

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องครั้งนี้ มีจุดประสงค์เพื่อเป็นประโยชน์ในการเป็นมุมมองการอภิปรายการบริหารงานของผู้นำ และใช้เป็นความรู้พื้นฐานเพื่อทำความเข้าใจกับปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานของผู้นำ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิดจากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็นลำดับดังนี้

1. แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. บทบาทหน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. แนวทางในการบริหารและการจัดการบริหารงาน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3
4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bill Miles (Analysis of Leadership Theories, 2007)
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาพบว่าแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำได้มีนักวิชาการให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปตามแนวคิดในมุมมองที่แตกต่างกัน (อรัญญา วัชรธรรม, 2549)

ผู้นำ เป็นผู้ที่มีความสามารถมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และนำบุคคลเหล่านั้นไปโดยได้รับความไว้วางใจและเชื่อมั่นอย่างเต็มที่พร้อมทั้งให้ความเคารพนับถือให้ความร่วมมือและให้ความมั่นใจในตัวผู้นำอย่างจริงจัง

ภาวะผู้นำ เป็นศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในสภาพการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายให้ร่วมใจกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

มนุษย์ทุกคนมีภาวะผู้นำมาตั้งแต่เกิดและได้รับการปรุงแต่งโดยการอบรมสั่งสอนทางการศึกษาทำให้เกิดภาวะผู้นำพื้นฐานขึ้นในตัว สิ่งแวดล้อมต่างๆ สามารถทำให้ภาวะผู้นำพื้นฐานนั้นแปรเปลี่ยนไปได้อีกไม่ว่าจะทางดีขึ้นหรือเลวลง และภาวะผู้นำสามารถพัฒนาขึ้นได้

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแยกได้หลายแนวคิด แต่แนวคิดที่สำคัญคือผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมและผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ

การแบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะพฤติกรรมมีหลายวิธีตามลักษณะต่างๆ เช่น ลักษณะการปฏิบัติงาน ลักษณะของพฤติกรรม ลักษณะการบริหาร และทฤษฎี 3 มิติ ของเร็ดคิน ฯลฯ

คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่ดี จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงาน

1. ความหมายของผู้นำ และ ภาวะผู้นำ

ความหมายของคำว่าผู้นำ ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษ “Leader” นั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ในลักษณะต่างๆ ภิญญา สาร (2523, หน้า 256) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือมีความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำนั้นมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติหรือพฤติกรรมของผู้อื่น

กิติมา ปรีดีดิลก (2529, หน้า 250) ให้ความหมายผู้นำไว้ว่า

(1) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

(2) ผู้นำ หมายถึง บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายๆ คนที่มีอำนาจอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้

(3) ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่นๆ ในกลุ่มหรือองค์กรซึ่งเขาปฏิบัติงานอยู่

(4) ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นหัวหน้า ชักจูงให้ผู้อื่นร่วมทำงานด้วยความร่วมแรงร่วมใจ ทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีความกระตือรือร้น และมุ่งให้ผลงานออกมาดี

(5) ผู้นำ เป็นคนเดียวในกลุ่มที่จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำ ผู้ประสานงานกิจกรรมภายในกลุ่ม

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 1) ให้ความหมายว่าผู้นำ คือ บุคคลที่จะมาประสาน ช่วยเหลือคนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตามหรือทำงานร่วมกันก็ตาม ให้พากัน ไปด้วยดีสู่จุดหมายที่ดี

เสาวนิต เสรณานนท์ (2542, หน้า 2) ให้ความหมายว่า ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับการ แต่งตั้งหรือเลือกตั้ง หรือได้รับการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ตำแหน่งผู้นำ

Huse and Boditch (1973, p.145) ได้ให้ความหมายของคำว่าผู้นำ คือ ผู้ที่ เปลี่ยนแปลงผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การของตน

Katz และ Kahn (อ้างถึงใน เจริญผล สุวรรณโชติ, 2530) ได้ให้ความหมายคำว่าผู้นำ คือผู้ที่มีอิทธิพลที่จะกระทำกิจการทุกอย่างในองค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ ตามลักษณะของผู้นำ แต่ มิได้หมายความว่าผู้นำคือผู้ที่มีอำนาจหรือเผด็จการแต่ผู้เดียว

ซึ่งกล่าวโดยสรุปแล้ว ผู้นำ คือ ผู้ที่มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น นำบุคคล เหล่านั้น ไปโดยได้รับความไว้วางใจและเชื่อใจอย่างเต็มที่อีกทั้งยังได้รับความเคารพนับถือ ความ ร่วมมือและความมั่นใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง แก้ปัญหาประสานงานจนใจให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้ดำเนิน ไปสู่จุดมุ่งหมายและเป็นที่ยอมรับของ บุคคลโดยทั่วไป

ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำ (Leadership) ได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ หลายประการ (อรัญญา วัชรธรรม, 2549) ดังนี้

ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอำนาจเหนือผู้อื่นและอำนาจนี้ช่วยให้ผู้นำสามารถ ปฏิบัติงานซึ่งเขาไม่สามารถปฏิบัติคนเดียวได้สำเร็จ และทำให้ผู้ตามยอมรับและเต็มใจปฏิบัติตาม

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคนคนหนึ่ง (ผู้นำ) กับกลุ่ม (ผู้ตาม) ที่มี ประโยชน์ร่วมกันและพฤติกรรมตนอยู่ภายใต้การอำนวยความสะดวกและการกำหนดแนวทางของผู้นำ

ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะของการบอก ชี้แนะ ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ ปฏิบัติหน้าที่ตามหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และกระตือรือร้น

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2539, หน้า 165-167) ได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการใช้อิทธิพล (influence) ต่อกิจกรรมของกลุ่มบุคคล ในสถานการณ์อย่างหนึ่งเพื่อนำ กลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์

สจิจิ อนันต์นพคุณ (2542, หน้า 19) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การมี ผู้นำใช้ศิลปะหรือความสามารถในการชักชวน จูงใจผู้อื่น ให้ร่วมมือร่วมใจกับตนปฏิบัติกิจกรรม ด้วย ความเต็มใจ จนกระทั่งสำเร็จตามเป้าหมาย

ทองใบ สุธาชัย (2543, หน้า 4) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตน ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้

ซึ่งกล่าวโดยสรุปแล้ว ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมมือกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่กำหนดไว้

บทบาทหน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายอย่าง ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบเผชิญการอาจมีหน้าที่อย่างหนึ่งแต่ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบประชาธิปไตยอาจมีบทบาทและหน้าที่อีกอย่างหนึ่ง อย่างไรก็ตาม บทบาทและหน้าที่ต่างๆ ไปของผู้นำทุกคนในกลุ่มคนทุกชนิดมีตรงกันอยู่บ้าง จึงขอสรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำโดยทั่วไป เพื่อเป็นแนวความคิดสำหรับผู้บริหารการศึกษา 14 อย่าง คือ

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive) บทบาทที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้นำก็คือบทบาทในฐานะผู้บริหารซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่างๆ ในองค์กร หรือในฐานะผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร ผู้นำประเภทนี้คอยช่วยให้งานของบุคลากรทุกคนดำเนินไปได้ด้วยดี ผู้นำจะเป็นผู้คุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และรับผิดชอบคอยดูแลนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มให้มีการปฏิบัติโดยครบถ้วนถูกต้อง

2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leader as Planner) โดยปกติผู้นำมักทำหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นตัดสินใจว่าบุคลากรในหมู่ของตนควรใช้วิธีการอย่างไรและใช้อะไรมาประกอบบ้าง เพื่อให้บรรลุผลตามความต้องการ ผู้นำมักทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลด้วยว่าแผนที่วางไว้นั้นมีการดำเนินงานตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ผู้นำมักจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนทั้งหมด โดยต้องแท้ คนอื่นในกลุ่มมักรู้เรื่องเฉพาะส่วนที่ตนได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบแต่รู้ไม่หมดทั้งแผน

3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leader as Policy Maker) งานสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำ คือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหมู่คณะ และการวางนโยบายส่วนมากนโยบายมาจากที่ 3 แห่ง คือ

- 3.1 มาจาก “เบื้องบน” หรือ เจ้านายที่มีตำแหน่งสูง

3.2 มาจาก “เบื้องล่าง” คือ ได้มาจากคำแนะนำ หรือมติของบุคลากรได้บังคับบัญชา

3.3 มาจาก “ผู้นำ” ของหมู่คณะนั้น ๆ ไม่ว่าจะนโยบายจะมาจากแหล่งใด ผู้นำมีอำนาจโดยเสรีที่จะกำหนดหรือเลือกด้วยตนเอง

4. ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ (The Leader as Expert) ผู้นำน้อยส่วนมากหวังพึ่งผู้นำจะทำหน้าที่คล้ายกับผู้ชำนาญการในสายวิชาชีพนั้นๆ แต่ผู้นำจะรู้เรื่องต่างๆ ในด้านเทคนิคไปเสียหมดทุกอย่างไม่ได้ ผู้นำในองค์กรนอกแบบหรือองค์กรอรรูปนัย บุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญในสายวิชาชีพมักจะมิบุคลากรอื่นมาหา เพื่อปรึกษาหารือขอความช่วยเหลืออยู่เสมอ โดยเป็นการขอความช่วยเหลือส่วนตัว บุคลากรผู้นั้นจึงกลายเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการอยู่ในองค์กรนั้นๆ

5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (The Leader as External Group Representative) เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มหรือขององค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตาม จะพากันไปติดต่อกับภายนอกหมดทุกคนโดยตรงไม่ได้ ผู้นำที่มีคุณสมบัติเป็นที่พอใจของกลุ่มมักจะได้รับเลือกให้ไปทำหน้าที่แทน เขาก็กลายเป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม ต่อมาไม่เพียงแต่จะมีหน้าที่ติดต่อกับบุคคลภายนอกแทนกลุ่มเท่านั้น แต่เมื่อบุคคลภายนอกมาเจรจาอะไรกับกลุ่มก็ต้องเข้ามาเจรจาด้านเข้าอีกด้วย ผู้นำประเภทนี้กลายเป็นผู้รักษาประตูของบุคลากรในกลุ่มหรือในองค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ โดยปริยาย

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน (The Leader as controller of Internal Relations) ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลรายละเอียดต่างๆ ภายในกลุ่ม และเรื่องสำคัญมากเรื่องหนึ่งภายในกลุ่ม ก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่มนั่นเองในบางกลุ่มไม่ว่าจะมีอะไรเกิดขึ้น เช่น การจัดงานมงคลให้แก่สมาชิกคนใดคนหนึ่ง หรือเรื่องอะไรก็ตาม สมาชิกเป็นเจรจาผ่านหัวหน้าหรือผู้นำ ในบางกลุ่มผู้นำจะเจรจาให้หรือจะเอาใส่เฉพาะสมาชิกบางคน ไม่ทุกคน แต่ในบางกลุ่มผู้นำก็ไม่สนใจเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มเลยก็มี ทั้งนี้แล้วแต่ลักษณะของผู้นำเป็นคนๆ ไป

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและให้โทษ (The Leader as Purveyor of Rewards and Punishments) บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณและให้โทษแก่บุคลากรอื่นหรือมีอำนาจให้คุณให้โทษ จะกลายเป็นผู้ทรงอำนาจสำคัญและกลายเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษที่ว่านี้อาจจะเป็นการขึ้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน หรือการมอบหมายงานให้มากให้น้อยหรือให้งานที่ยากๆ หรือง่ายๆ ทำก็ได้ทั้งนั้น ผู้บริการที่ดีพึงระวังที่จะไม่มอบอำนาจเช่นนี้ให้แก่บุคลากรคนใดมากเกินไป เพราะความเสียหายอาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรได้ในภายหลัง

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย (The Leader as Purveyor of Rewards and mediator) เมื่อมีการขัดแย้งใดๆ เกิดขึ้น บุคลากรคนใดคอยไกล่เกลี่ยให้สงบและเข้าใจกันได้ บุคลากรผู้นั้นมักจะกลายเป็นผู้นำในภายหลัง บางทีผู้นำประเภทนี้ทำหน้าที่เป็นผู้พิพากษาคติภายในด้วยตนเองเลยก็มี

9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leader as Exemplary) บุคลากรที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่า เป็นตัวอย่างที่ดีขององค์กร มักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรสำคัญในองค์กร

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The Leader as Symbol of the Group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวของกลุ่มคนทุกชนิดมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของกลุ่ม แต่คนหมู่มากอยู่ด้วยกันจะให้สามัคคีกันตลอดเวลาข้อมล้าบามาก กลุ่มจึงมักมีคนๆ หนึ่งหรือบางคนที่ได้รับการยกย่องจากบุคลากรทั้งหลายว่าเป็นตัวแทนและเป็นคนที่หาที่ติไม่ได้ของเขา ซึ่งจะดีกับเขาเสมอไม่ว่าจะในโอกาสใด และจะดีด้วยกับคนทุกคนนี้จะไม่มีการกระทำใดๆ อันจะเป็นภัยต่อกลุ่มโดยเด็ดขาด คนๆ นี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นผู้นำในทำนองเดียวกับพระมหากษัตริย์เป็นผู้นำของประเทศอำนาจที่ผู้นำเหล่านี้มีจุดสูงสุด เหนือจิตใจคนภายในกลุ่มทุกคนและทุกฝ่าย

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leader as substitute for Individual Responsibility) ไม่แปลกเลยที่กลุ่มคนบางกลุ่มหรือองค์กร หรือหน่วยงานบางแห่งมีผู้นำคนหนึ่งหรือหลายคนอาสาเข้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่ม หรือรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนกลุ่มนั้นกระทำลงไป โดยเหตุนี้บางทีในโอกาสต่อมา บุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจกระทำใดๆ แทนตนได้เพื่อป้องกันความผิดพลาด ซึ่งอาจเป็นเหตุให้ผู้นำของตนต้องพลอยรับผิดชอบ โดยไม่ได้กระทำผลกับพวกเขา

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leader as Ideologist) บางทีผู้นำบางคนเป็นศาสดาของกลุ่ม เป็นผู้กำหนดอุดมคติสร้างความเชื่อหรือศรัทธาต่างๆ ให้แก่บุคลากรอื่นแม้กระทั่งคุณธรรมประจำใจและขนบประเพณีต่างๆ ของกลุ่ม อุดมคติดังกล่าวในตอนแรกอาจเป็นเพียงคำพูดของเขาที่ใครๆ พากันนิยมและปฏิบัติตาม ต่อมาก็กลายเป็นอุดมคติทางการ ของกลุ่มไป ผู้นำประเภทนี้มักเป็นนักพูดและนักคิด ที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มให้ความนับถือ

13. ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา (The Leader as Father Figure) ผู้นำประเภทนี้วางตัวเป็นผู้ใหญ่ มีอาวุโสที่สุดในกลุ่ม และมีบุคลิกลักษณะน่านับถือในฐานะเป็นบิดาของกลุ่ม ซึ่งจะดำเนินใครก็ตาม การดำเนินนั้นไม่มีใคร โกรธ เพราะทุกคนทราบดีว่าเบื้องหลังคำพูดคำหยาบของ

คนๆ นั้น เขามีความรักความหวังที่อยู่ด้วยเสมอไป และเขาจะเป็นที่พึงพอใจให้แก่คนทุกคนเมื่อมีความทุกข์ได้เสมอ

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน (The Leader as Scapegoat) ผู้นำที่รับผิดชอบและเป็นบิดาของกลุ่มคนทุกคนย่อมหวังได้ว่า เมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้นตนเองนั้นแหละจะถูกลงโทษแทนบุคคลากรจำนวนมากในกลุ่มคนทุกประเภทต่างก็ไม่ต้องรับผิดชอบเมื่อความผิดเกิดขึ้น แต่จะพากันซัดทอดกลายเป็นผู้นำขึ้นมาในภายหลังได้เหมือนกัน เพราะเมื่อเหตุการณ์ร้ายผ่านไป ผู้คนพากันเห็นอกเห็นใจที่เขาเคยได้รับเคราะห์กรรมแทนพวกตนแต่เพียงผู้เดียว

จากแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการบริหารงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีมิตรสัมพันธ์ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การแลกเปลี่ยนและการเปลี่ยนแปลงและนำสู่จุดมุ่งหมาย

ทั้งนี้ลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปคือ

- 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2) เป็นคนกล้าเปิดเผย
- 3) เป็นคนที่เชื่อมั่นในคนอื่น
- 4) ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน
- 5) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต
- 6) มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน และ
- 7) เป็นผู้มองการณ์ไกล

โดยอาศัยคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้นำจึงจะดำเนินการเป็นผู้บริหารความเปลี่ยนแปลงโดยการตรวจวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง ระบุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง กำหนดและมอบหมายความรับผิดชอบ พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารและการนำไปใช้ ตลอดจนติดตามการตรวจประเมินความก้าวหน้าในการบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

แนวทางในการบริหารและการจัดการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 3

แนวทางในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องอาศัย ปัจจัยองค์รวมและปัจจัยสนับสนุน ดังต่อไปนี้

ปัจจัยที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

- มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
- มีบุคลิกภาพประชาธิปไตย ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน
- มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น
- ใจกว้าง เปิดโอกาสให้ครูมีเสรีภาพในการคิด
- มีศักยภาพในการจัดระบบบริหาร โดยใช้ระบบคุณธรรม
- สร้างขวัญและกำลังใจให้เพื่อนครู

ปัจจัยที่ 2 ระบบบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีคุณภาพ

- จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนสถานศึกษาระยะ 5-10 ปี
- พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่น
- กำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับมาตรฐานของหลักสูตร
- จัดทำข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาและท้องถิ่นที่มีประสิทธิภาพ
- มีการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการประกันคุณภาพ
- มีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ทบทวน ประเมินผล และรายงาน

ปัจจัยที่ 3 การมีส่วนร่วมของชุมชน

- นำความเข้มแข็งของชุมชนมาช่วยในการสนับสนุนการปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษา

- แต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่นหลายๆ ด้าน

ปัจจัยที่ 4 สถาบันการศึกษาในท้องถิ่น

- เป็นแหล่งวิทยากร
- ให้ความรู้และช่วยเหลือเกี่ยวกับการจัดการเรียนรูปละการวิจัยแก่ครูและผู้บริหาร

ปัจจัยที่ 5 ศึกษาพิเศษและนักวิชาการ

- ให้คำปรึกษาแนะนำอย่างต่อเนื่อง
- มีศักยภาพในการนิเทศและการแนะนำ

ยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาโดยใช้ปัจจัยองค์รวมและปัจจัยสนับสนุน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 5 การบริหารและจัดการศึกษา มาตรา 39 วรรคแรกบัญญัติว่า “ให้กระทรวง กระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง” แสดงให้เห็นเจตนารมณ์ด้านการกระจายอำนาจในการปฏิรูปการบริหาร และจัดการศึกษาด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนสถานศึกษาจึงต้องใช้ระบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (TQM : Total Quality Management) โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการบริหารจัดการ คุณภาพที่ชุมชน องค์กร และทุกคนมีส่วนร่วมคิดร่วมตัดสินใจ เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับ ความต้องการของผู้เรียนและชุมชน

1. มิติของการมีส่วนร่วม

- 1.1 รูปแบบการมีส่วนร่วม : เป็นแบบทางการและแบบไม่เป็นทางการ
- 1.2 ลักษณะการมีส่วนร่วม : ความสมัครใจ การมีส่วนร่วม ระยะเวลา ระดับการให้อำนาจ
- 1.3 ผู้มีส่วนร่วม : ผู้นำท้องถิ่น บุคคลในชุมชนแต่ละอาชีพ นักเรียน บุคลากรในโรงเรียน

2. กลยุทธ์การมีส่วนร่วม

- 2.1 ภาวะผู้นำที่มีบุคลิกภาพประชาธิปไตย
- 2.2 เทคนิคการสร้างความร่วมมือ
- 2.3 ธรรมเนียมโรงเรียนที่กำหนดแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียนทุกด้าน ในระยะ 5-10 ปี โดยมีแผนงานพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่ชัดเจน
- 2.4 การกระจายอำนาจ
- 2.5 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพทั้งด้านทรัพยากรและเวลา ทั้งระดับบุคคลและองค์กร
- 2.6 การปรึกษาหารือ การตัดสินใจร่วมกัน และการสื่อสารแบบสองทาง
- 2.7 การปฏิสัมพันธ์เชิงบวกและการเสริมสร้างกำลังใจซึ่งกันและกัน
- 2.8 การติดต่อสื่อสาร
- 2.9 การส่งเสริมความเข้มแข็งในชุมชน

3. บริบทการมีส่วนร่วม

- 3.1 เศรษฐกิจ

3.2 การเมือง / การปกครอง

3.4 สังคม / วัฒนธรรม

ดังนี้

คุณลักษณะของผู้บริหาร ผู้บริหารในระบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม มีลักษณะ

- เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย
- ให้ความสำคัญ ให้เกียรติ และเคารพศักดิ์ศรีของผู้ร่วมงาน
- ยอมรับและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น ร่วมแก้ปัญหาและร่วม

ตัดสินใจ

- มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
- มีความเชื่อมั่น เห็นคุณค่าของตนเองและผู้ร่วมงาน
- มีความซื่อสัตย์และจริงใจ
- สามารถกระตุ้นและจูงใจบุคคลให้เกิดความรักและผูกพันในองค์กร

การสร้างทีมงาน

ทีมงานในระบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการอย่างยิ่งและเมื่อมีการจัดโครงสร้างองค์กรแล้ว จะต้องมีการมอบหมายงานให้ปฏิบัติในรูปคณะกรรมการดำเนินงาน ให้คณะกรรมการได้คิด ทำ แก้ไข ประเมินและปรับปรุงร่วมกัน คณะกรรมการดำเนินงานในสถานศึกษา ได้แก่

- คณะกรรมการสถานศึกษา
- คณะกรรมการแผนงานและโครงการ
- คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้
- คณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษา
- คณะกรรมการจัดทำระบบสารสนเทศ

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้

- เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์
- เป็นผู้นำในการบริหารจัดการแบบประชาธิปไตย
- เป็นผู้นำในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนรู้
- เป็นผู้นำในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษา
- เป็นผู้ประสานความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาการ

เรียนรู้

- เป็นผู้นำในการจัดการเรียนรู้และเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรในทางสร้างสรรค์

- เป็นผู้นำในการบริหารงานโดยการทำงานเป็นทีม
- ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายร่วมงานแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมประเมิน และร่วมปรับปรุงงาน

- เป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรในสถานศึกษา
- เป็นผู้จัดการงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์เพื่อสนับสนุนการพัฒนาการเรียนรู้

เหตุผลที่สำคัญก็คือวิสัยทัศน์สามารถทำให้เกิดจุดเน้นในองค์กร โดยรวมเอาความแตกต่างที่มีอยู่อย่างหลากหลายในองค์กร เพื่อกำหนดทิศทาง และความมุ่งมั่นในการมุ่งสู่เป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนด

ไม่ว่าองค์กรใดสามารถตอบสนองทุกสิ่ง เพื่อทุกคนท่ามกลางความขัดแย้งสับสนอันเกิดจากความเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอกได้

วิสัยทัศน์จะจงใจให้องค์กรระลึกอยู่เสมอว่า อะไรเป็นสิ่งสำคัญที่แท้จริงขององค์กร นั้นหมายถึง การทำให้ทุกคนเข้าใจให้ได้ตรงกันก่อนว่า องค์กรจะไปไหน ตั้งใจจะไปในทิศทางใดด้วยจุดเน้นอะไร และจะใช้แนวทางใด

วิสัยทัศน์ สร้างความรู้สึกสำคัญและรู้สึกมีความหมายให้กับทุกคนในองค์กร ลดความสับสนและสร้างความกระจ่างในทิศทางที่จะก้าวต่อไป วิสัยทัศน์จึงสามารถอธิบายได้ว่า เรากำลังทำอะไรอยู่ ทำไมจึงต้องทำ อะไรคือสิ่งที่ทำแล้วจะได้รับการยอมรับกับทักษะและความชำนาญใดที่จำเป็นในองค์กรนี้

วิสัยทัศน์ สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในทีมงานและบุคลากรขององค์กร เพราะต่างก็ตระหนักได้ว่าแต่ละคนต่างก็ร่วมเป็นเจ้าของและร่วมมือกันเพื่อเสริมสร้างพลังของทีมงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน

วิสัยทัศน์ เป็นเข็มทิศที่สำคัญของผู้นำที่ใช้นำจากแนวทาง ผู้นำที่ฉลาดจะไม่ผลักดันหรือจู่โจมผู้ตาม ไม่ทำตนเป็นเจ้านายของลูกน้อง แต่ผู้นำจะออกมายืนแถวหน้าเพื่อบอกทิศทางและใช้วิสัยทัศน์สร้างแรงบันดาลใจ แรงคลใจ ตลอดจนวางแนวทางและสร้างพลังให้แก่ผู้ตามโดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกคนทุ่มเทเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bill Miles

1. บทวิเคราะห์ทฤษฎีโดย Bill Miles

บริบทที่เข้าใจว่าในทฤษฎี คือการวิเคราะห์บทบาทนั้นๆ หรือคำนิยาม รวมทั้งวิธีวัดผลสำเร็จของทฤษฎีนั้นคือค่าจำนวนที่วัดได้จากความพอใจของพนักงานบนความเป็นจริง

อย่างไรคือ “ความสำเร็จ” เครื่องมือวัดในสภาพแวดล้อมภายในทฤษฎีไหนก็ตาม นำมาทดสอบสำหรับจุดประสงค์ในการวิเคราะห์ทฤษฎีทั้งหมดคือเข้าใจในสภาพธุรกิจที่ประสบความสำเร็จคือการเชื่อมโยงความเป็นไปได้การตัดสินใจการวัดค่าทางธุรกิจ จำนวน การขาย ผู้ถือหุ้น กำไรประจำปี เปรียบเหมือนการประเมินประนีประนอมในการนำมาเป็นเกณฑ์ตัดสินใจ, ความพอใจของลูกจ้างและกำลังใจที่ดี และไม่มีควมพยายามใดทำให้ทุกอย่างที่เชื่อมโยงกันในเครื่องมือวัดเป็นไปไม่ได้ แต่สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป คือ ความแตกต่างในประเภทต่างๆจากส่วนประกอบอื่นๆ เช่นเกี่ยวกับการบริหารกองทัพ หรือ ตัวแทนรัฐบาลจำนวนมาก

สิ่งใดคือความหมายของบริบทความสำเร็จของการศึกษาพฤติกรรมผู้นำผ่านมุมมองของทฤษฎีการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์มันจะหมายถึงมีส่วนดีที่มีอยู่ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำและทฤษฎี สิ่งนั้นไม่ได้จำเป็นนัก หมายถึงในควมมีภัย ความสำเร็จของทฤษฎีทั้งหลาย ไม่ได้ส่งผลเพราะในบางครั้งเครื่องมือวัดนี้จะเป็นผลกระทบทางลบในส่วนพฤติกรรมผู้นำ

แต่ละทฤษฎีภายใต้การพิจารณามีเวลาเป็นตัวคอยเปลี่ยนและยังคงเริ่มต้นศึกษาและใช้วันนี้เป็นตัวอธิบายภาวะผู้นำ(Harris, J.H., Harris, R.B., and Eplion, D.M., 2007, Yukl, 2006, Sagie and Antonakis, 1994) แต่ละทฤษฎีพิจารณาถึงผลกระทบผู้นำต่อผู้ตามและปฏิภริยาร่วมระหว่างผู้นำและผู้ตาม

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองตรงๆไปที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำตัวคนเดียวละผู้ตามตัวคนเดียวที่ทำให้ข้อมูลของทฤษฎีอภิปรายกันเพราะมันสร้างจากเหตุผลของผู้นำและผู้นำเฉพาะคนนั้นสามารถมีความเกี่ยวข้องที่ไม่เหมือนกัน จุดประสงค์มันคือการบรรลุผลสำเร็จในวิสัยทัศน์ของผู้นำ (Yukl, 2006) วิธีการที่มากมายสำหรับเครื่องมือวัดของทฤษฎี LMX คือการที่ผู้ตามและความพอใจในงานและความรู้สึกของการถูกควบคุม ทฤษฎีผู้ความสำเร็จตั้งค่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามน้อย ที่ใดที่ผู้นำตามการจัดการโดยยกเว้นวิธีและตัวป้อนที่เป็นประโยชน์ และตัวป้อนที่เป็นประโยชน์ทำให้ผู้ตามกลับมาสำเร็จ (Yukl, 2006) Sagie and Antonakis (1994) ลูกจ้างที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกลยุทธ์,มีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำ, แสดงพลังความรู้สึกและเกี่ยวข้องกับทิศทางของบริษัทและถึงแม้ว่าพวกเขาพบว่าไม่ได้สัมพันธ์กับฝ่ายผลิตมีการรับรู้การหยุดจ่ายในการจ่ายในอนาคตและสิ่งที่ได้รับมอบหมาย ในทฤษฎีมุ่งสู่ความสำเร็จ การมีส่วนร่วมกับการไม่มีส่วนร่วมค่าเสมอกันของความเกี่ยวข้องพันธในการตัดสินใจที่จะทำสำหรับการโน้มน้าวหรือการเสนอของรางวัลสำหรับลูกจ้าง เพราะว่าสัญญาให้รางวัลในอนาคตอยู่ในทฤษฎี LMX (ภาวะผู้นำมีตรสัมพันธ์) ศึกษาแสดงให้เห็นผลประโยชน์ต่อลูกจ้างคือการควบคุมหรือแทรกแซงเข้าไปในจิตพลังแห่งการรับรู้และการยกย่องตนเองนั่นคือผลประโยชน์ ทฤษฎีเหล่านี้ไม่บริหารซึ่งกันและกัน และ

ความแตกต่างเห็นที่ผู้นำของผู้ตามมีปฏิกริยาร่วมและได้ผลประโยชน์จากโครงสร้างการวิเคราะห์
ทฤษฎีเหล่านี้

จากการมองเห็นภาวะผู้นำทั้งสองของทฤษฎีเหล่านี้มีการใช้ประโยชน์จากทั้งภาพ
ของการดำเนินธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงทั่วไป ผู้นำทางธุรกิจคือคนที่กระตือรือร้นในการจัดการ
โดยสามารถมีวิธินำลูกจ้างไปสู่จุดมุ่งหมายในการทำงาน ภาวะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาท
ทั้งสองคือ ทั้งการมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เหตุผลสำหรับสิ่งนี้คือ ผลลัพธ์
ที่ซึ่งผู้นำทางธุรกิจเห็นเหมือนข้อมูลที่นำเข้าไปสู่การเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเปลี่ยนแปลงเห็นถึง
ผลการเจริญเติบโตของผู้ตาม (Yukl, 2006)

ตามความคิด ทฤษฎี แบบส (Bass, 1999) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือรากฐานใน
ความคิด กล่าวคือ ความสนใจของการจัดการองค์กรและแนวทางที่จำเป็นของสมาชิกสภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงก็คือการใช้ 4 I (การมีอิทธิพลทางอุดมคติ Idealized Influence, การสร้างแรงบันดาลใจ
Inspirational Motivation, การกระตุ้นทางปัญญา Intellectual Stimulation and การ
คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล Individualized Consideration) ให้ผู้ตามเชื่อถือในมุมมอง เขามีการ
จัดการและตอบสนองในมุมมองนี้ ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังคงใช้ได้กับพฤติกรรมการดำเนิน
ธุรกิจในการให้แรงเสริม, ด้านบวกหรือด้านลบกับพฤติกรรมของผู้ตามในแรงบันดาลใจผู้ตามนั้น
ผู้นำทางด้านงานธุรกิจต้องใส่ใจทั้งสองคือสติปัญญาและอารมณ์ของผู้ตาม ผู้นำจะต้อง
ใช้วิธีทำให้ผู้ตามละทิ้งสิ่งที่จะทำให้มีผลต่อพฤติกรรมของผู้ตามในมุมมองของเขา (Bono and
Judge, 2004) ทฤษฎีผู้นำที่แสดงออกอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ต่อเนืองให้ผู้นำที่มีความชำนาญ
เต็มที่ในการควบคุมความสัมพันธ์กับคนที่อยู่ใต้อำนาจ จากการ ใช้ 4 I

(1) การมีอิทธิพลทางอุดมคติ (Idealized Influence) หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ
(Charisma) ที่มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม

(2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างเจตคติและการคิดในแง่บวกและ
กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา

(3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นความ
พยายามของผู้ตาม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ เพื่อการตระหนักรู้ในเรื่องปัญหา กระตุ้นให้
การตั้งข้อสมมุติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

(4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการ
ปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะที่เป็นปัจเจกชน การเอาใจใส่ดูแลคำนึงถึง ความต้องการและความแตกต่าง

ระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสาร และปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำและการมอบหมายงาน มีการพัฒนาหรือสนับสนุนในการทำงานเพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของส่วนตนและส่วนรวม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องมือเปิดช่องให้ภาวะผู้นำดำเนินธุรกิจ ทฤษฎี FRLT ผู้นำแสดงออกอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Full Range Leadership theory) สามารถอธิบายพฤติกรรมง่ายที่สุดกับผู้นำโดยส่วนมากเพราะว่ามันเป็นทฤษฎีที่สมบูรณ์มาก (Antonakis and House, 2002)

ทฤษฎีเหล่านี้ถูกเลือกแล้วเพราะว่ามันมีทางออกที่มีระดับแตกต่างกันในการจัดการ ทฤษฎีLMX ผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ (Leader member exchange theory) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาของพวกเขาในบริบทที่ผู้นำจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสร้าง ความสัมพันธ์ขึ้นอยู่กับความต้องการ (Yukl, 2006) อย่างไรก็ตามทฤษฎี LMX ผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ (Leader member exchange theory) ไม่ได้กระจายมุมมองของผู้นำกับลูกจ้างคนหนึ่งคนใดในเวลาเดียวกัน ถึงแม้ว่าเขาจะทำงานกับคนที่ไม่ได้อ่อนน้อมโดยไม่ยอมรับสภาพแวดล้อม

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน-การเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงาน คือ ทฤษฎีที่สมบูรณ์มากกว่าทั้งสองทฤษฎีที่กล่าวมาเพราะว่ารวมถึงพฤติกรรมของพวกเขาทั้งหลายโดยมีนัย และขยายบนฐานพฤติกรรมของผู้นำโดยเพิ่มการรับรู้ทางอารมณ์, อิทธิพลอุดมการณ์นั้นส่งผลให้ผู้ตามมีความพร้อมในระดับที่ดีขึ้น ผู้นำด้านนี้ต้องมีความสามารถในการดำเนินการทางธุรกิจได้อย่างมากทุกสถานการณ์ ถึงแม้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปรากฏว่าสมบูรณ์ตามทฤษฎี Yukl (2006) นั้นไม่เพียงพอต่อการสร้างกลุ่ม มันไม่เพียงพอในการอธิบายบทความด้านกิจกรรมของชาวตะวันตกของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง FRLT (ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลที่มีอุดมการณ์)คือความพยายามที่ทำให้ภาวะผู้นำด้านการจัดการกับการเพิ่มของปัจจัยประกอบ มันคือ ความพิเศษของทฤษฎีนี้เพราะว่ามันมีคุณภาพมากกว่า เพราะว่ามันมีส่วนสำคัญการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า (Antonakis and House, 2006) อย่างไรก็ตามมันถูกพบว่า ทฤษฎีFRLT มีผลลัพธ์ที่ดีเมื่อทฤษฎีได้ทดสอบในสภาวะที่ปั่นป่วน ผลที่ดีนี้ออกมาด้วยทฤษฎี Bass (1985) ในส่วนทฤษฎี Antonakis และ House นั้นมีปัจจัยประกอบการดำเนินการของผู้นำควรทำก่อนใช้เครื่องมือทดสอบการเปลี่ยนแปลง

ความเชี่ยวชาญ การฝึกฝนและ ต้นแบบผู้นำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่าการดำเนินการทางธุรกิจ เพราะว่าการเปลี่ยนแปลงของผู้นำเกี่ยวข้องกับคุณค่าและความต้องการในบริษัทของเขาดีเท่ากับความคิดของเขา กล่าวคือมีหลายสิ่งที่จะต้องเรียนรู้ในการศึกษาเรื่องการปรับเทคโนโลยี Humphreys (2001) พบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเหมือนการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีอย่างอย่างเป็นรูปธรรมมากกว่าผู้นำทางด้านการดำเนินธุรกิจ (149) ในข้อสรุปคือการกระทำที่ผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงพร้อมด้วยสติปัญญาที่แข็งแกร่ง, ต้องด้วยตัวของเขาเองจะกลับมาเป็นผู้เรียนรู้ชีวิตที่ยืนยาว

ผู้นำสามารถเติบโตในการศึกษาภาวะแวดล้อมกำลังขยายความรู้ด้านผู้นำของเขาทั้งหลายและโลกอยู่รอบๆ ตัวพวกเขา บางคนประกอบด้วยภาวะทางจิตแต่ผู้นำสามารถมีอิสระด้านการตัดสินใจของพวกเขา

Kirkbride (2006) รายงานจากการฝึกฝนภาวะผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับผู้ตั้งคำถามกับผู้นำหลายๆด้านเพื่อให้ได้ข้อมูลจากผู้นำที่ฝึกฝนแล้วกับผู้นำที่เหนือกว่าเขาและผู้นำได้บังคับบัญชาเขากับการรวบรวมข้อมูลเพื่อรายงานเสนอ, ปกติความประหลาดใจของผู้นำจะเป็นส่วนประกอบ และพวกเขาทั้งหลายเร่งมือเพื่อฝึกซึ่งเป็นส่วนประกอบที่เหมือนกันคืออภิปรายและตัดแปลงพฤติกรรมของผู้นำ

ทฤษฎีผู้นำโดยพิจารณาทั้งหมดแล้วอยู่ในมิติกล่าวคือการพิจารณาทางด้านอารมณ์, ความเป็นเหตุเป็นผล, ภาวะทางจิตและโครงสร้างของผู้นำและผู้ตามมันเป็นไปได้สำหรับผู้นำที่ตั้งอยู่บนความพิเศษเฉพาะกว่าสิ่งอื่นๆ FRLT ผู้นำแสดงออกอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Full Range Leadership theory) เป็นทฤษฎีเพียงทฤษฎีเดียวที่พยายามเกี่ยวข้องกับการประสานงาน แต่มีความอันตรายของการตกหลุมรัก นั่นคือผู้นำอาจหลงใหลในเครื่องมือการเปลี่ยนแปลงนั่นกล่าวคือการทำอย่างนั้นจะขาดการปกครองพฤติกรรมของผู้ตามและพฤติกรรมและการทำให้ปัญหาเกิดขึ้นในการจัดการของผู้นำที่ละเอียดถี่ถ้วน ในการเพิ่มภาวะการแข่งกัน ถึงแม้ว่าเป็นที่นำพอใจอย่างยิ่ง คือการยากยิ่งที่ทำได้ในพื้นฐานประจำวัน ไซ้ ผู้นำต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ตามและให้แรงส่งเสริมสนับสนุนให้พวกเขาอย่างไรก็ตามผู้นำไม่สามารถที่จะแนะนำวิสัยทัศน์ใหม่ๆ ได้บ่อยมากนักตั้งแต่ภาวะถูกเงินเข้ามาร่วมด้วย ซึ่งจะทำให้ผู้ตามของเขาไม่พอใจและแสดงความพฤติกรรมไม่แน่นอนของเขาออกมาสภาพแวดล้อมธุรกิจเล็กต้องทำให้มันคงและผู้นำเป็นผู้ไม่แสดงความผิดพลาดในการเป็นผู้นำ

ในการวิเคราะห์ทฤษฎีทั้งสี่โดย Bill Miles นั้นปรากฏว่าไม่มีสิ่งใดขัดกับทฤษฎีนั้นคือผู้นำ สามารถตามทฤษฎีในความเท่าเทียมและผลของการไม่ยอมรับการตอบสนอง FRLT ผู้นำแสดงออกอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Full Range Leadership theory) เป็นทฤษฎีที่สมบูรณ์ที่สุด เพราะว่ารวบรวมพฤติกรรมจำนวนมากและร่วมกับเครื่องมือของทฤษฎี MLQ. คุณภาพภาวะผู้นำ (Member leadership Quality) คือพิสูจน์เหมือนกับทฤษฎีระดับเริ่มต้นและผู้ลงสมัครเพื่อกระบวนการความเป็นจริงในวิทยาศาสตร์ภาวะผู้นำ

จากข้อมูลที่กำลังมาผู้วิจัยพิจารณาถึงความสำคัญของทฤษฎีทั้งสี่ที่จะนำมาเป็นแนวทางในการวิจัยเพื่อนำผลที่ได้ไปพัฒนาการก้าวสู่ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ทันกับภาวะโลกปัจจุบันซึ่งต้องก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านผู้นำมิตรสัมพันธ์ Leader-member exchange theory (LMX)

ทฤษฎีที่ผู้นำใช้วิธีแก้ไขปัญหาภาวะโลกทางธุรกิจและผู้ตามสามารถรับรู้พฤติกรรมของผู้นำ ทฤษฎีผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ด้านมิตรสัมพันธ์ Leader member exchange theory (LMX) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม กล่าวคือ ความสัมพันธ์โดยการระหว่างผู้นำกับผู้ตามและบริบทตามหลัก สำหรับปฏิกริยาร่วมของผู้นำและผู้ตาม (Yukl, 2006) ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงพิจารณาจำนวนที่กำหนดคุณภาพปฏิกริยาร่วมของผู้นำกับผู้ตาม เช่น ความสามารถในการควบคุม, ต้อการอำนาจและการนับถือตนเอง (Harris, Harris and Eplion, 2007) การใช้ความสัมพันธ์เข้าไปแทรกแซงในการควบคุมคือวิธีการวัดในการให้คนรับรู้ว่าการควบคุมของผู้บริหารที่เหนือกว่าชีวิตและสภาพแวดล้อม การแทรกแซงภายในที่มากของการควบคุม คือ เครื่องบ่งชี้ความคิดความรู้สึกที่ควบคุมชีวิตของผู้ใต้บังคับบัญชา และควบคุมพฤติกรรมผู้ตาม และเป็นผลดีกับความพอใจกับงานที่เขารับผิดชอบ (Harris, Harris and Eplion, 2007) ความต้องการเพื่ออำนาจ ; ลูกจ้างกับการต้องการเพื่ออำนาจโดยทั่วไปแสดงให้เห็นได้ชัดความต้องการโดยผลตอบสนองจากการแสดงออกในการทำงาน การแข่งขันเพื่อให้งานออกมาเป็นรูปธรรมกว่าเดิม และโอกาสในการเป็นผู้นำในการทำงาน(Harris, Harris and Eplion, 2007) การนับถือตนเองในบริบทของคำนี้มีมีความหมายที่ใกล้เคียงมากมายในพจนานุกรม ลูกจ้างกับการเคารพตนเองสูงมีไหวพริบของเขาทั้งหลายมีค่าต่อบริษัท (Harris, Harris and Eplion, 2007)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านนำสู่จุดมุ่งหมาย (Path-goal theory : PGT)

วิธีหนึ่งของจำนวนทฤษฎีผู้หลายๆทฤษฎี คล้ายๆกับทฤษฎีความบังเอิญ มันพยายามจะอธิบายพฤติกรรมของผู้นำในการเป็นตัวอย่างกับผู้ตามภายในบริบท การจัดการสภาพแวดล้อม (Yukl, 2006) ข้อมูลพื้นฐานที่เกิดภายในโครงสร้างสภาพแวดล้อมของผู้ตามไม่จำเป็นต้องให้ผู้นำแนะนำในการทำงานของพวกเขา แต่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่มีโครงสร้างพวกเขาอาจต้องการมากกว่า (Yukl, 2006) หนึ่งวิธีสู่ความสำเร็จสู่จุดมุ่งหมายนั้นเกี่ยวข้องกับลูกจ้างในการตัดสินใจทำเป็นกระบวนการ (Sagie and Koslowski, 1994) ทฤษฎีนำสู่จุดมุ่งหมายคือความสามารถของผู้นำอย่างตรงไปตรงมากับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตามมันไม่ได้ตรงกับความต้องการของลูกจ้างหรือทั้งความพยายามสนองต่อลูกจ้างก็ตาม เหมือนเป็นความรู้สึกเฉพาะบุคคล ถ้าจะพูดให้ถูกมันเป็นเครื่องมือที่ผู้นำใช้จัดการโดยเด็ดขาดกับลูกจ้าง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการแลกเปลี่ยนและการเปลี่ยนแปลง

Transactional – Transformational theory (TTT)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการแลกเปลี่ยน-การเปลี่ยนแปลง การดำเนินธุรกิจคิดค้น โดย แบส (1985) เริ่มตั้งแต่ต้น โดย เบริน (1974) และปรับปรุงโดยแบส (Bass, 1985) แก่นของ ทฤษฎีเป็นการไต่ตรงปรับแนวของบุคคลและจุดมุ่งหมายการจัดการเมื่อผลประโยชน์ของทั้งฝ่าย ผู้นำและผู้ตาม ทฤษฎีนี้คือการเขียนโดยมีส่วนประกอบของการเปลี่ยนแปลงถึง 4 I (การมีอิทธิพล ทางอุดมคติ Idealized Influence, การสร้างแรงบันดาลใจ Inspirational Motivation, การกระตุ้นทาง ปัญญา Intellectual Stimulation and การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล Individualized Consideration) และ 3 ปัจจัยประกอบในการดำเนินงาน (Yukl, 2006, citing Bass, 1996)

- หนึ่งการมีอิทธิพลทางอุดมคติ เรื่องของผลกระทบของอุดมคติ คือความสามารถของ ผู้นำที่สัญญาตามความคิดของผู้ตามและความเชื่อมั่นในสายตาของผู้นำ

- สองการกระตุ้นทางปัญญา การกระตุ้นให้ผู้ตามมีโอกาสในการคิดจากสติปัญญา โลก บอกผู้ตามที่ประสบความสำเร็จนั้นผ่านสายตาของผู้นำ

- สามการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การความเกรงใจในการเป็นตัวของตัวเองคือ หนทางที่ทำให้ระหว่างผู้นำและผู้ตามมีทิศทางเดียวกัน เช่น เป็นผู้นำ สนับสนุน และการให้กำลังใจ

- สดท้ายการสร้างแรงบันดาลใจ แรงบันดาลใจ คือ การแบ่งปันมุมมองและยุทธศาสตร์ ของวิสัยทัศน์ การตั้งรางวัลความเหมาะสมโดยผู้ตามมีส่วนร่วม

การจัดการที่ไม่มีการโต้ตอบโดยผู้นำแสดงในสิ่งที่ถูกต้องเป็นที่ยอมรับด้วยความเต็มใจ ของผู้ตาม การเข้าไปร่วมทุกสถานการณ์นั้น อาจหมายถึงผู้นำไม่เห็นปัญหาจนกระทั่งมันออกมา เป็นปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไข การที่ผู้นำจัดการโดยที่ไม่เป็นที่ยอมรับ หมายถึง พฤติกรรมของ ผู้นำนั้นถูกมองข้ามจากทิศทางและการกระตือรือร้นและกฎแห่งการเชื่อถือ

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านผู้นำแสดงออกอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ Full

Range Leadership theory (FRLT)

ทฤษฎีผู้นำต่อเนื่องคือการเพิ่มเติมจากทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้นำ การเปลี่ยนแปลงคือข้อนิยามของอิทธิพลของอุดมการณ์การแยกออกเป็นสองส่วน และเพิ่มการจัดการแบบนโยบายเศรษฐกิจแบบเสรีนิยม (Antonakis and House, 2006)

ผลกระทบของอุดมคติ (คุณสมบัติ) เป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำและเป็นภาพที่มอง อารมณ์ที่ผู้ตามมีต่อผู้นำ ผลกระทบของอุดมคติ (พฤติกรรม) ที่ผู้นำรับปากว่าจะจัดการและทำ อย่างไม่ให้กับพวกเขา กับการจัดการเหล่านั้น การจัดการนโยบายเศรษฐกิจแบบเสรีนิยมที่ผู้นำไม่ทำ อะไร ในขณะที่ความคาดหวังในผลลัพธ์นั้นๆจากผู้ตาม ทฤษฎีผู้นำต่อเนื่องเป็นสิ่งใกล้ตัวที่สะท้อน

ในภาพของภาวะผู้นำ MLQ (Member leadership Quality) ที่ซึ่งเมื่อตัวอย่างความพอเพียงมีประโยชน์คือ การเป็นตัวบ่งชี้การกระทำของภาวะผู้นำ (Humphreys) ทฤษฎีผู้นำอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ต่อเนื่องให้ผู้นำที่มีความชำนาญเต็มที่ในการควบคุมความสัมพันธ์กับคนที่อยู่ใต้อำนาจจากการใช้ 4 I (การมีอิทธิพลทางอุดมคติ Idealized Influence, การสร้างแรงบันดาลใจ Inspirational Motivation, การกระตุ้นทางปัญญา Intellectual Stimulation and การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล Individualized Consideration) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องมือเปิดช่องให้ภาวะผู้นำดำเนินธุรกิจ ทฤษฎี ผู้นำที่แสดงออกอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ FRLT (Full Range Leadership theory) สามารถอธิบายพฤติกรรมง่ายที่สุดกับผู้นำโดยส่วนมากเพราะว่ามันเป็นทฤษฎีที่สมบูรณ์มาก (Antonakis and House, 2002) โดย ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bill Miles สามารถปรับมาใช้ในการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bill Miles

ที่มา : Bill Miles, 2007.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

นิคม อรรถอำนวย (2532, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูอาจารย์เกี่ยวกับกระบวนการบริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด กรมสามัญศึกษาเขต

การศึกษา 10 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์เกี่ยวกับกระบวนการบริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด กรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 10 โดยภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง

ประภัสสร หุ่นแก้วชมพู (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามความเป็นจริงและความคาดหวังตามการรับรู้ของกรรมการโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานครพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมทั้ง 4 แบบ คือ แบบสั่งการ แบบสนับสนุน แบบมีส่วนร่วมและแบบมุ่งความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมากและเมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามความเป็นจริงและความคาดหวังตามการรับรู้ของกรรมการโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร จำแนกตามกลุ่มอายุ อาชีพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาเป็นกรรมการ และขนาดโรงเรียนโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

วิจิตร ชีระกุล (2518, หน้า 19-21) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับเพศ อายุ ประสบการณ์ และวุฒิของครูใหญ่ โรงเรียนมัธยมสายสามัญส่วนกลาง ใช้เครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำ LBDO โดยศึกษาจากครู 34 โรงเรียน จำนวน 170 คน ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ทั้งสองด้านอยู่ในระดับปานกลาง คือพฤติกรรมด้านสัมพันธภาพและด้านกิจสัมพันธ์ โดยเฉลี่ย 43.9 และ 41.9 ตามลำดับ มีครูใหญ่ 5 คนที่ได้คะแนนพฤติกรรมด้านสัมพันธภาพสูงกว่าด้านกิจสัมพันธ์ ส่วนเพศ อายุ และประสบการณ์ของครูใหญ่ มีผลต่อพฤติกรรมของครูใหญ่ ครูใหญ่ชายมีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูงกว่าครูใหญ่หญิง และครูใหญ่หญิงมีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูงกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิปริญญาโท มีพฤติกรรมผู้นำสูงกว่าวุฒิต่ำกว่า

วรเชษฐ สุขแสวงหา (2528, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นส่วนภูมิภาค ที่ได้รับพระราชทานรางวัล สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ ผลการศึกษาพบว่า

(1) พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นในส่วนภูมิภาค ที่ได้รับพระราชทานรางวัล สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู-อาจารย์ มี พฤติกรรมที่มุ่งงานและด้านสัมพันธภาพอยู่ในระดับปานกลาง

(2) พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นในส่วนภูมิภาค ที่ได้รับพระราชทานรางวัล สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู-อาจารย์ พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยผู้บริหารโรงเรียนแต่ละขนาด ประเมินค่าคะแนนพฤติกรรมของตนเองสูงกว่าคะแนนที่ครู-อาจารย์เป็นผู้ประเมิน

(3) พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นในส่วนภูมิภาค ที่ได้รับพระราชทานรางวัลของแต่ละขนาดโรงเรียน ที่แสดงพฤติกรรมรายข้อตรงกันในระดับมาก ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู-อาจารย์ ได้แก่ มอบหมายงานเฉพาะอย่างให้ผู้ร่วมงาน ทำทำงานโดยมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า เน้นการทำงานให้ทันตามกำหนดเวลา ส่งเสริมการใช้ระเบียบปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่วางไว้ แจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงความมุ่งหวังของหน่วยงานที่มีต่อผู้ร่วมงาน คบหาสมาคมกับผู้ร่วมงาน อธิบายถึงการปฏิบัติงานของท่าน ปฏิบัติงานโดยมีการปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน และยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆของผู้ร่วมงาน

โกวิทย์ เทศบุตร (2530, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา 10 ผลการศึกษาพบว่า

(1) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีแบบผู้นำด้านให้ความสำคัญกับคนและด้านให้ความสำคัญกับผลผลิตสูง

(2) แบบผู้นำให้ความสำคัญกับคน และผลผลิตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตำแหน่งครูใหญ่ และผู้อำนวยการสัมพันธ์กันอย่างไม่มียุทธศาสตร์

(3) แบบผู้นำด้านให้ความสำคัญกับคน และผลผลิตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ผู้บริหารโรงเรียนอายุ 40 ปี และต่ำกว่า 41-50 ปี และอายุ 51 ปีขึ้นไป ผู้บริหารที่มีประสบการณ์บริหารงาน 5 ปี และต่ำกว่า ประสบการณ์ 6-10 ปี และประสบการณ์ 11 ปีขึ้นไป สัมพันธ์กันอย่างไม่มียุทธศาสตร์

เรา รัตนประสาท (2534, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ซึ่งดำรงตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียนส่วนใหญ่ ปรากฏว่าผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เป็นประเภทที่มีสัมประสิทธิ์ผลสูง ร้อยละ 88.60 และประเภทที่มีสัมประสิทธิ์ผลต่ำ ร้อยละ 11.40

บุญรวย สายแก้ว (2535, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการศึกษาพบว่า

(1) ระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความต้องการของครู-อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก และ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านมิติมิตรสัมพันธ์ ด้านมิติกิจสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก

(2) ระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามความต้องการของครู-อาจารย์ที่มีวุฒิต่างกัน โดยส่วนรวมและด้านมิติมิตรสัมพันธ์ ด้านมิติกิจสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001

(3) ระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามความต้องการของครู-อาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน โดยส่วนรวมและด้านมิติมิตรสัมพันธ์ ด้านมิติกิจสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001

(4) ระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามความต้องการของครู-อาจารย์ที่มีขนาดโรงเรียนในการปฏิบัติงานต่างกัน โดยส่วนรวมไม่แตกต่างเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านมิติมิตรสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อเสนอแนะ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาควรที่จะแสดงพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติต่อครูอาจารย์ในระดับสูง และน่าจะแสดงออกมิติมิตรสัมพันธ์มากกว่ามิติกิจสัมพันธ์ โดยการสำรวจความต้องการของครู-อาจารย์ และจุดบกพร่องของตนเอง นำมาวิเคราะห์ สรุปผล พร้อมแสวงหาความรู้ด้วยการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พัฒนาการแสดงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของครู-อาจารย์ ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายและนโยบายที่วางไว้ทุกประการ

2. งานวิจัยในต่างประเทศ

ในปี 1999 แบทส ได้กล่าวว่า ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับและที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้น ทั้งในสถาบันการศึกษา วงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล ในต่างเชื้อชาติ และข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร

หลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) โมเดลนี้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพฤติกรรม (4I) คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน รวมทั้งภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) หรือ

พฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non-leadership behavior) อย่างไรก็ตามการศึกษาค้นคว้าพบว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นภาวะผู้นำที่มีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำ และในตัวพนักงานทั่วไปด้วย ดังนั้นในนี้จึงจะขอกล่าวถึงเพียงเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการเปลี่ยนแปลงสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4I) คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยย่อ ดังนี้

(1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence : II) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมีการยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธา ภาควินใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น มีคุณธรรม และจริยธรรม เสียสละ เพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค

(2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation : IM) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม มีแรงจูงใจภายในหรือมีแรงบันดาลใจทำงานเพื่องานด้วยความเพลิดเพลิน ด้วยใจรัก ด้วยความรู้สึกรักที่เห็นคุณค่าของงาน หรือเห็นว่างานนั้นมีความท้าทาย ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจและมีการกระตุ้นผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญ

(3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่าๆ

ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่างๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน กระตุ้นให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

(4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล และให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม (Antonakis and House, 2002 ; Yukl, 2006)

จากการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการนำหลักทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ถูกพัฒนาเป็นลำดับ โดยเฉพาะในส่วนที่นักวิจัยหลายท่านที่เริ่มนำทฤษฎีเข้ามาเป็นรากฐานสำหรับเป็นต้นแบบและที่มีการทำการวิจัยไว้เป็นหลักฐานที่แน่นอนในเรื่องของพฤติกรรมของผู้นำกับความสัมพันธ์ที่ดีในวิธีการที่เป็นผลสำเร็จของนักวิจัยจากทฤษฎีที่มีลักษณะเฉพาะถึงทฤษฎีที่ทันสมัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่ละความสำคัญของความพยายามที่จะนำมาปรับพฤติกรรมที่เป็นผลสำเร็จของผู้นำเพื่อเป็นบทพิสูจน์ในการนำทฤษฎีดังกล่าวไปประกอบใช้เพื่อความสำเร็จแล้วนั้น สี่ทฤษฎีต่อไปนี้ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวปฏิบัติและการนำมาใช้ได้จริงเพื่อดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ดังนี้คือ

(1) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านผู้นำมิตรสัมพันธ์ Leader-member exchange theory

(2) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านนำสู่จุดมุ่งหมาย Path-goal theory

(3) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการแลกเปลี่ยนและการเปลี่ยนแปลง Transactional – Transformational theory

(4) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านผู้นำแสดงออกอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ Full Range Leadership theory