

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบไปด้วย

1. ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)
2. ความสำคัญของภาวะผู้นำ
3. คุณลักษณะความเป็นผู้นำ
4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่าภาวะผู้นำ มีนักวิจัย และนักปฏิบัติจำนวนมากได้พยายามให้คำจำกัดความของคำนี้ไว้มากมาย กล่าวได้พอเป็นสังเขปดังนี้

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 62) รวบรวมนิยาม “ภาวะผู้นำ” ได้ดังนี้ ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของบุคคลในการกำกับกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน (Hemphill & Coons; 1957 เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544) ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลเพิ่มขึ้นที่สูงกว่าและมากกว่ากลไกการทำงานปกติที่ใช้กำกับงานประจำขององค์การ (Katz & Kahn, 1978) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ (Stogdill, 1974) ภาวะผู้นำ หมายถึง การจูงใจ กระตุ้นให้ผู้อื่นมองเห็นพร้อมทั้งปลุกฝังเป็นค่านิยม และสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ (Richards & Jaqus, 1990) ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะก้าวออกมาจากวัฒนธรรมเดิม เพื่อเริ่มกระบวนการวิวัฒนาการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้มีการปรับตัวได้มากขึ้น (Sehein, 1985) ภาวะผู้นำ คือ การจูงใจ

ให้คนได้ปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2540).

นิตย สัมมาพันธ์ (2546, หน้า 31) ให้คำจำกัดความที่ว่า “ภาวะผู้นำคือ พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบขององค์กรไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์”

สราญรัตน์ จันทะมล (2548, หน้า 13) กล่าวว่าภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลที่ไม่ใช่ลักษณะการบังคับต่อผู้อื่น ให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนดด้วยความเต็มใจ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์กร ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถดำเนินการต่าง ๆ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด องค์กรประกอบที่เกี่ยวข้องในกระบวนการภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม บริบท สถานการณ์และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น องค์กรประกอบเหล่านี้จะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและต่างส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกันเสมอ

แบส (Bass, 1985; p. 545) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานผู้ตามต้องได้รับผลเกินเป้าหมายที่กำหนด เจตคติความเชื่อ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปในระดับสูง

สรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำใช้ความสามารถที่ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานของผู้ตามเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

สราญรัตน์ จันทะมล (2548, หน้า 15) ได้วิเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำใน 3 ประเด็น คือ 1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องประสบผลสำเร็จก็จะต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ 2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย 3. คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคน ไม่มุ่งพัฒนาภาวะ

ผู้นำ แม้มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงใด ก็ไม่อาจเติบโตก้าวหน้าได้ จะเห็นได้ชัดว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ความอยู่รอด และความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การจึงมีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จนเกิดแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำมากมาย

พิมพอร์ สดเอี่ยม (2548, หน้า 116) วิเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียนเป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณภาพของโรงเรียนที่ดำเนินการ โดยผ่านเครือข่ายบุคคลและตามบทบาทหน้าที่ขององค์การ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการริเริ่มโครงสร้าง กระบวนทัศน์ใหม่ และภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับคนอื่น เพื่อสร้างความสมบูรณ์ให้กับส่วนรวม มีการร่วมคิดและร่วมรับผิดชอบ เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่พยายามให้เหตุผล เพื่อให้ผู้ตามยินยอมทำตามผลของการปฏิบัติงานขององค์การเป็นผลจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ

สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำ คือ ต้องตระหนักว่าการตั้งใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน และคนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารเพื่อความสำเร็จ

คุณลักษณะความเป็นผู้นำ

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544, หน้า 69) ได้อธิบายคุณลักษณะของผู้นำที่ดีได้ดังนี้

1. เป็นผู้มีสติปัญญาดีซึ่งประกอบไปด้วยความสามารถทางจินตนาการ (Imagination) ความสามารถในทางสร้างสรรค์ (Creative) มีวิจารณญาณดี (Judgement) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) และมีความรอบรู้ในเหตุการณ์ต่าง ๆ (Alertness) ทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม และปรับปรุงสถานการณ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
2. เป็นผู้ทำงานหนักอยู่เสมอ ต้องขยันทำงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา
3. คำนึงถึงขวัญและกำลังใจของกลุ่ม

4. ผู้นำที่ต้องมีลักษณะเหนือกว่าผู้ตาม

5. ผู้นำที่ดีจะต้องมีอารมณ์คงที่ (Well-balanced) คือมีความหนักแน่นไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัวในการแก้ไขปัญหา

6. เป็นนักกลยุทธ์ (Strategic man)

7. ต้องมีอำนาจ (Power)

คุณสมบัติของผู้นำ (The Successful Leader) ควรมีดังนี้

S Shoulders own responsibility ไม่ปิดสว่รับผิดชอบงานในหน้าที่ทั้งของตนเองและของลูกน้อง

U Understands his men ให้มีความสนใจและมีความเข้าใจลูกน้อง

P Progresses เรียนรู้อยู่เสมอ รู้จักปรับปรุงตนเอง แก้ไขข้อบกพร่องไม่ทำตัวเป็นน้ำเต็มแก้ว เต็มอะไรไม่ได้อีกเลย

E Enforces all regulations เป็นตัวอย่างที่ดี

R Respects his men ขอมรับและเห็นความสำคัญของลูกน้องว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า

V Visualizes problems รู้จักป้องกันปัญหา ไม่มองข้ามทั้งเรื่ององงานไม่ปล่อยเรื่องเล็กให้เป็นเรื่องใหญ่

I Inspires confidence เสริมสร้างขวัญลูกน้องให้ดี ให้ลูกน้องเชื่อมั่น ขอมรับความศรัทธา

S Sells ideas สร้างความร่วมมือ สามารถจูงใจลูกน้องได้ขายความคิด

I Intrudes clearly สอนงานเป็น สั่งงานชัดเจน

O Originates มีความคิดริเริ่ม กระตุ้นและเสริมสร้างบรรยากาศให้ลูกน้อง ได้มีโอกาสริเริ่มสร้างสรรค์ด้วย

N Notice performance ให้การยกย่องชมเชย หัวหน้าไม่ควรหวังคำยกย่องชมเชยลูกน้อง ควรส่งเสริมและให้กำลังใจอยู่เสมอ

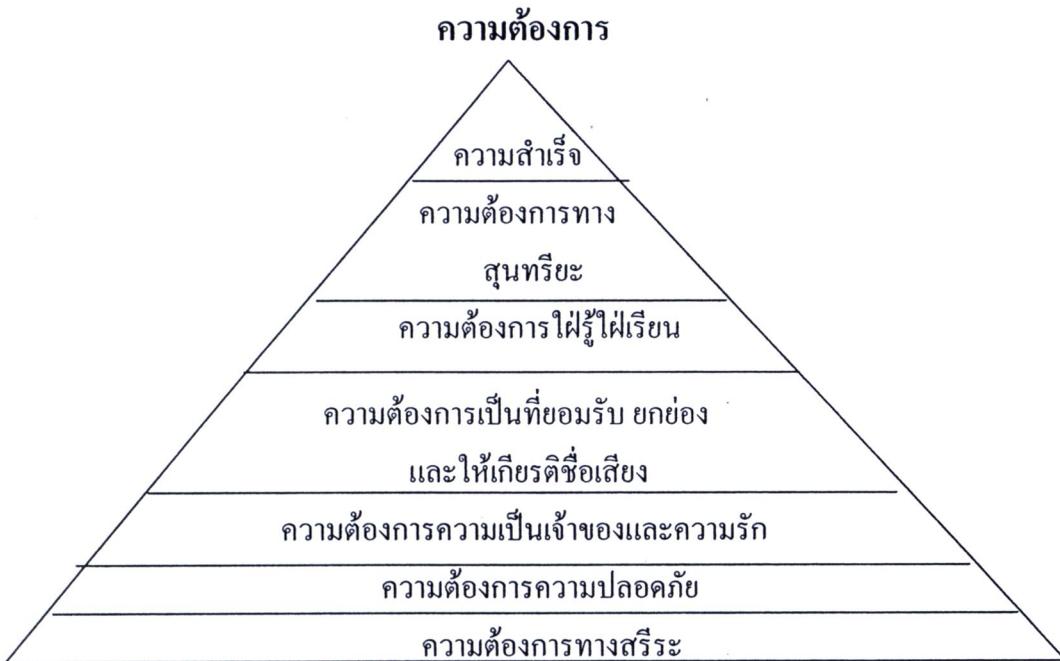
สรุป คุณลักษณะความเป็นผู้นำ คือ เป็นผู้มีสติปัญญาดี ทำงานหนักอยู่เสมอ คำนึงถึงขวัญและกำลังใจ มีลักษณะเหนือกว่าผู้ตาม มีความหนักแน่นเป็นนักกลยุทธ์ และเป็นผู้มีอำนาจ

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดของการศึกษาตามรูปแบบของเบส (Bass) ให้ความสำคัญของผู้นำที่เป็นคือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformational process) โดยผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ให้ได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อ จูงใจ ความเชื่อมั่นของผู้ตามได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับสูงกว่าโดยใช้ฐานคิดตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy) ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของวรูม (Vroom) และทฤษฎีความต้องการของอันเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG theory) สรุปเป็นสังเขปได้ดังนี้

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) เป็นนักจิตวิทยาในกลุ่มมนุษยนิยมทฤษฎีของมาสโลว์ได้ชื่อว่าทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ โดยอธิบายว่ามนุษย์มีความต้องการเป็นลำดับขั้น ซึ่งพบว่าคนเรามักคืนสนองความต้องการขั้นต่ำสุดก่อน เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วจึงแสวงหาความต้องการขั้นสูงขึ้นไปตามลำดับ ในยุคแรกมาสโลว์ทำการศึกษาความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ลำดับ ลำดับ 1-4 เป็นความต้องการระดับต้น ลำดับที่ 5 เป็นความต้องการระดับสูง ยุคต่อมาได้ศึกษาเพิ่มเติมอีก 3 ลำดับรวมทั้งหมดเป็น 7 ลำดับขั้นตอนความต้องการ ดังต่อไปนี้



ภาพปิรามิดแสดงลำดับชั้นความต้องการ ตามแนวคิดของมาสโลว์ 7 ลำดับชั้น ลำดับ 1-4 เป็นความต้องการระดับต้นหรือระดับขาดแคลน ลำดับที่ 5-7 เป็นความต้องการระดับสูงหรือระดับสร้างความสมบูรณ์แบบให้ชีวิต

จากภาพอธิบายลำดับชั้นความต้องการตามแนวคิดของมาสโลว์ ได้ดังนี้
ลำดับชั้นที่ 1 ความต้องการทางสรีระ (physical needs) คือความต้องการตอบสนองความหิวกระหาย ความเหนื่อย ความง่วง ความต้องการทางเพศ ความต้องการขับถ่าย ความต้องการมีกิจกรรมทางร่างกายและความต้องการสนองความสุขของประสาทสัมผัส

ลำดับชั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (safety needs) คือ ความต้องการการคุ้มครองปกป้องรักษา ความอบอุ่นใจ ความปราศจากอันตราย และต้องการหลีกเลี่ยงความวิตกกังวล

ลำดับชั้นที่ 3 ความต้องการความเป็นเจ้าของ และความรัก (belongingness and love needs) คือ ความอยากมีเพื่อน มีพวกพ้อง มีกลุ่ม มีครอบครัว และมีความรัก ชั้นนี้จัดเป็นความต้องการทางสังคม



ลำดับขั้นที่ 4 ความต้องการเป็นที่ยอมรับ ยกย่อง และเกียรติยศชื่อเสียง (esteem needs) คือ ความอยากมีชื่อเสียง มีหน้ามีตา มีคนยกย่องเลื่อมใส มีความเด่นดัง และต้องการความรู้สึกที่ดีของคนอื่นต่อตน

ลำดับขั้นที่ 5 ความต้องการใฝ่รู้ใฝ่เรียน (need to know and understand) คือ ความอยากรู้ อยากเข้าใจ อยากมีความสามารถ อยากมีประสบการณ์

ลำดับขั้นที่ 6 ความต้องการทางสุนทรียะ (aesthetic needs) ได้แก่ความต้องการด้านความดี ความงาม คุณธรรม และความละเอียดอ่อนทางจิตใจ

ลำดับขั้นที่ 7 ความต้องการความสำเร็จ หรือความสมบูรณ์แบบในชีวิต (self actualization needs) ขั้นนี้ถือว่าเป็นความต้องการสูงสุดแห่งความเป็นมนุษย์ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ต้องปูพื้นฐานให้บุคคลได้ตอบสนองความต้องการของตนในลำดับขั้นที่ 1 เป็นลำดับมาจนถึงระดับสูง หรือสร้างความรู้สึกรู้สึก “พอ” ในความเป็นตัวตนเสียก่อน ซึ่งบุคคลประเภทนี้มักได้รับประสบการณ์สูงสุด คือ ได้รับประสบการณ์เข้มข้นบางประการด้วยตนเองจนตระหนักพบความเป็นจริงแห่งชีวิต ซึ่งบางคนกล่าวว่าเข้าถึงปรัชญาชีวิต หรือสัจธรรมแห่งชีวิต

ความต้องการทั้ง 7 ลำดับขั้นตอนตามแนวคิดของมาสโลว์นั้น บุคคลจะกระทำการเพื่อสนองความต้องการลำดับแรกก่อน แล้วจึงคืนรน เพื่อสนองความต้องการถัดมาเป็นลำดับ ตัวอย่างพฤติกรรมของบุคลากรในหน่วยงาน เช่น ตราบโคที่เงินเดือนยังไม่พอใช้จ่าย (ความต้องการขั้นที่ 1) หรือทำงานต้องเสี่ยงภัยในหน้าที่ (ความต้องการขั้นที่ 2) ในภาวะดังกล่าวนี้บุคลากรในหน่วยงานอาจยังไม่คำนึงถึงความรัก การยอมรับ ยกย่องและเกียรติยศชื่อเสียง (ความต้องการขั้นที่ 4) หรือจะยังไม่คืนรนใฝ่หาความรู้ ความดี ความงาม หรือความสมบูรณ์แบบส่วนตัว (ความต้องการขั้นที่ 5, 6 และ 7) จึงเห็นได้ว่าคนบางคนกระทำในสิ่งที่สังคมไม่ยอมรับ เพื่อให้ความต้องการทางกายได้รับการตอบสนอง เช่น เพื่อให้ท้องหายใจ เพื่อสนองความต้องการทางเพศ หรือเพื่อสะสมเงินทองเอาไว้ให้อุ่นใจว่าต่อไปภายหน้าจะได้มีกินมีใช้ (<http://dit.dru.ac.th/home/023/psychology/chap5.htm>)

ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom Expectancy theory)

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
ห้องสมุดงานวิจัย
วันที่..... 17 พ.ค. 2555
เลขทะเบียน..... 248656
เลขเรียกหนังสือ.....

วรูม (Victor H. Vroom) เป็นนักจิตวิทยาในกลุ่มพุทธินิยม (Cognitive Psychology) ที่ศึกษาวิจัยการทำงานของคนในโรงงานอุตสาหกรรม และได้สร้างทฤษฎีความคาดหวังไว้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1964 แม้คำอธิบายในทฤษฎีของวรูมอาจจะยังมีความไม่สมบูรณ์ แต่ก็พบว่าเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญที่ทำให้มีการวิจัยต่อเนื่องมาอีกมากในเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของคนงานในโรงงานอุตสาหกรรม นักจิตวิทยาในกลุ่มพุทธินิยมนี้ เชื่อในเรื่องความคิดของบุคคลว่าเป็นส่วนสำคัญในการทำให้เกิดแรงจูงใจต่อพฤติกรรม หรือการกระทำ แม้จะมีเรื่องของผลรางวัลหรือสิ่งเร้าภายนอกตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง แต่ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจคือ ความคิดของบุคคล นักจิตวิทยาบางคนในกลุ่มนี้ศึกษาเรื่องการวางแผน บางคนศึกษาเรื่องการตั้งเป้าหมาย แต่สำหรับวรูมจะเน้นศึกษาเรื่องความคาดหวัง

คำอธิบายของวรูมเน้นใน 2 เรื่อง ด้วยกันคือ เรื่องค่านิยมในงานว่าทำงานแล้วคาดหวังว่าจะได้อะไร เช่น ทำงานให้ดี เพื่อหวังจะได้รับเงินเดือนเพิ่ม หรือบางคนหวังได้รับค่ายกย่อง ในที่นี้เงินและค่ายกย่องเป็นค่านิยม และอีกเรื่องที่เน้นคือ แรงจูงใจซึ่งกำหนดทิศทางกระทำเพื่อให้ได้ตามค่านิยมของตน คือ คาดหวังว่าจะได้ตามค่านิยมเป็นแรงจูงใจให้บุคคลใช้ความพยายามกระทำให้สำเร็จ และความสำเร็จของงานเกิดจากความพยายามมากกับความสามารถของตน จากคำอธิบายดังกล่าวนี้ หลายคนเห็นว่าวรูมเน้นที่สิ่งจูงใจจากภายนอก คือ ความคาดหวังที่จะได้รับรางวัล ได้รับการยกย่อง ได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้น ฯลฯ แต่ถ้ามองทัศนะของกลุ่มพุทธินิยม กลุ่มนี้จะกล่าวว่า ความคาดหวังซึ่งเป็นความคิดของบุคคล เป็นจุดสำคัญของแรงจูงใจ

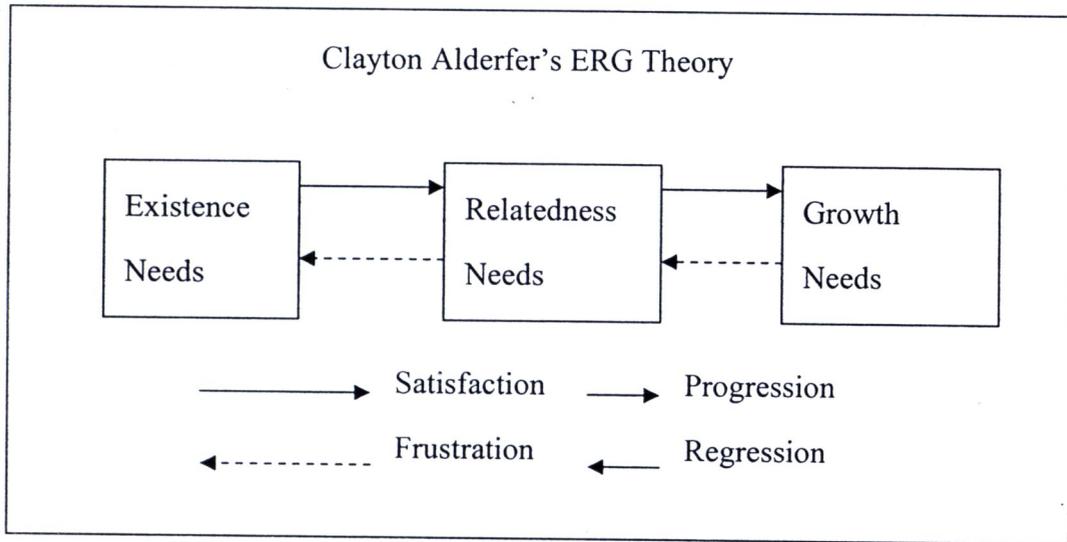
การศึกษาของวรูมนับว่าเป็นประโยชน์ และเป็นจุดเริ่มต้นให้มีการศึกษาค้นคว้าเรื่องแรงจูงใจในการทำงานอีกมาก ตัวอย่างการศึกษาที่น่าสนใจ เช่น ในปี ค.ศ. 1976 กาลเบรธ และคัมมิงส์ ได้นำวิธีการของเขาไปศึกษาการทำงานของคนงานคุมเครื่องจักรในโรงงานการผลิตเครื่องจักร พบว่าการที่คนงานทำงานสำเร็จได้ด้วยดีนั้น มีทั้งแรงจูงใจภายในและภายนอก แรงจูงใจภายนอกคือรางวัลค่าตอบแทนเพิ่ม แรงจูงใจภายในคือความพึงพอใจที่ได้รับความสำเร็จและในปีเดียวกันนักวิจัยชื่อลอร์เลอร์ และพอร์ดเตอร์ ได้นำวิธีการของวรูมไปศึกษากลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้จัดการฝ่ายบุคคลในองค์กร ได้พบปัจจัยที่ส่งผลสู่ความสำเร็จของงานเพิ่มเติมจากที่วรูมได้ทำการศึกษาไว้

โดยวรูมได้กล่าวถึงปัจจัย 2 ตัว คือ ความพยายามกับความสามารถเมื่อผนวกกันเข้าก็ทำให้งานสำเร็จ แต่ลอว์เลอร์และพอร์ดเตอร์ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้คนงานทำงานสำเร็จ ประกอบด้วยความพยายาม ความสามารถ และการรับรู้บทบาท คือการที่บุคคลรับรู้บทบาท ซึ่งได้แก่การเข้าใจงานในหน้าที่ของตน จะเป็นส่วนหนึ่งที่เป็นแรงจูงใจให้ทำงานสำเร็จ นอกจากนั้นลอว์เลอร์และพอร์ดเตอร์ยังเสนอแนะไว้ในการศึกษาของเขาว่าในการให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติ ควรเป็นไปโดยสัมพันธ์สอดคล้องกับความพยายามที่ผู้ปฏิบัติงานได้ลงทุนลงแรงในงาน นั้น ๆ

แนวคิดในทฤษฎีของวรูม สรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลเกิดจากความคิดของบุคคลในการตั้งความคาดหวังในสิ่งที่กระทำ ซึ่งความคาดหวังนั้นมักเป็นไปตามค่านิยมของตน ทำให้บุคคลพยายามทำให้ได้ หากสิ่งที่พยายามสอดคล้องกับความสามารถด้วยก็จะเป็นแรงจูงใจที่เข้มข้นสำหรับบุคคล นอกจากนั้น ผลการศึกษาต่อเนื่องจากวรูมก็ช่วยสนับสนุนแนวคิดดังกล่าว และยังได้ข้อสรุปเพิ่มขึ้นจากการที่บุคคลได้เข้าใจบทบาทการทำงานของคนเป็นอย่างดี จึงเห็นได้ว่า แนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลทำงาน คือการสร้างความหวัง การให้ตระหนักในค่านิยมต่องาน การใช้ความพยายามการเสริมสร้างความสามารถในงาน และการช่วยให้บุคคลเข้าใจบทบาทของตนในงานนั้น ๆ (<http://dit.dru.ac.th/home/023/psychology/chap5.htm>.)

ทฤษฎีความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ (ERG Theory)

เคลย์ตัน แอลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) แห่งมหาวิทยาลัยเยล ได้ปรับปรุงลำดับความต้องการตามแนวคิดของมาสโลว์เสียใหม่ เหลือความต้องการเพียงสามระดับคือ



1. ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ (Existence Needs) คือความต้องการทางร่างกาย และความปลอดภัยในชีวิต เปรียบได้กับความต้องการระดับต่อของมาสโลว์...ย่อโดย E

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) คือ ความต้องการต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทั้งในที่ทำงานและสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ตรงกับความต้องการทางสังคมตามแนวคิดของมาสโลว์.....ย่อโดย R

3. ความต้องการเจริญเติบโต (Growth Needs) คือ ความต้องการภายใน เพื่อการพัฒนาตัวเอง เพื่อความเจริญเติบโต พัฒนาและใช้ความสามารถของตัวเองได้เต็มที่ แสวงหาโอกาสในการเอาชนะความท้าทายใหม่ ๆ เปรียบได้กับความต้องการชื่อเสียง และการเติบโตความสมบูรณ์ให้ชีวิต ตามแนวคิดของมาสโลว์...ย่อโดย G

มีความแตกต่างสองประการระหว่างทฤษฎี ERG และทฤษฎีลำดับความต้องการ คือประการแรก มาสโลว์ยืนยันว่า บุคคลจะหยุดอยู่ที่ความต้องการระดับหนึ่งจนกว่าจะได้รับการตอบสนองแล้ว แต่ทฤษฎี ERG อธิบายว่า ถ้าความต้องการระดับนั้นยังคงไม่ได้รับการตอบสนองต่อไป บุคคลจะเกิดความคับข้องใจ แล้วจะถดถอยลงมาให้ความสนใจ ในความต้องการระดับต่ำกว่าอีกครั้งหนึ่ง

ประการที่สอง ทฤษฎี ERG อธิบายว่า ความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับอาจเกิดขึ้นได้ในเวลาเดียวกัน หรือบุคคลสามารถถูกจูงใจด้วยความต้องการมากกว่าหนึ่ง

ระดับในเวลาเดียวกัน เช่น ความต้องการเงินเดือนที่สูง (E) พร้อมกับความต้องการทางสังคม (R) และความต้องการ โอกาสและอิสระในการคิดตัดสินใจ (G)

(<http://www.novabizz.com/noua ace/Behavior/Need Theories.htm>)

สรุป ความต้องการของมาสโลว์ คือ มนุษย์จะกระทำเพื่อสนองความต้องการทางสรีระก่อนแล้วจึงคืนรนเพื่อสนองความต้องการ ความปลอดภัย ความเป็นเจ้าของ ความยอมรับ ความใฝ่รู้ใฝ่เรียน ความดีความงาม และความสำนึก สำหรับความคาดหวังของวรูม เน้นอยู่ที่ปัจจัยความพยายามกับความสามารถเมื่อผนวกกันเข้าก็ทำให้งานสำเร็จ ส่วนทฤษฎีความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ได้เสนอไว้ 3 ระดับ คือ ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ ความสัมพันธ์ และการเจริญเติบโต ผลงานทั้ง 3 ท่านนี้เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยของอนุชนรุ่นหลังเป็นอย่างมาก

เบสและอะโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990; pp. 13-20) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำจำแนกเป็น 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) คือ กระบวนการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความพยายามตั้งใจให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นสูงขึ้น จากความพยายามที่คาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดีจงรักภักดี และนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนาเป็นผู้ที่เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึกความสำนึกของผู้ตาม ให้มีความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อองค์กร โดยกระตุ้นระดับความต้องการ ประกอบด้วยกระบวนการ 4 ด้าน คือ

1) การสร้างบารมี หรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence – II) ผู้นำแสดงบทบาทสำหรับผู้ตาม ทำให้กลายเป็นแหล่งของความยินดีของผู้ตามผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจ จงรักภักดี เชื่อถือในตัวผู้นำ และวางแนวทางให้ผู้ตามแสดงตามวิสัยทัศน์ (Vision) ร่วมกัน และรู้ถึงพันธกิจ (Mission) สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในภารกิจโดยรวม เป็นผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรม ทศนคติ และค่านิยมของความเป็นผู้นำ แสดงให้ผู้ตามเห็นว่าเขาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในสิ่งที่ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นไปไม่ได้ สร้างวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ในอนาคต

ภาวะผู้นำการสร้างบารมีเป็นศูนย์กลางของกระบวนการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำบารมีมีอำนาจและอิทธิพลมากเป็นสุดยอดของกระบวนการอื่น ๆ 3 ด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ร่วมกันเป็นคุณสมบัติของผู้นำ

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation – IM) เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์ กระตุ้นจิตใจให้ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อทีมงานเห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน เป็นผลทำให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเป็นพิเศษ โดยผู้นำใช้วิธีการง่าย ๆ ชักชวน สร้างอารมณ์ให้ผู้ตามเข้าใจ วิสัยทัศน์และความหมายมีความรู้สึกระหน่ำกว่า ภารกิจที่ต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ เช่น ผู้นำใช้คำพูดหรือสัญลักษณ์สร้างจินตนาการภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจจะปรากฏเมื่อผู้นำกระตุ้นเร้าใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานและสร้างความมั่นใจว่าผู้ตามมีความสามารถ บรรลุตามวัตถุประสงค์ การสร้างแรงบันดาลใจอาจทำได้โดย

- (1) ผู้นำสร้างความมั่นใจ
- (2) ผู้นำสร้างความเชื่อในเหตุผลที่กระทำให้ผู้ตามรับรู้ว่าสิ่งที่เขาทำนั้นมีวัตถุประสงค์
- (3) สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ตาม

3) การกระตุ้นเขาวัวปัญญา (Intellectual Stimulation – IS) เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยการกระทำให้ผู้ตามมีความพอใจและมีความตั้งใจด้วยการใช้สัญลักษณ์ จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามเข้าใจบทบาท และยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย

การกระตุ้นเขาวัวปัญญา เป็นการใช้การจูงใจ โดยการใช้อรรถาธิบาย ความรู้ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอแนะ โดยเสนอความคิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้านโต้แย้งพยายามเน้นที่จุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิมและเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งสถานการณ์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นเขาวัวปัญญา เพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์กรเมื่อ

(1) กลุ่มหรือองค์กรถูกคุกคามจากสภาพแวดล้อม เช่น ถูกฝ่ายตรงกันข้ามสร้างความปั่นป่วน

(2) เกิดปัญหารุนแรงเกี่ยวกับการลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน เช่น ขาดเครื่องมือ ขาดวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม เกิดความล่าช้าต้นทุนสูง เป็นต้น

(3) งานขาดประสิทธิภาพ เพราะเครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น

(4) ผู้มีอำนาจเพียงพอที่จะเปลี่ยนแปลง และริเริ่มวิธีการที่สามารถแก้ปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูง และระดับกลาง จะต้องใช้สิทธิในการคิดค้น กลวิธีและกิจกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงปัญหาของตนเองและผู้ตาม โดยการวิเคราะห์การวางแผน ปฏิบัติและประเมิน เกิดมโนทัศน์แล้วแจ้งให้ผู้ตามรู้ถึงโอกาสหรือการคุกคามที่องค์กรเผชิญอยู่รวมทั้งจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรและการได้เปรียบเสียเปรียบ เทียบกับองค์กรอื่น ๆ

4) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration - IC) เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำตนเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนา (Individualized of Followers) วินิจฉัยและการยกระดับความต้องการของผู้ตาม มีการติดต่อกับผู้ตามเป็นรายบุคคล และการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เอาใจใส่ความต้องการตามความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตาม กระจายอำนาจความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดจินตภาพด้วยตนเอง มีความมั่นคง สามารถบูรณาการความต้องการ ทักษะที่ชัดเจน ได้รับข่าวสารตามที่ปรารถนา เกิดความต้องการเฉพาะ มีความรู้สึกแบบเป็นตัวของตัวเอง ความรับผิดชอบและควบคุมตัวเองได้ จากนั้นผู้นำสร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด

การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล เป็นกระบวนการที่สำคัญที่ผู้นำซึ่งเป็นผู้มีตำแหน่งสูงขององค์กร ดำเนินถึงผู้ตามแต่ละคน ลักษณะดังกล่าวยังสามารถใช้ได้ระหว่างเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยเหลือในการแก้ปัญหา หลักการสำคัญในการดำเนินถึงปัจเจกบุคคล คือผู้ตามแต่ละคน มีความต้องการที่แตกต่างกัน และโดยเฉพาะผู้ตามบางคน (Specific employee) ความต้องการของเขาเหล่านั้นจะเปลี่ยนแปลงได้ด้วยอิทธิพลของผู้นำ ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีความสามารถในการวินิจฉัย และยกระดับความต้องการของแต่ละบุคคล แล้วยกระดับเขาให้มีศักยภาพ



2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)

ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) คือ กระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความพยายามที่คาดหวังและปฏิบัติงานตามที่คาดหวังโดยผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยน เสริมแรงอย่างเหมาะสม ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นแลกเปลี่ยน เสริมแรงอย่างเหมาะสม ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการและทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาทรวมทั้งตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม บอกถึงวิธีการที่ความต้องการของผู้ตามจะได้รับการแลกเปลี่ยนเมื่อปฏิบัติงานได้บรรลุตามที่กำหนด ประกอบด้วยกระบวนการ 3 ด้านคือ

1) การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (Contingent Reward – CR) เป็นกระบวนการที่ผู้นำใส่ใจผู้ตามให้ทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ ผู้นำใช้การให้รางวัลเพื่อส่งเสริมให้ผู้ตามยอมรับในบทบาทต่อไป ผู้นำจะต้องประเมินความต้องการของผู้ตามเมื่อให้ผู้ตามทำงาน ผู้นำจะบอกผลลัพธ์ที่ผู้นำต้องการ เมื่อผู้ตามทำงานบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการแล้ว ผู้นำจะต้องให้รางวัลตามที่สัญญา การให้รางวัลอาจทำได้สองวิธี คือ ให้การยกย่อง ชมเชยผู้ที่ทุ่มเทความพยายามรวมทั้งประกาศความดีความชอบให้ปรากฏแก่สาธารณชนและการให้เกียรติในฐานะเป็นบุคคลดีเด่น เป็นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม

2) การบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยตรง (Active Management by Exception – MBE-A) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์กร โดยให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมาและผู้นำจะดูแลการปฏิบัติงานของผู้ตามและหากผู้ตามปฏิบัติงานผิดไปจากมาตรฐานที่กำหนดผู้นำจะแก้ไขการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยผู้นำแสดงความไม่พอใจผู้ตามที่ทำงานล้มเหลวในการทำงาน โดยใช้วิธีเบ้าที่สุดจนถึงขั้นรุนแรงที่สุด ผู้นำอาจบอกข้อบกพร่องว่ากล่าวตักเตือน ดำเนินลดขั้นเงินเดือน เป็นต้น ซึ่งมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามอันอาจทำให้ผลผลิตต่ำได้ การใช้วิธีการดังกล่าวควรเป็นไปในลักษณะเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม (Contingent aversive reinforcement) โดยให้ผู้ตามมีความพยายามที่จะยอมทำตามมาตรฐานที่กำหนด หลีกเลี่ยงผลเสียในทางลบ เช่น เป็นปรีภัยต่อกัน ความเฉื่อยชา วิตกกังวลหรือสูญเสียความต้องการมีชื่อเสียง (self esteem) และเมื่อผู้ตามยอมทำตาม ผู้นำต้องหลีกเลี่ยงการ

ให้เสริมแรงทางลบ และให้ผู้ตามเมื่อมีโอกาส และให้ผู้ตามมีความต้องการมีชื่อเสียง และการเสริมแรงด้วยตนเอง (self reinforcement) ให้มากขึ้น หากผู้ตามยังเพิกเฉยไม่เข้าใจหรือไม่มีความสามารถ ผู้นำจะทบทวนใหม่ให้ชัดเจนและพยายามปรับปรุงความสามารถของผู้ตามโดยการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้สำเร็จ

3) การบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยอ้อม (Passive Management by Exception MBE – A) การบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยอ้อม เป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์กร โดยให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมาหากผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะเข้าแทรกแซงแก้ไข โดยการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม เช่น เดียวกับการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง

สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio) มีการจำแนกเป็น 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยกระบวนการคือ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเซาว์ปัญญา และมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน สำหรับภาวะผู้นำ การแลกเปลี่ยนประกอบด้วย การให้รางวัลอย่างเหมาะสม การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง และการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นภาวะผู้นำที่ผู้บริหารนิยมใช้มาก เพราะมีประสิทธิภาพมากที่สุด สำหรับในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้ตัวแบบของเบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) ได้ศึกษาผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลวิจัยพบว่าผู้นำที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรม มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำประเมินตนเองและภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินหลังสิ้นสุดการทดลอง มากกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม ภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนเจตคติที่คิดต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังสิ้นสุดการทดลอง และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง ไม่พัฒนาขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีแนวโน้มว่าความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลองในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีมากกว่าในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ศุภชัย โถบำรุง (2545) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมืออาชีพ กับประสิทธิผลประถมศึกษาสังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับมากประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาทั้งโดยรวมและรายด้าน

สมควร ไกรพน (2546) ศึกษาแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า

1. แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดขอนแก่น ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน

2. ผลการศึกษาเปรียบเทียบแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่นตามความคิดเห็นของข้าราชการครู จำแนกตามตำแหน่งพบว่าข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดขอนแก่น ที่ดำรงตำแหน่งต่างกันมีความเห็นต่อแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผลการศึกษาเปรียบเทียบแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความเห็นต่อแบบภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความคิดเห็นแตกต่างกันหนึ่งคู่คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กกับ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางมีความคิดเห็นแตกต่างกัน

ศุภกิจ สานุสตัย (2547) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจการปฏิบัติงานของครูผู้สอนใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวม พบว่า ครูผู้สอนที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา ด้านการคำนึงถึงบุคคลและด้านการสร้าง บารมี ตามลำดับ

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนใน โรงเรียน ประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สราญรัตน์ จันทะมล (2548) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ใน โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอ วังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน ผู้บริหารมีระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกมากกว่าด้านอื่น คือ ด้านการมีสิทธิผลเชิงอุดมการณ์ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออก น้อยกว่าด้านอื่น คือ ด้านกระตุ้นการใช้ปัญญา ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหาร กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารทำให้ ผู้ร่วมงาน เกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ ๆ อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการ กระตุ้นเชาว์ปัญญาผู้บริหารช่วยให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม และผู้บริหาร สนับสนุนผู้ร่วมงานให้คิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นแล้วด้วยวิธีการใหม่ ๆ อยู่ในระดับปาน

กลาง และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารเป็นพี่เลี้ยงคอยแนะนำวิธีการทำงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง

สมพร จำปานิล (2549) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. ข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา ที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. ข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
4. ข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีระดับการจัดการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยต่างประเทศ

ทิชซี และเดวาน่า (Tichy and Devanna, 1986 อ้างถึงใน สุมาลี วิฑยรัตน์, 2543, หน้า 53) ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและได้สรุปลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีดังต่อไปนี้ 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ตนรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า 2) เป็นคนกล้าและเปิดเผยกล้าเผชิญความจริง 3) เชื่อมั่นในคนอื่นว่ามีความสามารถ 4) ชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า 5) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต 6) มีความสามารถในการเผชิญกับความซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน 7) เป็นผู้มีทัศนภาพ

แมคแดเนียลและวูล์ฟ (Mc Daniel and Wolf, 1992; 60-65) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารพยาบาล โดยศึกษาในหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลผู้บริหารการพยาบาลระดับกลาง 11 คน และพยาบาลวิชาชีพ 77 คน ที่ปฏิบัติงานใน

สถานพยาบาลทางใต้ของเพนซิลเวเนีย โดยใช้ MLQ (Multifactor Leadership questionnaire) เป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าฝ่ายพยาบาลและผู้บริหารการพยาบาลระดับกลาง ประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ส่วนพยาบาลวิชาชีพมีความพึงพอใจมากที่สุดในเรื่องการบริหารงาน และพึงพอใจน้อยที่สุดในเรื่องงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจและการคงอยู่ของพยาบาล

แบส (Bass, 1997; pp. 130-139, อ้างถึงในรัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 30) ได้ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์ยืนยันว่าความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับขั้นระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ความพยายาม และความพึงพอใจ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายาม และความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉย แบบเชิงรุก และแบบเชิงรับ และการปล่อยตามสบาย ตามลำดับ ผลการศึกษานี้พบในสหรัฐอเมริกา อินเดีย สเปน สิงคโปร์ ญี่ปุ่น จีน แคนาดา ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ อิตาลี สวีเดน และเยอรมนี

สรุป งานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของแบส สามารถทำนายตัวแปรต่าง ๆ เช่น ประสิทธิภาพของการบริหารความพึงพอใจของการทำงาน ผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวม โดยมีปัจจัยแห่งความสำเร็จในด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นชาวปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลหรือการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน จึงเป็นแนวคิดที่เหมาะสมในการนำมาเป็นแบบภาวะผู้นำที่จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

กรอบแนวคิดในการทำวิจัย

