการยอมรับและความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงก็จะขึ้นอยู่กับ การสร้างบรรยากาศความพร้อมขององค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น การยอมรับร่วมกันในกลยุทธ์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ การมีทีมผู้นำระดับสูงที่กระตือรือร้น และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล รวมทั้งดำเนินการตามแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่วางไว้ให้เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์

2.7 หน้าทีผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จ ซึ่งผู้นำอาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มาจากภายในหรือภายนอกองค์กร หรือทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร ในคราวเดียวกัน จะมีความรับผิดชอบในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นไปโดยถูกต้อง และเกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กรอย่างแท้จริง หน้าทีของผู้ในการเปลี่ยนแปลงในการทำงานเป็นกลุ่มนั้น ได้มีผู้เสนอไว้แตกต่างกันไปบ้าง แต่ส่วนใหญ่จะคล้ายคลึงกันในสาระสำคัญ ดังนี้

มานะ กอหรั้งกุล (2520, หน้า 104-105 อ้างอิงใน นพมาศ จากยางโตน และคณะ, 2549, หน้า 30-31) ได้สรุป บทบาทหน้าที่ที่สำคัญของที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร ว่ามีทั้งหมด 10 ประการ คือ

- 1) การตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์กร ที่ปรึกษาอาจตรวจสอบปัญหาโดยลำพัง หรืออาจให้ความช่วยเหลือทำการวิจัยปัจจุบันต่างๆ ขององค์กร เช่น ในด้านค่านิยมขององค์กร การใช้อำนาจ และอิทธิพล เป็นต้น

- 2) การให้ความช่วยเหลือในการกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง เมื่อที่ปรึกษาได้วินิจฉัยทราบสาเหตุของปัญหาแล้วจะต้องให้ข้อเสนอแนะ และช่วยเหลือในการกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างวัฒนธรรมขององค์กร หรือเทคโนโลยี

3) การช่วยเหลือในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง ที่ปรึกษาจะให้ความช่วยเหลือผู้บริหารในระดับสูง ในการกำหนดยุทธศาสตร์และยุทธวิธีการเปลี่ยนแปลง

4) การให้ความช่วยเหลือในการประชุมที่ไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างก้าวหน้า เช่น มีการใช้อารมณ์ในระหว่างการประชุม

5) การยอมเสี่ยง ที่ปรึกษาต้องยอมเสี่ยงด้วยความกล้าพอในสิ่งๆ ที่คนอื่น ๆ ไม่กล้าพูด

6) การวางตัวเป็นกลาง ที่ปรึกษาไม่ต้องเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับกลุ่มใดเป็นพิเศษ จะต้องทำงานเป็นผู้ไม่เอนเอียง และไม่ต้องเป็นผู้รับอิทธิพลจากบุคคล หรือกลุ่มใด ทั้งสิ้น

7) การเป็นผู้ประสานเชื่อมโยง ที่ปรึกษาต้องเป็นผู้ประสานให้ทุกฝ่ายร่วมการแก้ปัญหา เช่น ส่งเสริมให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาทุกคนเข้าใจเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง และกระตุ้นให้ร่วมกันแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์กร

8) การเป็นผู้เสนอทางเลือก ที่ปรึกษามีหน้าที่ให้ข้อเสนอแนะแก่กลุ่ม เพื่อให้กลุ่มเลือกแนวทางปฏิบัติของตนเอง สิ่งที่น่าระวัง คือ ที่ปรึกษาจะต้องไม่เป็นผู้กำหนดทางเลือกให้กลุ่ม

9) การเป็นผู้คอยติดตาม ที่ปรึกษาจะต้องคอยติดตามการปฏิบัติงานของกลุ่ม และประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

10) การเป็นผู้รอบรู้เรื่องศาสตร์ของการบริหารและพฤติกรรมศาสตร์ และในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ที่ปรึกษาจะต้องมีความรู้และทักษะในการใช้เทคนิคต่างๆ เพื่อการพัฒนางานองค์กร

ประชุม รอดประเสริฐ (2535, หน้า 269 - 270) กล่าวไว้ว่า ตัวการในการเปลี่ยนแปลง หรือที่ปรึกษาในการพัฒนางานองค์กรมีส่วนช่วยองค์กร หรือหน่วยงานในลักษณะ ดังต่อไปนี้

1) ช่วยให้บุคคลในองค์กรมีความเข้าใจอย่างรวดเร็ว ต่อแผนงานที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง

2) ช่วยในการแก้ไขปัญหาให้มีความถูกต้อง แม่นยำยิ่งขึ้น เพราะมีหลายทางเลือก และทางเลือกเหล่านั้นได้รับการวิเคราะห์มาอย่างดีแล้ว จากความรู้ และประสบการณ์ของที่ปรึกษา

3) ช่วยให้บุคคลในหน่วยงานบรรลุถึงเป้าหมายของตนเองในการปฏิบัติงานและมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อความต้องการ ค่านิยม เป้าหมาย และความคาดหวังของคนที่จะได้จากตนเอง เพื่อนร่วมงานและจากองค์กร

แฮสเคลล์ (Haskell, 1963, pp. 29-34 อ้างอิงใน สมบูรณ์ นนทสกุล, 2548, หน้า 73) ได้กล่าวถึง หน้าที่ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ 5 ประการ คือ

1) ทำให้ผู้ร่วมงานสนใจ ต่อจุดประสงค์ขององค์กร

2) ทำให้การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรชัดเจน

- 3) การให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ร่วมงาน
- 4) การรักษาขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน
- 5) การทำให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน

แซชคิน และมอริส (Sashkin & Morris, 1984, p.390 อ้างอิงใน สมบูรณ์ นนท์สกุล, 2548, หน้า 74) ได้แบ่ง บทบาทและหน้าที่ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 อย่าง คือ

- 1) การให้คำปรึกษา (Consulting) แก่ผู้ร่วมงาน ในฐานะการให้คำปรึกษา (consultant)
- 2) การให้การฝึกอบรม (Training) แก่บุคคลในองค์กร ในฐานะผู้ให้การฝึกอบรม (trainer)

- 3) การวิจัย (Research) เป็นผู้วิจัยในองค์กร ในฐานะนักวิจัย (researchers)

สรุปได้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีหน้าที่ในการบริหารงาน วางแผนงาน วางนโยบาย เป็นผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษา เป็นตัวแทนของกลุ่มต่อบุคคลภายนอก การเป็นตัวอย่งที่ดีเป็น สัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม มีความประนีประนอมให้รางวัลและ ตัดสินลงโทษผู้ตาม และเป็นผู้รับผิดชอบเมื่อมีการดำเนินงานผิดพลาด

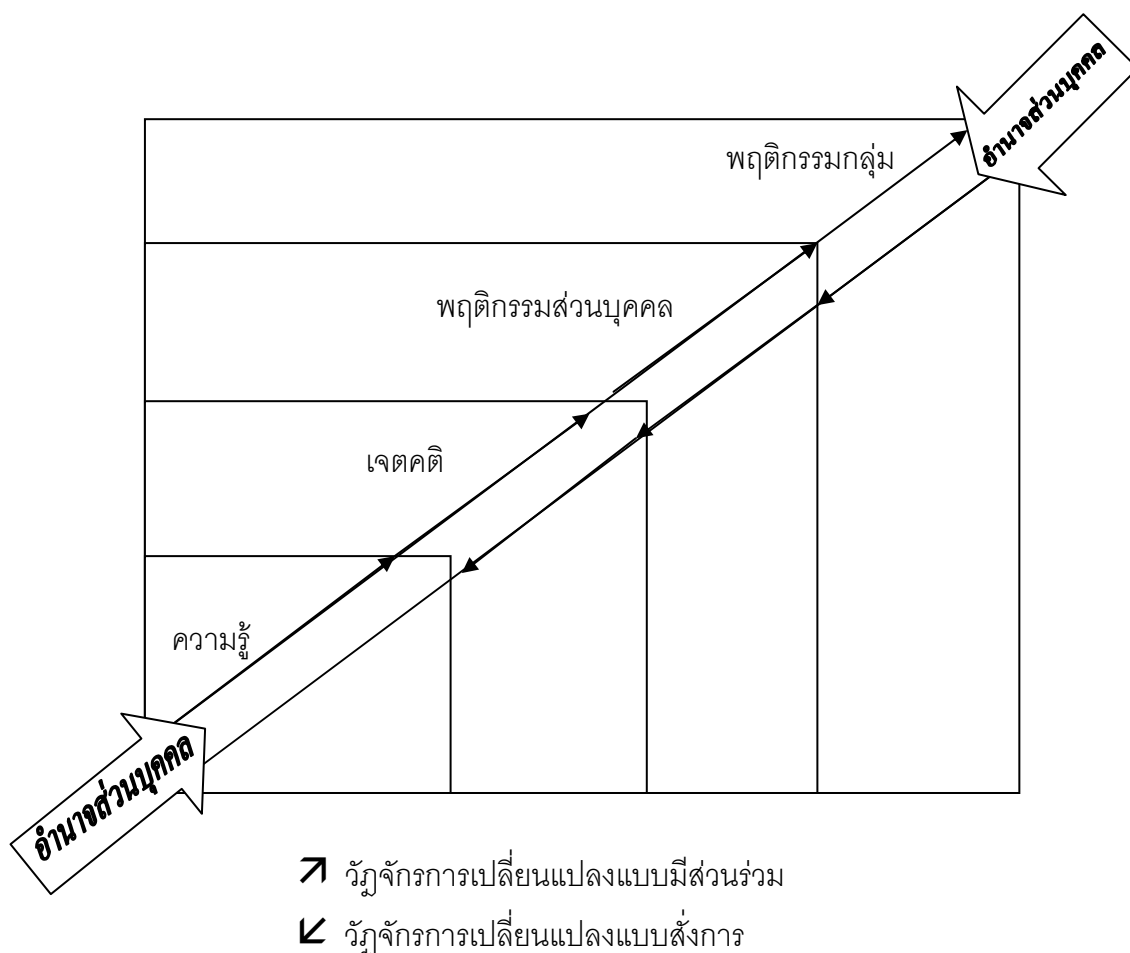
2.8 วัฏจักรของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงองค์กร ตามระดับของการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญมากผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องเลือกวัฏจักรของการเปลี่ยนแปลงไปใช้ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร

สมบูรณ์ นนท์สกุล (2548 ,หน้า 21-22) แบ่งออกเป็น 2 แบบ กล่าวคือ

1. การเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม (Participate change) เป็นการเปลี่ยนแปลงจากง่ายไปหายาก คือ มุ่งด้านความรู้ เจตคติ พฤติกรรมส่วนบุคคล และพฤติกรรมกลุ่มตามลำดับ วิธีการนี้ความร่วมมือหรือร่วมใจระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกในองค์กรอยู่ที่ผู้บริหาร ใช้พลังอำนาจส่วนตัวกับสมาชิกในกลุ่มให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีเจตคติที่ดีต่อกัน และยอมรับในผลที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลง

2. การเปลี่ยนแปลงแบบสั่งการ (Directive change) การเปลี่ยนแปลงวิธีนี้เริ่มจากจุดมุ่งเปลี่ยนแปลงจากระดับองค์กร โดยแรงผลักดันจากภายนอกส่วนหนึ่งหรือจากระดับผู้บริหาร ระดับสูงขององค์กร หรือชุมชน หรือระเบียบ กฎหมาย ที่สร้างขึ้นโดยระดับการเปลี่ยนแปลง จะเริ่มจากพฤติกรรมกลุ่ม พฤติกรรมส่วนบุคคล เจตคติ และความรู้ ตามลำดับ การเปลี่ยนแปลงจะอาศัยอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยบังคับ (coercive change) ซึ่งจะทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ วัฏจักรการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 2 ประการ ตามภาพ 2 ดังนี้



ภาพ 2 แสดงวิจัยการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม และแบบสั่งการ

ที่มา :Hersey,Pual&Blanchard,Kenneth.(1993).Management of Organizational Behavior:Utilizing Human Resouces. (6Th ed) . Englwood cliffs, New Jersey: Prentice Hall .pp 374- 375 (อ้างอิงใน สมบูรณ์ นนทสกุล, 2548, หน้า22)

จากวิจัยการเปลี่ยนแปลงทั้ง 2 ประการ จะเห็นได้ว่า แต่ละแบบมีทั้งข้อดี ข้อเสีย ไม่มีวิจัยการเปลี่ยนแปลงแบบใดที่ดี และใช้ได้กับทุกสถานการณ์ กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม มีแนวโน้มที่จะเหมาะสมเมื่อใช้กับบุคคล และกลุ่มที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แสวงหาความรับผิดชอบ มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์สูง ส่วนการเปลี่ยนแปลงแบบสั่งการเหมาะสมกับบุคคล และกลุ่มคนที่ชอบปฏิบัติตามทิศทางโครงสร้าง และการตัดสินใจของผู้นำ ดังนั้น การเลือกใช้วิจัยการเปลี่ยนแปลงจะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับบุคคล กลุ่มบุคคล รวมทั้งสถานการณ์ภายในองค์กร นอกจากนั้นแล้วพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสนับสนุน

ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ แตกต่างกัน กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม จะมีประสิทธิผล เมื่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้ พลังอำนาจส่วนตัว (personal power) เช่น พลังอำนาจอ้างอิง (referent power) พลังอำนาจข่าวสาร (information power) และ พลังอำนาจเชี่ยวชาญ (expert power) สำหรับการเปลี่ยนแปลงแบบสั่งการจะทำให้เกิดผลต่อการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้อำนาจตามตำแหน่ง (position power) เช่น พลังอำนาจการบังคับ (coercive power) พลังอำนาจให้รางวัล (reward power) พลังอำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) และพลังอำนาจพึ่งพา (connection power) แต่มีข้อสังเกตว่า ผู้นำที่จะใช้พลังอำนาจตามตำแหน่งเพื่อบังคับ หรือ สั่งการจะต้องแน่ใจว่าจะได้รับการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจเหนือกว่า หรือมีอำนาจ จากแหล่งอื่นสนับสนุน มิฉะนั้น จะทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้

3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จิตติพงษ์ คล้ายโยทอง (2547, หน้า 23) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถศึกษาได้จากแนวคิดของนักทฤษฎี นักวิจัย และนักการศึกษาหลายท่าน ในที่นี้เริ่มต้นจากแนวคิดของเบอร์น (Burns, 1978, quoted in Yuki 1998, pp. 32- 325, Leithwood, Jantzi and Steinbach 1999, p. 9) ในเรื่องของเส้นต่อเนื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีลักษณะที่แตกต่างกันอยู่คนละด้านของเส้นต่อเนื่องภาวะผู้นำ และจากพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงแนวคิดของแบส ที่แบสกำหนดไว้เดิม 3 ประการ คือ ความเสน่ห์ (Charisma) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) ต่อมา แบสและอะโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990 a, quoted in Yulk 1998, p. 326) ได้เพิ่มพฤติกรรมของภาวะผู้นำอีก 1 ประการ คือ แรงจูงใจเชิงดลใจ (Inspiration Motivation) พฤติกรรมทั้ง 4 ประการอาจเรียกว่า The four I's (Hoy and Miskel, 2001 p. 415) ซึ่งประกอบไปด้วย

1. อิทธิพลทางความคิด (Individualized Influence) หรือ ความเสน่ห์ (Charisma)
2. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)
3. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration)
4. แรงจูงใจเชิงดลใจ (Inspiration Motivation)

วรรณณี ชุกกาล 2540 (อ้างอิงใน จิตติพงษ์ คล้ายโยทอง, 2547, หน้า 28) ใช้องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดของ แบส, เบนนิส และน่านัส 5 องค์ประกอบ คือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และการปลูกฝังค่านิยม

2. การสร้างบารมี
3. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล
4. การกระตุ้นปัญญา
5. การสร้างแรงบันดาลใจ

จากแนวคิดที่ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่จะนำทางไปสู่เป้าหมายขององค์กร การติดต่อวิสัยทัศน์และสื่อสารความหมายให้ชัดเจนตามแนวคิดของแฮส (Hoy and Miskei, 2001, p. 415) การสร้างวิสัยทัศน์ (Vision Building) และมิติเอกฉันท์ของเป้าประสงค์ของกลุ่ม ตามแนวคิดของเลิร์วูด,แจนซี และเฟอ์นันเดซ (Leithwood, Janzi and Fernandez, 1994, pp. 202 -203)และแนวคิดเรื่องวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารสถานศึกษาของบุญเจือ จุฑาพรรณนาชาติ (ออนไลน์ 2544,) สามารถกล่าวได้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีพฤติกรรมการสร้างและการติดต่อสื่อสารวิสัยทัศน์ ซึ่งพฤติกรรมนี้ทำให้ผู้นำสามารถนำองค์กรบรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าประสงค์ภายใต้บริบทแห่งการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้น จากการศึกษาได้สังเคราะห์แนวคิดของนักทฤษฎี นักวิจัย และนักการศึกษาสามารถพิจารณาถึงความสอดคล้องระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติที่เหมาะสมในประเทศไทย โดยเฉพาะในด้านการศึกษา สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ การเป็นแบบอย่าง การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมุ่งความสัมพันธ์ร่ายคน และการจูงใจเชิง دلใจ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ โดยใช้วิธีการต่างๆ ที่เหมาะสม ได้แก่ การกระตุ้นให้ครูเกิดวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นเป้าประสงค์ในอนาคต และครูดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ที่วางไว้ การจูงใจให้ครูได้เกิดความรับผิดชอบต่อเป้าประสงค์ของโรงเรียน การนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลในการทำงาน และการจัดการเรียนการสอน การติดต่อสื่อสาร เชื่อมโยง วิสัยทัศน์ของโรงเรียน ให้แก่บุคลากรระดับต่างๆ ทั้งใน และนอกโรงเรียน ได้แก่ ครู นักเรียน ชุมชน องค์กรต่างๆ ที่มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนสถานศึกษา ตลอดจนหน่วยงานทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง กับการสนับสนุนครูอย่างสม่ำเสมอ และประเมินผลความก้าวหน้าของครู ในการดำเนินการให้สำเร็จ การจัดเตรียมบุคลากรที่เหมาะสม สำหรับการดำเนินการให้บรรลุเป้าประสงค์ของโรงเรียน กับเป้าประสงค์ส่วนบุคคล โดยมีมิติเอกฉันท์ของบุคลากรทั้งหมดในสถานศึกษา การสนับสนุนให้ครูทุกคนจัดวางเป้าประสงค์ของตนเอง ให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของโรงเรียน

2. การเป็นแบบอย่าง หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหาร ในเรื่อง การนำ โดยการกระทำ การแสดงความมีพลังและความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน การแสดง ให้เห็นถึงความตั้งใจ ที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมใหม่ๆ การออกแบบ และเป็น แบบอย่างในการใช้เทคนิคทางปัญญา การเป็นแบบอย่าง หรือสัญลักษณ์ของการประสบผลสำเร็จ การเปิดโอกาสให้บุคลากรของโรงเรียนได้ปฏิบัติตามแบบอย่าง ทำให้ครู นักเรียนมีความไว้วางใจ เลื่อมใสศรัทธา ให้ความนับถือต่อผู้บริหาร

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการทำให้ครูเกิด มุมมองใหม่ๆ และเลือกใช้วิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมาจัดการเรียนการสอน ปฏิบัติงานและแก้ปัญหา การสร้างความท้าทาย ให้ครู อยากรู้ มีความรู้ อยากรู้ซักถาม อยากรู้อะไร อยากรู้อะไร ตรวจสอบ ค่านิยม และความเชื่อพื้นฐานต่างๆ ตามแนวคิดใหม่ ผู้บริหารเองก็เป็นประจักษ์แห่งทรัพยากร สำหรับ แนวความคิดใหม่ในการพัฒนาวิชาชีพของครู โดยกระตุ้นให้ครูได้คิด เพื่อพัฒนางานที่ส่งถึง นักเรียน การสนับสนุนครูให้พัฒนาตนเองจากการพัฒนาวิชาชีพ ให้ก้าวหน้า สนับสนุนให้ครู ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายประเด็นความคิดใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และการอำนวยความสะดวกเหลือ บุคลากรในการเรียนรู้ร่วมกัน และเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

4. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สนใจครู แต่ละคน ให้ความสนใจในความเป็นครู ผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา พัฒนา ส่งเสริมครูให้ได้ พัฒนาความสามารถเป็นรายบุคคล ยกย่องคุณภาพของครูให้สูงขึ้น ทำหน้าที่จัดเตรียมทรัพยากร ที่จะสนับสนุนช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด ในการพัฒนาวิชาชีพของครูแต่ละคน เพื่อนำกรอบความคิด นั้น ไปใช้ในการปฏิบัติงานตามภารกิจของสถานศึกษา การสนับสนุนครูให้ในการปฏิบัติงาน ด้วย วิธีการใหม่ๆ ตามความสนใจของครู การปฏิบัติต่อครูแต่ละคนอย่างเท่าเทียมกัน ทำให้ครูเกิด ความรู้สึกที่ดีในการสนับสนุนช่วยเหลือสถานศึกษา ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางศีลธรรมแก่ครู

5. การจูงใจเชิงดลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างความมั่นใจ ความเชื่อใจ ความคาดหวังแก่ครูว่าจะทำงานได้สำเร็จ การสร้างความคาดหวังที่สูง ให้ครูเป็นครู มืออาชีพ และเป็นนักนวัตกรรม สามารถนำนวัตกรรม มาปรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนได้ อย่างมีประสิทธิภาพ การโน้มน้าวจิตใจครู ในการเปลี่ยนแปลงการกระทำเพื่อตนเอง ไปสู่การกระทำ เพื่อประโยชน์ของนักเรียน โรงเรียน โดยการใช้วิธีพูดโน้มน้าวจิตใจในการทำงาน รวมทั้งหาวิธีการ กระตุ้นจูงใจครู ให้ได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ และ ความต้องการมิตรสัมพันธ์

4. การบริหารการศึกษากับการเปลี่ยนแปลง

4.1 หลักในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

วรภัทร์ ภูเจริญและอัศวิน จักษุสุวรรณ (2547, หน้า 9 -10) อธิบายถึงหลักในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในแง่ ที่เกี่ยวข้องกับคน 3 รูปแบบ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก (ไปเปลี่ยนผู้อื่น) ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงตนเอง เปลี่ยนแปลงผู้อื่น เช่น การเปลี่ยนงาน ย้ายงาน การเปลี่ยนอาชีพ เปลี่ยนวิธีการทำงาน เปลี่ยนเครื่องมือ อุปกรณ์ เป็นต้น

2. การเปลี่ยนแปลงเชิงรับ ถูกคนอื่นให้เปลี่ยน หรือ เป็นไปตามกฎแห่งไตรลักษณ์ (อนิจจา คือ ความไม่เที่ยง ทุกขตา คือ ความทุกข์ อนัตตา คือ ความไม่ใช่ตน) ได้แก่ การที่เราโดนผู้อื่นมาเปลี่ยนแปลงเรา หรือ การเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปตามธรรมชาติ เราไม่สามารถทำอะไรได้มากนัก เช่น การถูกย้ายงาน การเปลี่ยนงานหรือเปลี่ยนผู้นำใหม่ หรือได้เครื่องจักรใหม่ เป็นต้น เราต้องทำใจและปรับตนเองให้ยอมรับ

3. การวางแผนและเตรียมการรองรับเรื่องที่ถูกเงิน (Emergency) ได้แก่ การวางแผนการเตรียมการสำหรับเหตุฉุกเฉิน เช่น ภัยธรรมชาติ การประท้วง อุบัติภัย ต่างๆ เป็นต้น การเปลี่ยนแปลง เป็นเรื่องที่เกิดขึ้น ได้เสมอไม่ว่า จะเป็นการเปลี่ยนแปลง ทางด้านกายภาพ และชีวภาพ เมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแล้ว ในฐานะที่เราเป็นผู้บริหาร เราควรยอมรับ ที่จะเรียนรู้ กลไกหรือพฤติกรรมของคน ที่มักจะแสดงออก ทั้งยอมรับ และต่อต้านในการเปลี่ยนแปลงเสมอ

4.2 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการเปลี่ยนแปลง

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (ม.ป.ป.) กล่าวว่า แม้ว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมาจากแนวคิดของเบิร์น (Burn,1978) ที่สร้างขึ้นภายใต้บริบทที่มีใช้ทางการศึกษา (Non – education setting) ก็ตาม แต่ด้วยจุดเด่นของทฤษฎีที่มีมุมมองกว้างกว่า และมีความยืดหยุ่นมากกว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นๆ โดยเฉพาะมีความสอดคล้องกับยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เกิดขึ้นอย่างมากมาย และรวดเร็วเกินคาดหมายได้ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงได้รับการกล่าวขาน และนำไปประยุกต์ใช้ในบริษัทต่างๆ มากมาย

ธีระ รุณเจริญ (2550, หน้า 145 – 147) จากแนวคิดหลักของ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ดังที่ ไลร์วูดและคณะได้สรุปพฤติกรรมของผู้นำแบบนี้ออกเป็นกลุ่มได้ 3 มิติ แต่ละมิติแยกย่อยออกเป็นการกระทำ (Action oriented) ของผู้นำที่ใช้ในการบริหารโรงเรียนแล้วก่อให้เกิดผลิตผล (Outcomes) จากการกระทำเหล่านั้นอย่างไร สรุปได้ดังตาราง 2

ตาราง 2 แสดงกรอบความคิดอย่างกว้างของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (ปรับปรุงจากงานวิจัยของ Leithwood et al.,1999)

มิติพฤติกรรมผู้นำ (Dimension)	ผลิตผล (Outcomes) ที่คาดหวัง
<p>ด้านการกำหนดทิศทาง (Direction setting)</p> <ul style="list-style-type: none"> - การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building a shared vision) - การสร้างฉันทามติด้านเป้าหมาย (Developing consensus about goal) - สร้างความคาดหวังสูงด้านการปฏิบัติงาน (Creating high performance expectations) 	<p>เกิดผู้นำโดยเสนาหาขึ้นในโรงเรียน (Charismatic school leader) ซึ่ง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ได้รับการยอมรับนับถือสูง - ได้รับความไว้วางใจ - เป็นสัญลักษณ์แห่งความสำเร็จ
<p>ด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing people)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ให้การสนับสนุนช่วยเหลือรายบุคคล - สร้างบรรยากาศกระตุ้นการใช้ปัญญา - แสดงตัวอย่างของการปฏิบัติและค่านิยมสำคัญของโรงเรียน 	<ul style="list-style-type: none"> - คนเป็นศูนย์กลางขององค์การ - โครงสร้างและงานจะไร้ความหมายถ้าไม่ยึดความสำคัญของคน
<p>ด้านการจัดระเบียบใหม่ของโรงเรียน (Redesigning the organization)</p> <ul style="list-style-type: none"> - การสร้างวัฒนธรรมของโรงเรียน - ริเริ่มและรักษาไว้ซึ่งโครงสร้าง และกระบวนการ ที่เน้นการตัดสินใจร่วมกัน - สร้างสานสัมพันธ์ของคนในองค์การและกับชุมชน 	<ul style="list-style-type: none"> - ความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) เป็นหัวใจ ของการดำเนินงานทั้งหลายของโรงเรียน

นอกจากนี้ ไลธวูดและคณะ (Leithwood et al., 1999) ยังสรุปว่า โรงเรียนในอนาคตจะต้องมีความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้สูง (High reliability learning community) ที่ยึดวัตถุประสงค์หลักด้านการจัดการเรียนรู้ ผสมกับผลผลิต (Outcome) ที่เกิดขึ้นจากผู้สำเร็จการศึกษาของโรงเรียน ตัวอย่างที่เป็นความหมายขององค์การที่มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้สูง (High reliability organization) ก็ได้แก่ องค์การที่ควบคุมระบบการจราจรทางอากาศ ซึ่งจำเป็นต้องให้บรรลุเป้าหมาย ได้ตลอดเวลาและมีความถูกต้องแม่นยำปลอดภัยสูง ไม่มีการผิดพลาด ในการขึ้นลงของเครื่องบินเกิดขึ้น แม้แต่ครั้งเดียว เมื่อประยุกต์แนวคิดดังกล่าว มาใช้กับปฏิรูปการศึกษา จะเห็นกรณีตัวอย่างว่า ถ้าผลการเรียนรู้ทักษะพื้นฐานของนักเรียนระดับประถมศึกษาล้มเหลว ก็จะส่งผลกระทบต่อต่อคุณภาพการเรียนตลอดทั้งระบบการศึกษา คือ ระดับมัธยมศึกษา และระดับอุดมศึกษา แล้วส่งผลกระทบต่อความสามารถในการมีงานทำ ซึ่งส่งผลกระทบต่อทางเศรษฐกิจของประเทศในที่สุด จากผลที่ตามมาดังกล่าว ไลธวูดและคณะ (Leithwood - et al., 1999) สรุปว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จำเป็นต้องขยายกรอบความคิดให้กว้างและลึกมากยิ่งขึ้น ดังตาราง 3

ตาราง 3 แสดงกรอบความคิดให้กว้างและลึกของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

มิติพฤติกรรมผู้นำ (Dimension)	ผลผลิต (Outcomes) ที่คาดหวัง
ด้านการแก้ปัญหา (Problem solving) <ul style="list-style-type: none"> - การเข้าใจปัญหา - การแก้ปัญหา 	เกิดประสิทธิผล ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> - สามารถแนะแนวทางแก้ปัญหา - สามารถแก้ปัญหาเชิงซับซ้อนได้อย่างต่อเนื่อง - สามารถแสวงหาความรู้เกี่ยวกับปัญหาร่วมกัน - สามารถมองย้อนกลับถึงกระบวนการแก้ปัญหา

ตาราง 3 (ต่อ)

มิติพฤติกรรมผู้นำ (Dimension)	ผลผลิต (Outcomes) ที่คาดหวัง
<p>ด้านสนับสนุนภาวะผู้นำของครู (Fostering teacher leadership)</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในความเป็นผู้นำของครู 	<ul style="list-style-type: none"> - ภาวะผู้นำของครูใหญ่มีอิทธิพลกว่าภาวะผู้นำของคณะครูร่วมกัน - ภาวะผู้นำของครูใหญ่มีความสำคัญมากต่อการปรับปรุงแผนงาน โครงสร้างโรงเรียนและองค์การ พันธกิจ โรงเรียนและวัฒนธรรมของโรงเรียน - สามารถคาดหวังได้ชัดเจนถึงความแตกต่างของวิธีการใช้ภาวะผู้นำของครูใหญ่และครูในแง่รูปแบบและการมีผลที่กระทบต่อโรงเรียน
<p>ด้านทำให้ครูผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง (Building teacher' commitment to change)</p> <ul style="list-style-type: none"> - เป้าหมายส่วนตัว - ความเชื่อในขีดความสามารถ - ความเชื่อในบริบทแวดล้อม - มีกระบวนการกระตุ้นด้านอารมณ์ 	<p>ดังต่อไปนี้มีอิทธิพลให้ความผูกพันของครูสูงขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดทิศทางของผู้นำ - การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม - การสร้างฉันทามติต่อเป้าหมายของโรงเรียน - การแสดงความคาดหวังของการปฏิบัติงานสูง
<p>ด้านการสร้างเงื่อนไขให้ครูออกงามทางความรู้และทักษะวิชาชีพ (Creating the conditions for growth in teachers' professional knowledge and skill)</p> <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาขีดความสามารถของครูรายบุคคล 	<ul style="list-style-type: none"> - ความเป็นสัญลักษณ์ (Symbolic) ซึ่งเป็นจุดเด่นอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้น ยังไม่พบว่ามีผลโดยตรงต่อการปรับปรุงของโรงเรียนแต่อย่างใด โดยครุมองเรื่องนี้ว่าไม่ใช่ประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ - การใช้เทคนิคการแลกเปลี่ยน (Transaction) เพื่อเป็นเครื่องมือจูงใจการทำงานของครู จึงยังมีความจำเป็นต้องใช้เพื่อสนับสนุนความเป็น ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่

ตาราง 3 (ต่อ)

มิติพฤติกรรมผู้นำ (Dimension)	ผลิตผล (Outcomes) ที่คาดหวัง
<p>ด้านภาวะผู้นำสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leadership for learning organization)</p> <ul style="list-style-type: none"> - การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) - การเรียนรู้ทั้งโรงเรียน (Whole school - learning) 	<ul style="list-style-type: none"> - ภาวะผู้นำส่งผลอย่างสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศและเงื่อนไขของทั้งการเรียนรู้เป็นทีมและการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน - ผู้นำสามารถเป็นทั้งผู้สร้างโอกาสและเป็นผู้กำหนดวิธีการที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นโดยผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัฒนธรรม (Culture) โครงสร้างและทรัพยากร (Structure and resources)
<p>ด้านการรักษาดุลยภาพเชิงอารมณ์ (Maintaining the emotional balance)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ช่วยป้องกันการเกิดภาวะเครียด (Stress) และภาวะไฟหมดเชื้อ (Burnout) ของครู 	<ul style="list-style-type: none"> - ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถเป็นทั้งผู้สร้างภาวะไฟหมดเชื้อขึ้น และเป็นผู้บรรเทาภาวะดังกล่าวให้แก่ครู - ภาวะผู้นำส่งผลกระทบทางอ้อมต่อภาวะไฟหมดเชื้อของครูโดยผ่านองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การภายใต้การใช้ภาวะผู้นำของครูใหญ่

5. การปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

5.1 ลักษณะการบริหารตามแนวปฏิรูปการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

การบริหารตามแนวปฏิรูปการศึกษาของพ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ 2542 นั้นมีลักษณะเด่นที่สำคัญตามที่ ธีระ รุณเจริญ (2545) ได้ประมวล สรุปไว้ประกอบการพิจารณาดำเนินการ ดังนี้

1. เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม/การบริหาร โดยองค์คณะบุคคล
 - 1.1 ส่วนกลาง ประกอบด้วย
 - 1.1.1 สภาการศึกษา
 - 1.1.2 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 1.1.3 คณะกรรมการอุดมศึกษา
 - 1.1.4 คณะกรรมการการอาชีวศึกษา
 - 1.2 ส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย
 - 1.2.1 คณะกรรมการการศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา
 - 1.2.2 คณะกรรมการสถานศึกษา
2. เป็นการบริหาร ที่เน้นการดำเนินการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียน ดังนี้
 - 2.1 เป็นการศึกษาที่ให้ทุกคน ทุกฝ่าย ทุกองค์กรมีส่วนร่วม
 - 2.2 เป็นการศึกษาที่มีหลักการ แนวทาง รูปแบบที่ชัดเจน
3. เป็นการบริหารที่ใช้บุคลากรมืออาชีพ (Professional)
 - 3.1 มีลักษณะเฉพาะ เช่น วิสัยทัศน์ เป็นผู้นำ มนุษย์สัมพันธ์
 - 3.2 ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ
 - 3.3 ต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ: มีสำนักพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา
4. เป็นการบริหารที่ต้องมีการตรวจสอบและประเมินตามมาตรฐาน
 - 4.1 ภายใน โดยหน่วยงาน
 - 4.2 ภายนอก โดยสำนักรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา

5. เป็นการบริหาร ที่เน้นเป็นพิเศษที่สถานศึกษา / โรงเรียน / ใช้การกระจายอำนาจ
การบริหาร 4 ด้าน

5.1 ด้านงานวิชาการ

5.2 ด้านงานงบประมาณ

5.3 ด้านงานบุคลากร

5.4 ด้านงานบริหารทั่วไป

5.5 เน้น SBM: การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - based Management)

6. เป็นการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจไปสู่ระดับท้องถิ่น กล่าวคือ

6.1 เขตพื้นที่การศึกษา

6.2 สถานศึกษา

7. เป็นการบริหารที่อาศัยองค์กรวิชาชีพ 2 องค์กร คือ

7.1 สภาครู และบุคลากรทางการศึกษา

7.2 องค์กรกลางบริหารงานบุคคล

8. เน้นคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ มากขึ้น

9. เป็นการบริหารที่เน้นความทัดเทียมกัน

9.1 ในด้านปริมาณ : ประชากร จำนวน โรงเรียน ภูมิประเทศ การคมนาคม

9.2 ในด้านงบประมาณ : ค่าใช้จ่ายรายหัว

10. เป็นการบริหารที่ต้องประกันคุณภาพให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้แก่

10.1 นักเรียน

10.2 ผู้ปกครอง

10.3 ชุมชน สังคม

ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบดังกล่าวข้างต้น จึงจำเป็นต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ หรืออาศัยศักยภาพ ในการปฏิบัติของผู้บริหารการศึกษามีอาชีพ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหาร และการจัดการการศึกษาตามแนวทาง และหลักการที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2)พ.ศ.2545

5.2 ลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ

เนื่องจากความสลับซับซ้อนของภารกิจ และการเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารตามการปฏิรูปใน พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จำเป็นต้องมีผู้บริหารการศึกษา ที่มีความรู้ความสามารถ หรือคุณลักษณะเฉพาะหลายประการ นอกจากนี้ต้องมีคุณสมบัติได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารการศึกษาตามเกณฑ์ที่กำหนด (ตามข้อเสนอของสำนักงานปฏิรูปการศึกษา) และตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านกระบวนการ และด้านปัจจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีลักษณะหรือคุณสมบัติเฉพาะ ดังนี้

1. เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา คุรุสภา (2540, อ้างอิงใน กฤษฎีกา เรื่องมนตรี. 2547, หน้า 67) ได้ออกประกาศเกณฑ์มาตรฐานการบริหารการศึกษาของ คุรุสภา 12 ข้อ ดังนี้

- 1.1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการที่เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพได้เต็มศักยภาพ
- 1.2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน
- 1.3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติตามได้เต็มศักยภาพ
- 1.4 พัฒนาแผนงาน ขององค์การให้สามารถปฏิบัติได้ เกิดผลจริง
- 1.5 พัฒนา และใช้นวัตกรรมการบริหาร จนเกิดผลที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ
- 1.6 ปฏิบัติงานขององค์การโดยเน้นผลถาวร
- 1.7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ
- 1.8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 1.9 ร่วมมือกับชุมชน และหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์
- 1.10 แสวงหาและให้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
- 1.11 เป็นผู้นำ และสร้างผู้นำ
- 1.12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

2. ผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543, อ้างอิงใน กฤษฎีกา เรื่องมนตรี. 2547, หน้า 68) ได้กำหนดลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ เพื่อบริหารและจัดกรศึกษาตามแนวการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) คือการบริหารอย่างอิสระ (ตามการกระจายอำนาจการบริหารทั้ง 4 ด้านให้แก่สถานศึกษา) เพื่อให้เกิดความคล่องตัวต่อการบริหาร ด้านงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไปโดยมุ่งเน้นการส่งเสริมงาน

ด้านวิชาการเป็นหลักสำคัญ อันจะก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิรูปการเรียนรู้ และการปฏิรูปการศึกษา โดยรวม

การกำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ แบ่งเกณฑ์มาตรฐานออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. คุณลักษณะทางวิชาชีพ
2. คุณลักษณะส่วนบุคคล

การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการบริหาร และการจัดการศึกษาดังกล่าว ถือได้ว่าเป็นการกำหนดเพื่อเป็นการเป็นผู้บริหาร "ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ" ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการบริหารจัดการศึกษา ตามแนวการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) คือ การบริหารงานอย่างมีอิสระ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวต่อการบริหารด้านวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารทั่วไป โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมงานด้านวิชาการเป็นหลักสำคัญอันจะก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิรูปการเรียนรู้ และการปฏิรูปสถานศึกษา โดยรวม

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วยเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในสถานศึกษา ผู้ปกครองชุมชน หน่วยงานอื่นๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน
3. การอำนวยความสะดวก
4. การประสานความสัมพันธ์
5. การส่งเสริม และการพัฒนาบุคลากร
6. การสร้างแรงจูงใจ
7. การประเมินผล
8. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัย และพัฒนา
9. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์
10. การส่งเสริมเทคโนโลยี

2. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาต้นแบบ หมายถึง ผู้บริหารที่มีลักษณะทางวิชาชีพ และ ลักษณะส่วนบุคคล ตามเกณฑ์มาตรฐาน ดังนี้

2.1 คุณลักษณะด้านวิชาชีพ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง สามารถชักจูงหรือสร้างแรงจูงใจ ให้ผู้ร่วมงานเกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมายเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายในการทำงาน มีการวางแผน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีทักษะในการบริหารงาน มีการประเมินการทำงานอย่างครบวงจร มีความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา และสามารถตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วมกับผู้ร่วมงาน โดยมุ่งเน้นผลประโยชน์ที่เกิดกับผู้เรียนอย่างสูงสุด ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 เป็นอย่างดี เพื่อให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวก ในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง และส่งเสริมให้ผู้ปกครอง และชุมชน เข้ามามีส่วนร่วม ในกิจกรรมของโรงเรียน

2.2 คุณลักษณะส่วนบุคคล

ผู้บริหารสถานศึกษา ควรเป็นแบบอย่างที่ดี ของบุคลากรในสถานศึกษา มีบุคลิกภาพดี มีปฏิภาณไหวพริบดี มีการตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรับผิดชอบสูง เปิดใจกว้าง สำหรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม มีคุณธรรม จริยธรรม มีความอดทนอดหยิ่ง อดทน มีความเสียสละ มีความสม่ำเสมอมั่นคง มีความเชื่อมั่นในต่อสื่อสาร มีความกล้าหาญในการพูด และการปฏิบัติมีความสามารถในการสื่อสาร มีสุขภาพดี เป็นนักพัฒนา และนักบริหารสังคม มีความเป็นประชาธิปไตย มีความรักในสถาบันชาติ และอนุรักษ์ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

5.3 ผู้บริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา

กรมวิชาการ (2543, หน้า 1-2) บัญญัติสำคัญในการเสริมสร้างการเรียนรู้ในโรงเรียน คือ ระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วม ดังนั้นผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษา จึงต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ พอสรุปได้ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
2. มีบุคลิกภาพประชาธิปไตย ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน
3. มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น
4. ใจกว้าง เปิดโอกาสให้ครูมีเสรีภาพในการคิด

5. ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง การจัดการเรียนรู้ ให้เกิดผลตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา
6. มีศักยภาพในการจัดการระบบบริหาร ของโรงเรียน โดยนำระบบคุณธรรมมาใช้ในโรงเรียน
7. สร้างขวัญและกำลังใจให้ครูมีกำลังใจที่เป็นครูดี ครูเก่ง และครูที่ปรึกษา (Mentor) ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูปการศึกษาจะต้องมีความรู้ ความสามารถ

ในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารการศึกษา ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้องและเป็นประชาธิปไตย เพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนทุกคนมีความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะและคุณสมบัติตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างแท้จริง

5.4 คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 7-8) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษายุคปัจจุบัน ควรให้ความสนใจที่จะเรียนรู้ และมีความตระหนักในคุณค่าของสิ่งต่างๆ ทั้งนี้ เพราะว่า "การทำงานทุกอย่างจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้อง ประสานประโยชน์ กับผู้อื่นเท่ากับความสำคัญของตนเอง และงานของตนเอง และสำคัญที่สุดต้องเข้าใจให้ดีกว่า การประสานงานกันนั้น คือ การไม่แบ่งฝ่ายแบ่งพวกกัน ไม่แย่งประโยชน์ ไม่แย่งความเห็นชอบกัน หากแต่ประคองกันด้วยความเต็มใจ เห็นใจและเข้าใจ โดยมุ่งหวังผลสำเร็จร่วมกันเป็นสำคัญกว่าสิ่งอื่น " พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช, 2529 "

ผู้นำในยุคของการปฏิรูปการศึกษา มีภารกิจที่ยิ่งใหญ่ที่จะต้องให้ความร่วมมือและเสียสละ อุทิศตนที่จะช่วยแก้ปัญหาที่สำคัญหลายประการ อาทิเช่น

1. วิฤตด้านคุณภาพการศึกษาไทยตกต่ำมาก
2. เกิดความเหลื่อมล้ำด้านโอกาสทางการศึกษามีมาก
3. ระบบการศึกษาที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่สอดคล้องกับสภาพสังคม ศาสนา และวัฒนธรรม
4. การบริหารจัดการศึกษาขาดประสิทธิภาพ

ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา เป็นกลไกหลักที่สำคัญต่อความสำเร็จในการแก้ปัญหาดังกล่าว ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา เป็นปัจจัยด้านบุคคลที่มีความสำคัญในการสร้างประสิทธิผลของภาระแห่งชาติ และหน่วยงาน เช่น โรงเรียน และองค์การทางการศึกษา ดังนั้น การแสวงหาผู้บริหารที่มีความพร้อมทางด้าน วุฒิภาวะ คุณลักษณะ ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ ทางด้านศาสตร์และศิลป์ ในการบริหารงานรวมทั้งมีภาวะผู้นำ

ที่มีประสิทธิผล จึงมีความจำเป็นประการหนึ่ง นอกจากนั้นการสร้างอัจฉริยภาพของผู้นำการศึกษาไทย โดยเฉพาะผู้บริหารที่มีอยู่เดิมให้สามารถปรับปรุงตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงจากการปฏิรูปการศึกษาครั้งนี้ก็เป็นความจำเป็นอีกประการหนึ่ง ทั้งนี้ เพราะว่า อัจฉริยภาพของผู้นำจะไม่มี ความหมายหากไม่ประกอบขึ้นด้วย จริยธรรม และความชอบธรรม เป็นที่ตั้ง (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2543)

ดังนั้น การบริหารงานใดๆ จะเกิดประสิทธิผลได้ดี ผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำในการกระจายความรับผิดชอบอย่างเป็นธรรม ไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตน ผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์จึงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ โดยสามารถปรับตัว ให้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ได้ และใช้ความรู้ความสามารถของตนให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

5.5 ภาวะผู้นำ : สมรรถนะหลักของผู้บริหารยุคปฏิรูป

เทียน ทองแก้ว, 2545 (อ้างอิงใน นพมาศ จากยางโทน และ คณะ, 2549 ,หน้า51-57) ได้กล่าวไว้ว่า ภายใต้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำ ถือเป็นบุคลากรหลักในการที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้ดี คุณลักษณะของผู้นำเช่นไรที่จะเหมาะสมกับสถานการณ์ในยุคของการเปลี่ยนแปลง หรือการปฏิรูปเพื่อจะได้มีการเตรียมผู้บริหาร หรือสร้างผู้บริหารยุคใหม่ ให้มีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับยุคปฏิรูป ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ และการแสวงหาคูณลักษณะที่เป็นสมรรถนะหลัก (Competency) ของผู้บริหาร สำหรับการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงในด้านสมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ ศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง (Leading Change) ศักยภาพในการเป็นผู้นำ (Leading People) การมุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ (Results Driven) ความเฉียบคมทางการบริหาร (Business Acutemen) และการสร้างความเข้าใจ / การติดต่อสื่อสาร (Building -Coalitions / Communication)

ศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาวิสัยทัศน์ ที่เกิดจากการผสมผสานเป้าหมายสำคัญของชาติ โครงการ และกิจกรรมที่มีการจัดลำดับก่อนหลัง ตามค่านิยม และปัจจัยอื่นๆ และนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ มีความสมดุลในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้ คือ

1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continual Learning)
2. มีความคิดสร้างสรรค์และใช้นวัตกรรม (Creativity and Innovation) พัฒนาสิ่งใหม่
3. ตระหนักถึงผลกระทบจากภายนอก (External Awareness)
4. ความยืดหยุ่น (Flexibility)
5. ปรับเปลี่ยนได้ (Resilience)
6. จูงใจใฝ่บริการ (Service Maturation)
7. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)
8. วิสัยทัศน์ (Vision)

ศักยภาพในการเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการกำหนด และมียุทธศาสตร์ เพื่อใช้ศักยภาพของพนักงาน และส่งเสริมมาตรฐานทางจริยธรรม ให้ตรงตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ภารกิจ และเป้าหมาย

ปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดศักยภาพในการเป็นผู้นำ มีดังนี้ คือ

1. การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)
2. ตระหนักในคุณค่าทางวัฒนธรรม (Culture Awareness)
3. ความจงรักภักดี / ความซื่อสัตย์ (Integrity/Honesty)
4. สร้างทีมงาน (Team Building)

การมุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความสามารถที่มุ่งมั่นในความรับผิดชอบ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้การตัดสินใจตามเวลา และมีประสิทธิภาพให้ได้ผล ผ่านทางการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการนำไปใช้รวมทั้งการประเมินผลโครงการและนโยบาย

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้มุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ มีดังนี้

1. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
2. การให้บริการลูกค้า (Customer Service) สสนองความต้องการของลูกค้า
3. การตัดสินใจ (Decisiveness)
4. ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship)
5. การแก้ไขปัญหา (Problem Solving)
6. มีเทคนิคที่เชื่อถือได้ (Technical Credibility)

ความเฉียบคมทางการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการรับ และการบริหารคน การเงิน วัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรข้อมูล ในลักษณะที่ได้รับการยอมรับจากสาธารณะ และเกิดความสำเร็จตามภารกิจขององค์การ โดยใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ สำหรับการตัดสินใจ

ปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้เกิดความเฉียบคมในการบริหาร มีดังนี้

1. การบริหารการเงินการคลัง (Financial Management) มีความเข้าใจในการจัดการทางการเงิน ทางด้านธุรกิจ การจัดหาเงินทุนที่เหมาะสม
2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Management) ประเมินสถานการณ์ ความต้องการทีมงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างเหมาะสม
3. การบริหารเทคโนโลยี (Technology Management) ผสมผสานเทคโนโลยีไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเข้าใจในผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีต่อองค์การ

การสร้างความเข้าใจ / การติดต่อสื่อสาร (Building Coalition / Communication)
การสร้างความเข้าใจ / การติดต่อสื่อสาร หมายถึง ความสามารถในการอธิบายให้แนวทางและการให้ข้อเท็จจริง และแนวคิดต่างๆ ในลักษณะที่เชื่อถือได้ มีความสามารถในการพัฒนาเครือข่ายทางวิชาชีพให้กว้างขวางไปสู่องค์กรอื่นๆ และการรู้ถึงการเมืองทั้งภายใน และภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์การ

ปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การสร้าง ความเข้าใจ / การติดต่อสื่อสาร มีดังนี้

1. การใช้อิทธิพล / การเจรจา (Influencing / Negotiating)
2. ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills)
3. ความสามารถในการสื่อสารด้วยวาจา (Oral Communication)
4. ความเป็นหุ้นส่วนกัน (Partnering)
5. เข้าใจการเมือง (Political Savvy)
6. การสื่อสารด้วยการเขียน (Written Communication)

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารในยุคการเปลี่ยนแปลง เมื่อจัดกลุ่มแล้วจะได้คุณลักษณะ 5 กลุ่ม และในแต่ละกลุ่มจะมีปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เกิดภาวะผู้นำที่ต้องการ ซึ่งในแต่ละกลุ่มยังสามารถกำหนดลักษณะสำคัญ เพื่อนำไปตรวจสอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งสร้างภาวะผู้นำให้กับผู้บริหาร โดยตรวจสอบจากคุณลักษณะที่สำคัญในแต่ละกลุ่ม ค้นหาจุดเด่น จุดด้อย ในแต่ละคุณลักษณะแล้วแก้ไขจุดด้อย เสริมจุดเด่น ด้วยกระบวนการพัฒนาต่างๆ

5.6 การกระจายอำนาจทางการศึกษา

การปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีความมุ่งหมายที่จะจัดการเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถและอยู่ร่วมกับสังคมอย่างมีความสุข การดำเนินงานตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลัง และมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องยึดเงื่อนไขและหลักการสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา ของกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

1. ยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจ (School Based Decision Making) เป็นแนวคิดที่มุ่งให้โรงเรียน มีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยยึดประโยชน์ที่จะเกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. การมีส่วนร่วม (Participation) กำหนดให้บุคคลหลายฝ่าย ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา มีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการร่วมแสดงความคิดเห็น หรือร่วมกำกับดูแล เป็นต้น
3. การกระจายอำนาจ (Decentralization) การกระจายอำนาจ ด้านการบริหารจัดการศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ให้คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบ
4. ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability) มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และภารกิจของผู้รับผิดชอบ หลักความรับผิดชอบนี้ถือว่าใครได้รับมอบหมายหน้าที่ใดต้องรับผิดชอบทำงานนั้นให้เกิดผลดีที่สุด และต้องสามารถตรวจสอบความสำเร็จได้ เพื่อเป็นหลักประกันคุณภาพการศึกษาให้เกิดขึ้น

การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

คณะรัฐมนตรี ซึ่งนำโดย ฯพณฯท่าน นายกรัฐมนตรี พลเอก สนธิ บุญยรัตกลิน ได้แถลงนโยบายการศึกษา ต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันศุกร์ที่ 3 พฤศจิกายน พ.ศ. 2549 ว่า “เร่งรัดการปฏิรูปการศึกษา โดยยึดคุณธรรมนำความรู้ มุ่งมั่นที่จะขยายโอกาสทางการศึกษาของประชาชนให้กว้างขวางและทั่วถึง โดยคำนึงถึงการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ เสริมสร้างความตระหนักในคุณค่าของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ความสมานฉันท์สันติวิธี วิถีประชาธิปไตย พัฒนาคนโดยใช้คุณธรรมเป็นพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้ที่เชื่อมโยง ความร่วมมือของสถาบันครอบครัว ชุมชน สถาบันศาสนา และสถาบันการศึกษา การจัดการศึกษาจะเน้นการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและท้องถิ่น รวมทั้ง การมีส่วนร่วมของประชาชน และภาคเอกชนเพื่อการศึกษาสร้างคน และสร้างความรู้สู่สังคมคุณธรรม

คุณภาพ สมรรถภาพและประสิทธิภาพ” และหนึ่งในนโยบายนั้น คือ การจัดการศึกษาจะเน้นการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และท้องถิ่น ซึ่งถือว่าเป็นนโยบายสำคัญ ถ้าสามารถขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามเจตนารมณ์แห่งนโยบายดังกล่าว ด้วยเหตุนี้ กระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดมาตรการ เพื่อนำนโยบายการกระจายอำนาจไปสู่การปฏิบัติ 5 มาตรการ ดังนี้

มาตรการที่ 1 จัดระบบการกระจายอำนาจ ด้านวิชาการ การบริหารงานบุคคล งบประมาณ และการบริหารทั่วไป สำหรับเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

มาตรการที่ 2 พัฒนาผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ และครูแกนนำ ของเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาชั้นพื้นฐานให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง และสามารถขยายผลได้เต็มพื้นที่

มาตรการที่ 3 นำร่องการบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจ ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ที่มีศักยภาพ และความพร้อมในทุกเขตพื้นที่

มาตรการที่ 4 เปลี่ยนสถานะของอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นส่วนราชการ และมีศักยภาพและความพร้อมเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐตาม ความสมัครใจ ของแต่ละแห่ง

มาตรการที่ 5 จัดระบบการกระจายอำนาจ ไปสู่สถานศึกษาด้านอาชีวศึกษาตามหลักการบริหาร ที่ใช้สถานศึกษาเป็นฐาน

จากนโยบายและมาตรการดังกล่าว ประกอบกับมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และมาตรา 44 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 กระทรวงศึกษาธิการ จึงได้กำหนดกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา พ.ศ.2550 เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยกำหนดรูปแบบของการกระจายอำนาจ ดังนี้

1. รูปแบบโดยกำหนดการกระจายอำนาจไว้ในกฎหมาย
2. รูปแบบมอบอำนาจจากผู้มีอำนาจตามกฎหมายจากส่วนกลางไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา
3. รูปแบบการแบ่งอำนาจ โดยการแบ่งอำนาจให้มีผู้ปฏิบัติราชการแทน

ตอนที่ 2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 งานวิจัยในประเทศ

กัลยาณี พรหมทอง (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา พบว่า ผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา มีความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งได้แก่ ความดี ความเก่ง และความสุข อยู่ในระดับปานกลาง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง ความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษามีความสัมพันธ์กันในทางบวก ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร การฝึกอบรมทางการบริหารในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา และสถานภาพครอบครัวที่ต่างกัน มีความฉลาดทางอารมณ์ไม่แตกต่างกัน

ศุภกิจ สานุสัจย์ (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวมพบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการกระตุ้นเชาวิปัญญา ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล และด้านการสร้างบารมี ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็น ของครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน พบว่า ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนโดยภาพรวม พบว่า ครูผู้สอนมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก เพื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ในทุกด้าน

สมควร ไกรพน (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดขอนแก่น พบว่า ข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษาจังหวัดขอนแก่น ที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 ด้าน

คือ การกระตุ้นเชาวิปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และผู้บริหารสถานศึกษา คิดว่าตนเองในฐานะผู้นำองค์กร ภารกิจหลักคือ การพัฒนาการศึกษา ความสำเร็จต่างๆล้วนเกิดจากแนวปฏิบัติที่สร้างสรรค์ ของผู้นำก่อน จึงทำให้ความคิดเห็นแตกต่างกัน

คำเนิ่ง ผุดผ่อง (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยทั้งในภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 และ จากสมการพยากรณ์ที่ดีที่สุด พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล (X4) ด้านการสร้างบารมี (X1) ด้านการกระตุ้นเชาวิปัญญา (X3) สามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวม (Y) ได้ร้อยละ 62.10 และสามารถร่วมกันทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ฐิติพงษ์ คล้ายโยทอง (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารใน 5 ด้าน คือ การสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ การเป็นแบบอย่าง การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และการจูงใจเชิงตลใจ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 5 ด้าน เช่นกัน โดยผู้บริหาร มีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำในด้านการจูงใจเชิงตลใจ สูงสุด รองลงมา ได้แก่ การเป็นแบบอย่าง และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีต่ำสุด คือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ส่วนความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครู ต่อระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 แต่เมื่อจำแนกตาม สถานภาพ ด้านเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ประเภทของสถานศึกษา ทำเลที่ตั้งของสถานศึกษา ครู อาจารย์ และผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ชัยยันต์ เสรีเรืองยุทธ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของครูโรงเรียนระดับประถมศึกษา พบว่า ครูผู้สอนในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีการรับรู้ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับการปฏิบัติเกือบเป็นประจำทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ด้านคุณลักษณะและคุณสมบัติของภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3) ด้านการจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 4) ด้านการสร้างองค์การการเปลี่ยนแปลง พบว่า รายการที่มีอันดับเฉลี่ยต่ำที่สุดด้านต่าง ๆ เรียงลำดับดังนี้ 1) สร้างแรงจูงใจให้บุคคลกรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงาน 2) ให้รางวัลความสำเร็จที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเมื่อสัมฤทธิ์ผลและใช้แนวทางการบริหารที่ทำทนายให้บุคคลรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลง 3) ทำให้บุคคลกล้าแสดงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างมีเหตุผล และ 4) สามารถรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลงนั้นไว้อย่างยาวนานที่สุด

สมบุรณ์ นนทสกุล (2548) ได้ศึกษา รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน งานการบริหารทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริการ งานโรงเรียนกับชุมชน และงานอาคารสถานที่ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนงานโรงเรียนกับชุมชน อยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง การกำหนดวิสัยทัศน์ การจัดทำธรรมนูญโรงเรียน องค์ประกอบที่ 2 ตระหนักถึงความจำเป็น การสร้างบรรยากาศที่เหมาะสม สำรวจปัญหา วางแผน เลือกลงยุทธศาสตร์ ดำเนินการประเมิน และติดตามผล องค์ประกอบที่ 3 บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนาดตนเอง เป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ กล้าเผชิญปัญหา องค์ประกอบที่ 4 หน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทำให้การติดต่อสื่อสาร ในองค์กรชัดเจน ทำให้ผู้ร่วมงาน กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และติดตามผลการปฏิบัติงาน องค์ประกอบที่ 5 กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหาร การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน องค์ประกอบที่ 6 กลวิธีการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำ มีส่วนร่วม เกี่ยวเนื่องผูกพัน การติดต่อสื่อสาร การเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความสัมพันธ์ภายนอก การยอมรับของสังคม องค์ประกอบที่ 7 การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง สร้างหลักประกันว่าไม่เกิดความสูญเสียให้การศึกษา และการติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง การรักษา ประเพณีที่จำเป็นเอาไว้ การเปลี่ยนแปลงเฉพาะสิ่งที่จำเป็น การให้รางวัลตอบแทน การเจรจาต่อรอง การให้คำปรึกษา การสร้างความน่าเชื่อถือ และการวิเคราะห์รายบุคคล และองค์ประกอบที่ 8 ปัจจัยสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรักษาให้คงอยู่ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน

นพมาศ จากยางโทน, ภัทรภรณ์ รอดท่าหอย และสมศักดิ์ เหลาทุม (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามทฤษฎีของคัลตัน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการศึกษาพิจิตร เขต 2 พบว่า ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต 2 มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และแยกเป็นรายด้าน พบว่า 1. ด้านเสน่ห์หา อยู่ในระดับมาก 2. ด้านการดลใจ อยู่ในระดับมาก 3. ด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา อยู่ในระดับมาก 4. ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล อยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ตามทัศนคติครูผู้สอน จำแนกตามวุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียน พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน ครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนต่างขนาดกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่า ด้านเสน่ห์หา ด้านการดลใจ และด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา ไม่แตกต่าง ส่วนด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อทดสอบรายคู่ พบว่า ครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต 2 ที่สังกัดโรงเรียนขนาดเล็ก มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สูงกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

สารัตน์ พวงเงิน และอาคม มหามาตย์ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปี ลงมาเป็นวัยที่พร้อมทั้งด้าน ความรู้ ด้านร่างกาย จิตใจมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จค่อนข้างสูง ส่วนผู้ที่มีประสบการณ์ ตั้งแต่ 11 - 20 ปี และ ตั้งแต่ 21 ปี ขึ้นไป มีความคิดเห็นในเรื่องของการเปลี่ยนแปลง หรือ การพัฒนางาน ลดลง การตัดสินใจลดน้อยลง และจะมีความเห็นใจผู้บริหาร มากขึ้นด้วยความที่เคยทำงานด้วยกันมานาน มีความประทับใจ ในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จึงทำให้ความคิดเห็นแตกต่างกัน

2.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

วิลเลียม สตีร์ และเทอร์เบอร์ก (William Steers and Terborg, 1995, unpagged อ้างอิงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 30) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำโรงเรียน 89 แห่ง ในสิงคโปร์ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมกลุ่ม และความพึงพอใจ ในการทำงานของครู ต่อผู้นำของโรงเรียน และส่งผลต่อแรงจูงใจในการเรียนของนักเรียน