

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสอนในโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผู้วิจัยได้นำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ
  - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู
4. ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction Theory)
  - 4.1 ทฤษฎีการจูงใจของแมคเกรเกอร์ (McGregor's Theory)
  - 4.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two- factors Theory)
  - 4.3 ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Need - hierarchy Theory)
5. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยต่างประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยในประเทศ

#### ภาวะผู้นำ

##### ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำหมายถึงความสามารถในการนำได้มีผู้ให้ความหมายแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้หลากหลายได้แก่

ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2550 : 303) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำวางวัตถุประสงค์ไว้

ลือชา เสถียรวิโรภาพ (2550 : 18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่มีบุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามกำหนดรวมทั้งสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมาย

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551 : 122) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่ผู้ใช้ อำนาจที่มีในการชักจูงให้กลุ่มมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

สตอกคิลล์ (Stogdill. 1974 : 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อการตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย

ร็อบบินส์ (Robbins. 1991 : 67 ; อ้างถึงใน บุญช่วย สิริเกษ. 2540 : 191) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ได้รับความสำเร็จ ตามเป้าหมาย

เบส (Bass. 1981 : 7 - 14 ; อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2544 : 8 - 9) ได้รวบรวม ความหมายของภาวะผู้นำ ตามที่มีผู้ให้ไว้ และได้จำแนกความหมายของภาวะผู้นำ ออกเป็น 11 กลุ่ม คือ

1. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม (Group Process) ภาวะผู้นำเป็นผลของการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและกิจกรรมของกลุ่ม
2. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำเป็นการผสมผสานคุณลักษณะต่าง ๆ (Traits) ที่ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ
3. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม (Compliance) ภาวะผู้นำที่จะทำให้สมาชิกกลุ่มทำตามที่คุณำนาจต้องการ
4. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล เป็นการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปตามความสมัครใจมิใช่การขู่เข็ญ บังคับ
5. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นพฤติกรรม ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม สั่งการกิจกรรมของกลุ่ม
6. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ (Persuasion) ภาวะผู้นำเป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อม จูงใจ หรือคลอใจ สมาชิกของกลุ่มให้ความร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการจูงใจให้บุคคลอื่นทำตามมิใช่การบังคับขู่เข็ญ หรือใช้อำนาจ
7. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ของอำนาจ (Power Relation) ภาวะผู้นำเป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำยอมใช้อำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติตาม
8. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย ตามแนวคิดนี้ ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือที่สำคัญและจำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม
9. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นผลของการปฏิสัมพันธ์ ภาวะผู้นำเป็นผลของการกระทำของกลุ่ม ซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามด้วยกัน

10. ภาวะผู้นำที่เป็นความแตกต่างของบทบาท บทบาทของผู้นำแตกต่างจากบทบาทของผู้นำ บทบาทของภาวะผู้นำเป็นการประสานสัมพันธ์บทบาทต่าง ๆ ในกลุ่มและควบคุมชี้นำกิจกรรมของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

11. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำทำหน้าที่กำหนดขอบข่ายและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กำหนดช่องทางและเครือข่ายของการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนจนกระบวนการของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 17) สรุปคำนิยามของภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น ให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์กร หรือเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของความสัมพันธ์ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและมีอิทธิพล สามารถจูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามความคิดเห็นด้วยเทคนิคและคำสั่งของตนพร้อมทั้งมีการจัดการที่ดี เพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

### ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory) คือ การอธิบายถึงลักษณะของความเป็นผู้นำ เพื่อที่จะทำนายและควบคุมความมีประสิทธิภาพของผู้นำ กระบวนทัศน์ในการศึกษาภาวะผู้นำ มีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับ ในระยะแรกให้ความสำคัญกับการศึกษา คุณลักษณะผู้นำ ระยะต่อมาสนใจพฤติกรรมของผู้นำและผู้นำตามสถานการณ์ ปัจจุบันกระบวนการทัศน์ในการศึกษาภาวะผู้นำได้เปลี่ยนแปลงไปโดยมีการผสมผสานแนวคิดเดิม เกิดเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) หรือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ (Integrative Leadership Theory) ดังนั้น การแบ่งทฤษฎีภาวะผู้นำตามวิวัฒนาการ จึงแบ่งได้ เป็น 4 กระบวนทัศน์ ดังนี้ (Lussier and Achua. 2001 : 16 - 17)

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory)
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory)
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership Theory)
4. ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านบูรณาการ (Integrative Leadership Theory)

ซึ่งในแต่ละกระบวนทัศน์ มีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory)

การศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำระยะเริ่มแรก มีความเชื่อพื้นฐานว่า ผู้นำเป็นคุณลักษณะที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิดไม่ได้เกิดจากการฝึกหัดภายหลัง (Leaders are Born, Not Made) นักวิจัยต้องการจำแนกคุณลักษณะหรืออุปนิสัยที่แตกต่างกันของผู้นำ จากผู้ได้บังคับบัญชา หรือจากผู้นำที่ประสบผลสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จ เพื่อพยายามอธิบายข้อแตกต่างของบุคลิกลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ รายละเอียดเกี่ยวกับคุณลักษณะจึงเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นอันดับแรกสำหรับการเป็นผู้นำ (Lussier and Achua, 2001 : 16)

กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับลักษณะผู้นำทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพ และจิตใจของผู้นำ โดยผู้ที่สนใจในแนวทางนี้ตั้งข้อสังเกตว่า คนที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะอะไรบางอย่าง เช่น มีลักษณะทางกาย คือ รูปร่างหน้าตาเป็นอย่างไร หรือบุคลิกภาพการแสดงตัว ท่าทางการพูดจาเป็นอย่างไร เป็นต้น ในการศึกษาวิจัยค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ นักวิจัยใช้วิธีการใน 2 แบบ คือ แบบที่ 1 เปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำกับที่ไม่ได้เป็นผู้นำ แบบที่ 2 เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ กับบุคคลที่เป็นผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ การศึกษาส่วนใหญ่จะใช้วิธีแรก เพื่อที่จะหาลักษณะของผู้นำที่เป็นสากล สามารถนำไปใช้บังคับบัญชาโดยทั่วไปได้ จากการศึกษาส่วนหนึ่งพบว่า ผู้นำจะต้องฉลาดมีความเชื่อมั่นในตัวเองมากกว่าบุคคลที่ไม่ได้เป็นผู้นำ แต่อย่างไรก็ตามเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า มีคนจำนวนมากที่มีลักษณะของผู้นำในขณะที่ไม่ได้เป็นผู้นำ นอกจากนี้ยังมีผู้นำจำนวนมากที่ไม่ได้มีลักษณะดังกล่าวด้วย (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2544 : 44 - 45)

วรูม (Vroom, 1976 : 152 - 155) ได้สรุปว่า การศึกษาเพื่อค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำไม่ประสบความสำเร็จเพราะไม่อาจชี้ให้เห็นคุณลักษณะใด ๆ ที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ได้บังคับบัญชาอย่างแน่นอน

เรดดิน (Reddin, 1970 : 204) ได้สนับสนุนแนวคิดดังกล่าว โดยสรุปว่าการศึกษาภาวะผู้นำแบบนี้มีจุดอ่อนตรงที่ไม่สามารถหาคุณลักษณะที่ดีที่สุดที่จะนำไปใช้ให้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ได้

ในระหว่างช่วงเวลาที่มีความสนใจสูงสุดในการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ ในปี ค.ศ. 1984 สตอกดิลล์ (Stogdill, 1974 : 17 - 23) ได้วิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำมากกว่า 120 เรื่อง สรุปว่า คุณลักษณะของผู้นำแต่เพียงอย่างเดียวไม่สามารถชี้บ่งภาวะความเป็นผู้นำได้อย่างเพียงพอ ไม่สามารถพยากรณ์ หรือวิเคราะห์ภาวะผู้นำได้อย่างสมบูรณ์ นอกจากนั้น

สตอกคิลล์ ยังสรุปว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ ธรรมชาติของกลุ่ม และความต้องการของกลุ่มเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ

สรุปได้ว่า ไม่มีข้อสรุปที่แน่นอนไม่สามารถชี้บ่งภาวะความเป็นผู้นำได้อย่างเพียงพอ ไม่สามารถพยากรณ์หรือผู้นำแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ ธรรมชาติของกลุ่ม

## 2. ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory)

ประมาณปี ค.ศ. 1940 นักวิจัยส่วนมากได้เปลี่ยนกระบวนทัศน์จากทฤษฎีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะมาเป็นการมุ่งไปที่พฤติกรรมหรือการกระทำของผู้นำ โดยนักวิจัยพยายามวิเคราะห์ความแตกต่างในพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผล หรืออีกอย่างหนึ่งคือ มุ่งเน้นพฤติกรรมของผู้นำที่พึงกระทำในการบริหารงาน (Lussier and Achua. 2001 : 16)

กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านพฤติกรรม สืบเนื่องจากความไม่สมบูรณ์ของการศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่ไม่สามารถจะให้คำตอบที่เด่นชัดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่ดี ประกอบกับความเจริญในทางจิตวิทยาในการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ นักวิชาการจึงได้ศึกษาถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้ผู้นำเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพแทนการมุ่งพิจารณาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำนั้น มักเป็นการศึกษาว่าผู้นำมีพฤติกรรมในการบริหารอย่างไร ทำอะไรบ้าง เช่น มีวิธีการที่มอบหมายงานอย่างไร มีวิธีการสื่อสารอย่างไร มีวิธีการสร้างแรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไรบ้าง เป็นต้น แต่วิธีการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำกับวิธีการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำมีความคล้ายกันอยู่อย่างหนึ่ง คือ ทั้งสองวิธีเชื่อว่าวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง (One Best Way) ในการนำ แต่ทั้งสองวิธีก็มีความแตกต่างกัน โดยที่วิธีการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ เชื่อว่าผู้นำนั้นเป็นมาแต่เกิด (Born Leader) แต่วิธีการศึกษาพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้ คนที่ได้รับการฝึกฝนให้มีพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่เหมาะสม จะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ (Owen. 1973 : 13 - 19) ดังนั้น การศึกษาวิจัยตามแนวความเชื่อของกลุ่มทฤษฎีนี้ จึงเน้นที่การวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำที่พึงกระทำในการบริหารงานเป็นหลัก (Donnelly and et al. 1971 : 192)

ในการวิจัยเพื่อการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำนั้น นักวิจัยมักจะดำเนินการใน 2 แบบ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2544 : 48 - 49) คือ แบบที่ 1 ศึกษาหน้าที่ผู้นำ และแบบที่ 2 ศึกษาแบบของผู้นำหรือแบบของภาวะผู้นำ ดังนี้

แบบที่ 1 การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำโดยการศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (Leader Functions) จะเน้นการศึกษาหน้าที่ที่ผู้นำปฏิบัติภายในกลุ่ม ด้วยความเชื่อว่ากลุ่มจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากมีบุคคลหนึ่งปฏิบัติหน้าที่ที่สำคัญ 2 ประการ หน้าที่ประการแรกเป็นหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ (Task - relate) หรือหน้าที่ในการแก้ปัญหา หน้าที่ประการที่สองเป็นหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษากลุ่ม (Group Maintenance) หรือหน้าที่ทางสังคม หน้าที่

เกี่ยวกับภารกิจอาจได้แก่ การเสนอแนะวิธีแก้ปัญหา การให้ข้อมูล การให้ความคิดเห็น เป็นต้น หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษากลุ่ม อาจประกอบด้วย การช่วยให้กลุ่มดำเนินไปอย่างราบรื่น เช่น การแก้ปัญหาความขัดแย้ง สมาชิกคนใดของกลุ่มทำหน้าที่เหล่านี้ได้ดีที่สุดก็จะเป็นผู้นำของกลุ่มตัวอย่างของการศึกษา หน้าที่ของผู้นำ เช่น

1. การศึกษาของคาร์ทไรท์ และแซนเดอร์ (Cartwright and Zander. 1953 : 549 ; อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2544 : 49) ได้สรุปหน้าที่สำคัญของผู้นำไว้ 2 ประการ คือ

1.1 การทำให้กลุ่มเป้าหมาย (Goal Achievement)

1.2 การทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้ (Group Maintenance)

2. การศึกษาของเอทไซโอนิ (Etzioni. 1961 : 91 ; อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2544 : 49) ได้สรุปหน้าที่สำคัญของผู้นำไว้คือ

2.1 การระดมทรัพยากรทั้งหลายเพื่อการปฏิบัติการกิจให้สำเร็จ

2.2 การบูรณาการทางสังคมของสมาชิกภายในกลุ่ม

แบบที่ 2 การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำโดยการศึกษาแบบของผู้นำ (Leadership Styles) วิธีนี้มุ่งเน้นการศึกษาแบบของผู้นำที่ใช้ในการจัดการกับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมากแล้วนักวิจัยจะแบ่งแบบของผู้นำเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (Task - oriented Style) กับแบบมุ่งคน (Employee-oriented Style) ผู้นำแบบมุ่งงานมักจะสั่งการ ชี้นำ และนิเทศงานอย่างใกล้ชิด มุ่งเน้นความสำเร็จของงานมากกว่าการพัฒนาหรือการสร้างความสำเร็จให้แก่ลูกน้อง ผู้นำแบบมุ่งคนจะพยายามสร้างแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าการควบคุมลูกน้อง พยายามให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างความเชื่อถือศรัทธา และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกของกลุ่ม

การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำโดยการศึกษาแบบของผู้นำนั้น มักจะเปรียบเทียบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบใดมีประสิทธิผลมากกว่า ผู้นำบุกเบิกในการศึกษาแบบของผู้นำได้แก่ เลวิน และคณะ (Lewin and et al. 1939 : 271 - 299) ได้ศึกษากระบวนการปฏิสัมพันธ์ ภายในกลุ่ม ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและประสิทธิภาพของงาน ได้แบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบอัตตาธิปไตย (Autocratic) และแบบประชาธิปไตย (Democratic) ผลการศึกษาปรากฏว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยให้ผลดีกว่าในกระบวนการกลุ่ม

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำนั้น โดยมากจะแบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 มิติ มิติหนึ่งมุ่งที่สัมฤทธิ์ผลบางประการของเป้าหมายของกลุ่ม อีกมิติหนึ่งมุ่งที่การบำรุงรักษาหรือความเข้มแข็งของตัวกลุ่มเอง นักวิจัยอาจเรียกชื่อมิติทั้งสองแตกต่างกันไปแต่มีความหมายคล้าย ๆ กัน เช่น แดเนียล แคทซ์ (Daniel Katz) เรียกว่า มิติมุ่งคนงาน (Employee - orientation) กับมิติมุ่งผลิต (Production

Orientation) แอนดรู ฮอลพิน (Andrew Halpin) เรียกว่า กิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) กับ มิตรสัมพันธ์ (Consideration) เบลคกับมูตัน เรียกว่า มิติมุ่งที่ผลิตผล (Concern for Production) กับ มิติมุ่งที่คน (Concern for People) เทนเนบอม และชมิคท์ (Tannenbaum and Schmidt) ใช้คำว่า เอาหัวหน้าเป็นศูนย์กลาง (Boss-centered) กับเอาลูกน้องเป็นศูนย์กลาง (Subordinate-centered) เป็นต้น

สรุปได้ว่า แนวคิดด้านพฤติกรรมของผู้นำจะให้ความสำคัญและมุ่งศึกษาถึงลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด มิได้ให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์มากนัก แต่ในความเป็นจริงอาจมีบางสถานการณ์ที่ต้องการผู้นำที่มีลักษณะเด่นเฉพาะแต่ไม่เสมอไป บางครั้งผู้นำที่มีลักษณะแตกต่างกันก็สามารถทำงานออกมานั้นประสบความสำเร็จได้ใกล้เคียงกัน นอกจากนี้การศึกษาพฤติกรรมผู้นำยังถูกวิจารณ์ถึงความถูกต้องและเชื่อถือได้ในการเก็บรวบรวม ข้อมูลตลอดการนำไปใช้และได้รับการยอมรับอย่างเป็นทางการแต่ในช่วงเวลาต่อมาได้มีการศึกษาเปรียบเทียบข้ามวัฒนธรรม ซึ่งมีผลลัพธ์ที่สอดคล้องและตรงกันข้ามกับผลการศึกษาเริ่มต้น ทำให้การสรุปผลไม่สมบูรณ์

### 3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership Theory)

ทั้งทฤษฎีคุณลักษณะและทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำได้พยายามค้นหารูปแบบความเป็นผู้นำที่ดีที่สุดในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เป็นทฤษฎีสากล (Universal Theory) ปรากฏว่าไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำใดที่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ กระบวนทัศน์ทางภาวะผู้นำจึงเปลี่ยนเป็นการศึกษาที่แบบของผู้นำที่ขึ้นอยู่กับผู้ตามและสถานการณ์ หรือหมายถึงว่า คุณลักษณะหรือพฤติกรรมแบบใดจะเป็นผลสำเร็จของความเป็นผู้นำในสถานการณ์ที่ต่างกัน ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ จึงเน้นที่ความสำคัญขององค์ประกอบของสถานการณ์ ได้แก่ ลักษณะของงาน สภาพแวดล้อมภายนอก และลักษณะนิสัยของผู้ตาม เป็นต้น องค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับการรับรู้ของผู้นำที่มีต่อสถานการณ์นั้น ๆ ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสถานการณ์นั้น (Lussier and Achua. 2001 : 17)

การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์มี 3 ขั้นตอน ดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2544 : 53)

1. ตรวจสอบว่าองค์ประกอบใดบ้างมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำ
  2. พิจารณาว่าองค์ประกอบใดสำคัญที่สุดภายใต้สถานการณ์นั้น
  3. พยายามว่าพฤติกรรมผู้นำแบบใดจะมีประสิทธิผลมากที่สุด ภายใต้สถานการณ์นั้น ๆ
- ผลจากการศึกษาสถานการณ์ในการเป็นผู้นำจะเสนอแนะว่า
1. ผู้นำจะอย่างไรหรือจะปฏิบัติอย่างไร
  2. ผู้นำควรจะทำอย่างไรหรือควรปฏิบัติอย่างไรเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในสถานการณ์ที่กำหนด

ในสถานการณ์ที่กำหนด

การศึกษาภาวะผู้นำโดยการศึกษาสถานการณ์นั้น ทำให้พอสรุปได้ว่า สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการผู้นำที่แตกต่างกัน พฤติกรรมผู้นำแบบต่าง ๆ มีความเหมาะสมในสิ่งแวดล้อมที่ต่างกัน ดังนั้น ประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์นั้น ๆ และสภาพแรงจูงใจของลูกน้องหรือผู้ตาม ความสำเร็จของการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับวิธีการปฏิบัติงานของลูกน้อง (Owens. 1981 : 158)

การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญ ๆ ได้แก่ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิลด์เลอร์ (Fiedler's Contingency Model) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Theory) ของเฮอร์เชย์ (Hersey) และเบลนชาร์ด (Blanchard) ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย (Path-goal Theory) ของเฮาส์ (House) เป็นต้น ทฤษฎีเหล่านี้พอสรุปย่อได้ดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2544 : 53 - 56)

1. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิลด์เลอร์ (Fiedler's Contingency Model) ทฤษฎีนี้มุ่งศึกษาเจตคติและแรงจูงใจของหัวหน้า ซึ่งจะทำให้เขาปฏิบัติต่อลูกน้องแตกต่างกัน ทฤษฎีประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ แบบของผู้นำกับสถานการณ์ การจัดจำแนกแบบของผู้นำนั้นจะวัดลักษณะการติดต่อเกี่ยวข้องกับลูกน้องโดยใช้แบบทดสอบ LPC หรือ Least-preferred Co-workers Test คะแนนจากแบบทดสอบจะทำนายว่าผู้ตอบมีแรงจูงใจมุ่งงาน (Test-motivated) หรือ มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ (Relationship-motivated) สำหรับสถานการณ์นั้น พิจารณาจากองค์ประกอบทั้งสามดังนี้ คือ

- 1.1 อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power)
- 1.2 โครงสร้างของงาน (Task Structure)
- 1.3 สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member Relations)

จากการผสมผสานองค์ประกอบทั้งสามนี้จะทำให้เกิดสถานการณ์ขึ้น 8 สถานการณ์ จากสถานการณ์ที่ขึ้นชอบมากที่สุดถึงสถานการณ์ที่ขึ้นชอบน้อยที่สุด ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบใด มีประสิทธิภาพในสถานการณ์อย่างไร

2. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Theory) ของเฮอร์เชย์ และเบลนชาร์ด ทฤษฎีนี้มีจุดประสงค์เบื้องต้นเพื่อการฝึกอบรมผู้บริหารมากกว่าจะเป็นเครื่องชี้ทางเพื่อการวิจัย ทฤษฎีนี้พยายามที่จะให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างแบบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม ฐานคติเบื้องต้นของทฤษฎีนี้ก็คือ ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของการจับคู่กันระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวุฒิภาวะของกลุ่มหรือบุคคล ส่วนประกอบสำคัญ 2 ส่วนของทฤษฎีนี้ คือ พฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์ แนวคิดเกี่ยวกับแบบของพฤติกรรมผู้นำนั้นอาศัยพื้นฐานจากแนวความคิดจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และทฤษฎีสามมิติของเรดดิน ทำให้เกิดพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน (Task-behavior) กับพฤติกรรม

มุ่งสัมพันธ์ (Relationship Behavior) จากการผสมผสานพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติทำให้เกิดพฤติกรรมผู้นำขึ้น 4 แบบ ซึ่งประกอบด้วย แบบการมอบหมาย (Delegating) แบบมีส่วนร่วม (Participating) แบบการแนะนำ (Selling) และแบบสั่งการ (Telling) สำหรับสถานการณ์นั้น ทฤษฎีนี้พิจารณาจากตัวแปรเดียว คือ ภาวะของบุคคลหรือกลุ่ม โดยที่ภาวะตามทฤษฎีนี้หมายถึงสมรรถภาพในการตั้งเป้าหมายไว้สูงแต่สามารถบรรลุถึงได้ ความเต็มใจและความสามารถที่จะรับผิดชอบและประสบการณ์เดิมของบุคคลหรือของกลุ่มเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด แบ่งสถานการณ์ออกเป็น 4 อย่างจากการมีภาวะไปจนถึงการไม่มีภาวะ

3. ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย (Path-goal Theory) ของเฮาส์ ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายนี้อธิบายให้เห็นว่า ผู้นำมีอิทธิพลอย่างไรต่อการรับรู้หรือความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อเป้าหมายของงาน เป้าหมายส่วนตัว และวิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวทฤษฎีนี้ จึงพิจารณาจากสภาพทางจิตวิทยาของผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่พิจารณาจากความสำเร็จในการทำงาน ดังนั้น ผู้นำที่มีประสิทธิผลก็คือ ผู้นำที่เพิ่มพูนการยอมรับ ความพึงพอใจ และยกระดับแรงจูงใจให้ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมายคล้าย ๆ กับทฤษฎีสถานการณ์อื่น ๆ คือ พิจารณาจากองค์ประกอบหลัก 2 อย่าง คือ พฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์ พฤติกรรมผู้นำแบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ แบบสั่งการ (Directive) แบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented) แบบสนับสนุน (Supportive) และแบบให้มีส่วนร่วม (Participative) ทฤษฎีนี้ใช้แบบวัด LBDQ ฉบับที่ 12 (LBDQ Form XII) เป็นเครื่องมือจำแนกแบบของพฤติกรรมผู้นำ

องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของทฤษฎีนี้พิจารณาจากตัวแปร 2 ตัว คือ

1. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาที่พยายามฝ่าฟันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงานและความพอใจของตน

2. ความกดดันและความต้องการของสิ่งแวดล้อมตัวแปรสำคัญของสิ่งแวดล้อมที่จะทำให้สถานการณ์เป็นที่ชื่นชอบ ได้แก่

2.1 ภาระหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2 ระบบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการขององค์กร

2.3 กลุ่มงาน

ข้อสรุปอย่างหนึ่งของทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย ก็คือ พฤติกรรมผู้นำที่ผู้ตามยอมรับและพอใจก็คือ พฤติกรรมที่ทำให้ผู้ตามพอใจในขณะนี้ หรือเป็นเครื่องมือที่จะทำให้ผู้ตามพอใจในอนาคต

สรุปได้ว่า การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำในปัจจุบันได้แก่ ทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีพฤติกรรม ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ สามารถนำทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมคือ พฤติกรรมที่มีลักษณะมุ่งทำงานและมุ่งความสัมพันธ์ ผู้นำควรแสดงพฤติกรรมทั้งสองในอัตราส่วนต่าง ๆ ตามลักษณะของตน หรืออาจกล่าวได้ว่าผู้นำจะต้องเก่งทั้งคนและทั้งงาน

#### 4. ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านบูรณาการ (Integrative Leadership Theory)

ในช่วงกลางปี ค.ศ. 1970 ได้มีการเปลี่ยนการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นแบบบูรณาการ โดยทฤษฎีนี้ได้เชื่อมทั้งทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เข้าด้วยกัน เพื่อความสำเร็จและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตาม ผู้วิจัยพยายามที่จะอธิบายว่าทำไมผู้ตามบางคนจึงเต็มใจทำงานอย่างหนัก และพยายามอุทิศตัวเอง เพื่อความสำเร็จของกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือประสิทธิภาพผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามอย่างไร ทฤษฎีจะทำให้วิเคราะห์พฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้สะดวกยิ่งขึ้น ว่าทำไมพฤติกรรมอย่างเดียวกันของผู้นำ อาจมีผลแตกต่างกันต่อผู้ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำที่สำคัญตามกระบวนทัศน์นี้ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (Stewardship Leadership) และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) เป็นต้น (Lussier and Achua. 2001 : 375 - 393)

#### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

##### ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership Theory)

ในทศวรรษที่ 1920 แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership) เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยา และนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำต่อภาวะผู้นำเชิงบารมีนี้ เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและมีการฟื้นฟูองค์การต่าง ๆ อย่างมาก และผู้บริหารองค์การต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกามีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นต้องการมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้้องค์การสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง (Yukl and Fleet. 1992 : 173 - 187)

เฮาส์ (House. 1977 : 118 - 119 ; อ้างถึงใน Muchinsky. 1997 : 374) ได้เสนอทฤษฎีที่ชี้ว่าผู้นำเชิงบารมีมีพฤติกรรมอย่างไร โดยระบุตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำเชิงบารมีว่าจะรวมเอาความเชื่อมั่น

ของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับอย่างปราศจากคำถามต่อผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟังด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมีนี้ ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับ การมองว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจ อย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และมีความตั้งใจสูง พฤติกรรมของผู้นำเชิงบารมีจะประกอบด้วย

1. การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมั่นใจในตัวผู้นำ
2. ประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์เพื่อสร้างความผูกพันในผู้ตาม
3. สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม
4. แสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ตาม เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม นอกจากนี้

ผู้นำเชิงบารมีจะมีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตทำให้ผู้ตามมีชีวิตที่ดีและมีความหมายมากขึ้นและ ผู้นำจะสร้างตัวอย่างในพฤติกรรมของตนเพื่อเป็น โมเดลทางพฤติกรรมให้กับผู้ตาม (Behavior Modeling) และหากมีความจำเป็นผู้นำก็จะแสดงออกเพื่อกระตุ้นสูงใจผู้ตามตามความเหมาะสมด้วย

คอนเกอร์ และคานัน โก (Conger and Kanungo. 1987 : 637 - 647 ; อ้างถึงใน Yukl and Feet. 1992 : 241 - 243) ได้เสนอทฤษฎีผู้นำเชิงบารมี โดยยึดสมมติฐานที่ว่าผู้นำเชิงบารมีนั้นเป็น ปรากฏการณ์แบบการเสริมสร้าง คือ ผู้ตามจะเป็นผู้เสริมสร้างคุณลักษณะพิเศษให้กับผู้นำโดยมา จากการสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและผลจากพฤติกรรมนั้น พฤติกรรมเหล่านั้นประกอบด้วย

1) การกระตุ้นแนวคิดที่มีความแตกต่างจากแนวคิดเดิมอย่างมาก แต่อยู่ในอัตราที่ผู้ตามยังสามารถ รับได้ 2) การนำตัวเข้าแลก หรือเสี่ยงกับการสูญเสียสถานะทางการเงิน หรือสมาชิกภาพในองค์กร เพื่อแนวคิดที่ตนมุ่งหวัง 3) คำเน้นการในทางปกติมักไม่ทำกันเพื่อจะบรรลุในแนวคิดที่มีสำหรับ คุณลักษณะพิเศษที่เพิ่มขึ้นของผู้นำประกอบด้วย (1) ความมั่นใจในตนเอง (2) ทักษะการจัดการ ในการสร้างความประทับใจ (3) ความสามารถในการรู้คิด ประเมินสถานการณ์และโอกาส รวมทั้ง ข้อจำกัด (4) มีความรู้สึกไวทางสังคมและการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ในความต้องการ และค่านิยมของผู้ตาม ผู้นำเชิงบารมีมักจะเกิดขึ้นเมื่อมีวิกฤตการณ์ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญ หรือผู้ตามไม่พอใจในสถานะเดิม อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะไม่ได้มีวิกฤตการณ์เกิดขึ้น ผู้นำ แบบนี้มักจะแสดงสิ่งต่าง ๆ ที่เหนือธรรมดาในการจัดการเรื่องต่าง ๆ

นอกจากนี้ คอนเกอร์ (Conger. 1989 : 17 - 18 ; อ้างถึงใน Muchinsky. 1997 : 374 - 375) ได้อธิบายว่าภาวะผู้นำเชิงบารมีอาจจะมียุคสมัยบารมี หรือ บุคลิกภาพพิเศษเชิง เช่น ผู้นำจะทำ โครงการขนาดใหญ่เพื่อโฆษณาตนเองเกินจริง เนื่องจากผู้นำประเมินตนเองสูงเกินไป และการไม่ยั้งคิดที่จะหาหรือยอมรับคำแนะนำจากคนอื่น ผู้นำแบบนี้จะล้มเหลวในการสร้างผู้สืบทอด ที่มีความสามารถ ผู้นำแบบนี้มักจะทำให้ลูกน้องอ่อนแอและคอยพึ่งผู้นำ และอาจบ่อนทำลาย หรือขจัดผู้ที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้สืบทอดผู้นำ

เบอร์น (Burns, 1978 : 4 ; อ้างถึงใน Muchinsky, 1997 : 374) ได้อธิบายคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงบารมีว่าเป็นภาพความคิดของผู้ตามที่ว่า เป็นผู้ที่มีพรสวรรค์ มีความเป็นพิเศษ และเหนือคนทั่วไป ผู้ตามจะมีความเชื่อมั่น เคารพ และบูชา ในตัวผู้นำในลักษณะเป็นวีรบุรุษเหนือมนุษย์ หรือเทพ

แบส (Bass, 1985 : 35 - 51) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำเชิงบารมี และได้แนะนำให้ขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ตัวอย่างเช่น แบส เสนอว่า ผู้นำเชิงบารมี มักจะเกิดในที่ที่มีการใช้อำนาจแบบปกคลุมเหลวในการจัดการกับวิกฤตการณ์ และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้น ต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส และอะโวลิโอ (Bass and Avolio, 1991 : 15 ; อ้างถึงใน Bass, 1999 : 12) ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ (Idealized Influence) แทนคำว่า การสร้างบารมี (Charisma) ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรม คือ ความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่างดีที่สุดในที่จะสามารถทำได้ ซึ่งแบสได้ให้เหตุผลในการใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมีเนื่องจาก 1) การสร้างบารมี เป็นตัวแทนของความหมายหลายความหมายในการโฆษณา เช่น การฉลองซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวดหรือแสดงความตื่นเต้นเกินจริง 2) การสร้างบารมีมีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการ และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เข้ม เช่น ฮิตเลอร์ (Hitler) มุสโสลินี (Mussolini) 3) สำหรับผู้วิจัยบางคน เช่น เฮาส์ (House, 1995 : 132 - 157 ; อ้างถึงใน Bass, 1999 : 12) คอนเกอร์ และคานันโก (Conger and Kanungo, 1988 : 474 ; อ้างถึงใน Bass, 1999 : 12) กล่าวว่า การสร้างบารมี คือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้น ในการฝึกอบรมและในวัตถุประสงค์ บางงานวิจัยของแบสจึงใช้คำว่า การเป็นผู้นำเชิงอุดมคติ แทนคำว่า การสร้างบารมี

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมีแล้ว ได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ที่ได้มีการกล่าวถึง คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burns) ในปี ค.ศ. 1978 และแบส (Bass) ในปี ค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีการวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสนับสนุนมากมาย รวมทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามทฤษฎีด้วย คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส (Bass)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burns's Theory of Transformational Leadership)

เบอร์น (Burns, 1978 : 4 ; อ้างถึงใน Yukl and Fleet, 1992 : 253 - 254) เป็นบุคคลแรกที่นำเสนอกระบวนการทัศนคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำ เช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบ ที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูประบบ ในทฤษฎีของเบอร์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับขององค์กรหน้ากรูของผู้ตามโดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุก ๆ วัน” (Everyday Selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (Better Selves) เบอร์นมีแนวความคิดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจมีการแสดงออกโดยผู้ใดในองค์กรในทุกตำแหน่งซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกันสูงกว่า หรือ ต่ำกว่าก็ได้

เบอร์น (Burns) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งในของผู้นำและผู้ตาม เบอร์นเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการ และแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำ และผู้ตามจะมีปฏิสัมพันธ์ในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรม

ของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้เกิดความไม่พอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์ต แล้วจึงดำเนินการการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดหมายที่สูงขึ้น

สภาวะผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์น (Burns) มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่องภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส และอโวลีโอ (Bass and Avolio's Theory of Transformational Leadership)

สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2550 : 4 - 14) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์กร

จากทฤษฎีของเบอร์น แบส (Bass, 1985 : 9 - 32) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) แบส นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือ โดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจของตนเอง (Self-interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก แบสเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) บารมีได้รับคำนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ แบสเห็นว่าความมีบารมี มีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือ การกระตุ้น

เซาว์ปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกันกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่า ความผูกพันในด้านแนวคิด แบบสัทินยามภาวะผู้นำในทางที่กว้างกว่าเบอร์น โดยไม่ใช่เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้น เพื่อให้การให้รางวัลตอบแทน และแบบสัทินยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน แบบสัทินยามภาวะผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสในปี ค.ศ. 1985 แบสได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามแบสวินิจฉัยว่าความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า

นอกจากนั้นแบส ยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการ หรือการแลกเปลี่ยนซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ร่วมงาน และผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำถกเถียงพูดคุยกันว่ามีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับ ถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการสำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยน หรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่ผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่าที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ในปี ค.ศ. 1991 เบส, เบส และอโวลิโอ (Bass, 1999 : 9 - 32, Bass, 1997 : 19 - 28 ; Bass and Avolio, 1994 : 2 - 6) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (The Full Range Model of Leadership) โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 และผลการศึกษาต่อมา ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire Leadership) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ทำงานร่วมกับผู้ตาม จะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำต้องแสดงความมั่นใจ เพื่อช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายภาระหน้าที่ขององค์กร

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติปฏิบัติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้

ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพทั้งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้ตามต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วม โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ปัญหาด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงาน

ให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างบรรยากาศของการสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดมากกว่า บางคนมีโครงสร้างที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม เป็นส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งระบบ (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ นำใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจะใส่ใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าผู้ตามต้องทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ผู้นำจะรับรู้อุปสรรคของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยการให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management-by Exception) ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงานจนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้น จึงเข้าไปแก้ไข ซึ่งอาจให้แรงเสริมทางลบหรือการลงโทษ

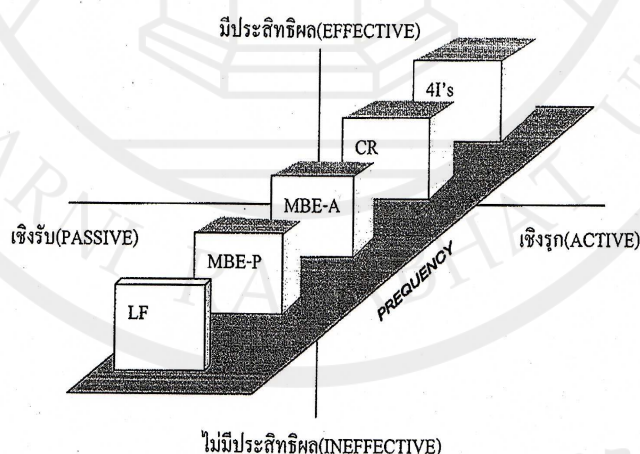
การบริหารแบบวางเฉยมีแนวโน้มที่จะไม่มีประสิทธิภาพ แต่ก็มีผลจำเป็นในสถานการณ์หนึ่ง ๆ แบ่งออกได้เป็น 2 แบบ

2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by Exception : MBE-A) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์กร โดยให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิธีการตามที่ปฏิบัติมา และผู้นำจะกำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และหากผู้ตามปฏิบัติงานผิดไปจากมาตรฐานที่กำหนด ผู้นำจะแก้ไขการปฏิบัติให้ถูกต้อง โดยผู้นำแสดงความไม่พอใจผู้ตามที่ล้มเหลวในการทำงาน โดยใช้วิธีการตั้งแต่เบาสุด จนถึงขั้นรุนแรงที่สุด หากผู้ตามยังไม่เข้าใจหรือไม่มีความสามารถ ผู้นำจะทบทวนใหม่ให้ชัดเจน และพยายามปรับปรุงความสามารถของผู้ตาม โดยการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติได้สำเร็จ

2.2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-by Exception : MBE-P) เป็นกระบวนการที่ผู้นำจะคอยจนกระทั่งมีบางสิ่งบางอย่างผิดพลาด ไม่คอยหาความผิดพลาด แต่จะคอยจนกระทั่งมีปัญหาเกิดขึ้นมาก ๆ หรือมีบางสิ่งอย่างผิดพลาด จึงเข้าไปชี้แจงหรือดำเนินการแก้ไข ในทำนอง “ถ้างานยังไม่พัง ก็อย่าเข้าไปยุ่ง”

2.2.3 ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire Leadership : LF) การที่ผู้นำใช้วิธีการทำงานในลักษณะไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เพื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

ลักษณะภาวะผู้นำเต็มรูปแบบนี้ ผู้นำทุกคนจะแสดงคุณลักษณะของแต่ละคนตามลำดับสำหรับรูปโครงสร้าง (Profile) ที่เหมาะสมที่สุดแสดงในภาพประกอบ 2



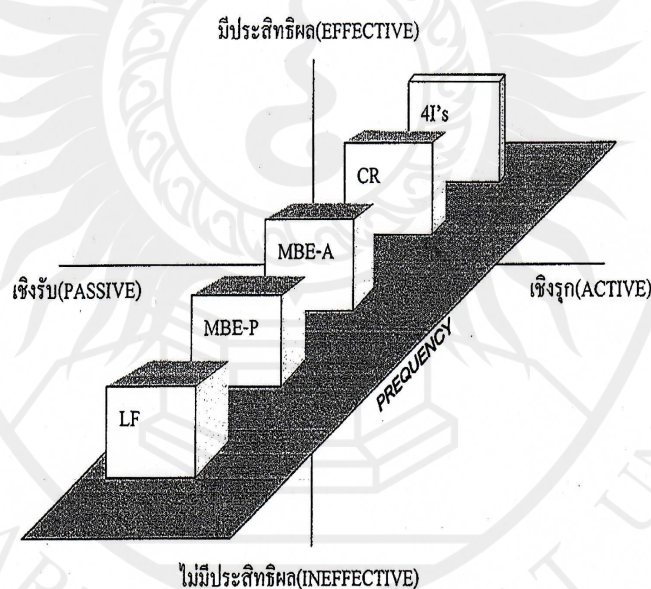
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ภาพประกอบ 2 ลักษณะโครงสร้างผลลัพธ์ที่ดีที่สุด (Optimal Profile) ของลักษณะภาวะผู้นำ

ที่มา : เบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 5)

จากภาพประกอบที่ 1 มิติที่ 3 (ความลึก) ของโครงสร้างนี้แทนความถี่ ซึ่งบุคคลแสดง ลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำ ในมิติของการกระทำคือ กระตือรือร้น หรือไม่กระตือรือร้น ช่วยให้ รูปแบบภาวะผู้นำมีความชัดเจนขึ้น และในมิติความมีประสิทธิภาพเป็นตัวแทนผลกระทบของ รูปแบบภาวะผู้นำต่อผลการปฏิบัติงาน ในภาพนี้ผู้แสดงออกถึง การบริหารแบบตามสบาย (LF) ไม่บ่อยนัก และเพิ่มความถี่ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ และการให้รางวัลตามสถานการณ์หรือการเสริมแรงทางบวก (CR) ในลักษณะ โครงร่างผลลัพธ์ที่ดีที่สุดนี้แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบพฤติกรรมทั้ง 4 องค์ประกอบ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการแสดงออกมากที่สุด

ในทางตรงกันข้าม การแสดงภาวะผู้นำที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำมีแนวโน้มไปทางไม่มี ความกระตือรือร้น (Inactivity) และความไม่มีประสิทธิภาพ ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำที่มีลักษณะ โครงร่างผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ดังแสดงในภาพประกอบที่ 2 ที่แสดงโครงสร้างเป็นผลลัพธ์ระดับรองลงมา (Suboptimal Profile)



ภาพประกอบ 3 ลักษณะโครงสร้างที่เป็นผลลัพธ์ระดับรอง (Suboptimal Profile) ของภาวะผู้นำ ที่มา : แบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 5)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการ จัดการหรือการทำงานให้มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามเพื่อเปลี่ยนแปลงความพยายามของ ผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีม

และ ขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำ โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธา ภาควุฒิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำมีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าในตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายมีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจในผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงที่สำคัญ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับ ผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก 3) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูล หลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญ ในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล เป็นที่เลียงสอนและให้คำแนะนำ ส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และเทคนิคการมอบหมายงาน

### ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job Satisfaction)

นักการศึกษาได้กล่าวถึงความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้หลายท่าน

ดังนี้

กู๊ด (Good. 1976 : 320) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง คุณภาพสภาพหรือระดับความพึงพอใจของบุคคล ซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจ เจตคติของบุคคลที่มีต่อคุณภาพและสภาพของงาน

ล็อก (Locke. 1982 : 1319) กล่าวว่าเป็นการยอมรับของบุคคลต่าง ๆ ซึ่งก่อให้เกิดความตึงเครียด

กรีนเบอร์ก และบารอน (Greenberg and Baron. 1993 : 181) นิยามความพึงพอใจในงานว่าเป็นปฏิกิริยาตอบสนองทางด้วยความคิดอารมณ์ในเชิงประเมินต่องาน ลักษณะความพึงพอใจในงานประกอบด้วยองค์ประกอบความพึงพอใจในงานแต่ละด้าน ซึ่งอาจสอดคล้องหรือแตกต่างกันก็ได้ เช่น บุคคลอาจมีความพึงพอใจต่อตอบแทนที่ทำได้จากการทำงาน แต่ไม่พึงพอใจหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานก็ได้ สภาวะความพึงพอใจในงานของบุคคล มีลักษณะค่อนข้างคงที่ตามประสบการณ์ในการทำงานและความคาดหวังของบุคคล

พรเพ็ญ วรกุลชัยสิทธิ (2546 : 39) สรุปว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานที่ได้รับการตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานทั้งร่างกาย จิตใจ จนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดทัศนคติทางบวก แล้วเต็มใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ปัจจัยต่าง ๆ นั้นไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการดังกล่าว จนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดทัศนคติในทางลบ ก็จะเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อความต้องการของตนได้รับการตอบสนอง ซึ่งวิธีการตอบสนองความต้องการผู้บริหารจะต้องเข้าใจธรรมชาติ และพฤติกรรมของพนักงานแต่ละคน ที่จะหาวิธีจูงใจที่เหมาะสม เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

กาญจนา อรุณสุขขุจิ (2546 : 45) ความพึงพอใจของมนุษย์เป็นการแสดงออกทางพฤติกรรมที่เป็นนามธรรมไม่สามารถมองเห็นเป็นรูปร่างได้ การที่เราจะทราบว่าบุคคลมีความพึงพอใจหรือไม่ สามารถเดาโดยการแสดงออกที่ค่อนข้างสลับซับซ้อน และต้องมีที่ตรงต่อความต้องการของบุคคลนั้นให้เกิดความพอใจในงานนั้น

ทองเจือ เพียรสถาพร (2544 : 28) กล่าวว่า การที่ปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความสำเร็จของงาน การได้รับความยอมรับ ความก้าวหน้า สภาพแวดล้อมในงานความมั่นคงในงาน ฯลฯ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานได้รับการตอบสนองทางด้านร่างกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน จนทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน

สุชีรศักดิ์ โกษาเสวียง (2546 : 27) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นเรื่องของสภาวะจิตใจหรือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์การหรือหน่วยงาน หรือกลุ่ม

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติ การมีความกระตือรือร้นและมีความสุขในการที่ได้ทำงาน มีความผูกพันกับหน่วยงาน และมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ตนทำ

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job Satisfaction Factor)

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้มีการศึกษาค้นคว้าไว้อย่างพอประมาณได้ดังนี้

โพบ็อบ และพ็อปเพตัน (Pobeaux and Poppleton. 1978 : 158 - 159) กล่าวว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน ได้แก่ ระดับของงาน เนื้อหาของงาน และพฤติกรรมการบริหาร
2. ลักษณะที่เกี่ยวกับบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา และสุขภาพจิต

เดสเซลเลอร์ (Dessler. 1983 : 219; อ้างถึงใน ชรินทร์ สรรพกิจคำจร. 2542 : 24) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน ดังนี้

1. ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่
  - 1.1 อายุ
  - 1.2 ระดับการศึกษา
2. ปัจจัยด้านสถานการณ์
  - 2.1 ลักษณะของงาน
  - 2.2 แบบของผู้นำ
  - 2.3 ระบบการให้ค่าตอบแทนและนโยบายของหน่วยงาน
  - 2.4 กลุ่มผู้ร่วมงาน

เดอร์ซอล และคณะ (Dersal and et al. 1986 : 28) กล่าวว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย

1. นโยบายและการบริหารองค์การ
2. การปกครองบังคับบัญชา
3. เงินเดือน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา
5. สภาพการทำงาน

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยได้แก่

1. ค่าตอบแทนในการทำงาน
2. ลักษณะของงานที่ทำ

3. ความก้าวหน้าในการทำงาน
4. ความมั่นคงของงานที่ทำ
5. สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของงานที่ทำ

### **ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction Theory)**

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานมีหลายทฤษฎี ซึ่งแต่ละทฤษฎีมีแนวการศึกษาและข้อสรุปในทศนะที่แตกต่างกัน ดังนี้

#### **ทฤษฎีการจูงใจของแมคเกรเกอร์ (McGregor's Theory)**

แมคเกรเกอร์ (McGregor. 1960 : 33 - 48) ได้เสนอทฤษฎี X และทฤษฎี Y ไว้ดังนี้

แบบที่ 1 ทฤษฎี X เชื่อว่า มนุษย์มีสัญชาตญาณที่จะหลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้ อันมีสาเหตุมาจากไม่ชอบการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารต้องใช้วิธีบังคับ ใช้อำนาจควบคุมสั่งการ หรือข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษ ทั้งนี้เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ มนุษย์โดยเฉลี่ยชอบให้คอยแนะนำชี้แนวทางในการทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความปลอดภัยมากกว่าสิ่งใด

แบบที่ 2 ทฤษฎี Y เชื่อว่า คนไม่หลีกเลี่ยงงานเสมอไป การบังคับข่มขู่ไม่ใช่ วิธีทางที่จะช่วยให้งานสำเร็จ การเปิดโอกาสให้คนได้แสดงความสามารถ รับผิดชอบควบคุมตนเอง จึงเป็นวิธีทางทำให้งานสำเร็จและเป็นผลทำให้รู้สึกผูกพันกับหน่วยงานด้วย ถ้าหากงานได้มีการจัดการอย่างเหมาะสม คนก็จะยอมรับและยินดีรับผิดชอบในผลสำเร็จของงานด้วย

#### **ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two- Factors Theory)**

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's. 1991 : 113 - 115 ; อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ. 2543 : 310) หัวหน้าภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยเวสเทอร์นรีเสิร์ฟ (Western Researve University) ประเทศสหรัฐอเมริกา และคณะได้เสนอทฤษฎีการจูงใจและการกำจัด (The Motivation - hygiene Theory) หรือบางที่เรียกว่า ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Dual Factor Theory) ออกเผยแพร่ใน ค.ศ. 1959 ความว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการที่มีความสัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ซึ่งปัจจัยดังกล่าวคือ

1. ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivative Factor) หมายถึง ตัวที่ทำให้เกิดความพอใจและปลอบปลื้มใจในผลสำเร็จของงาน หรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นผลสำเร็จ ปัจจัยนี้นับว่ามีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่

- 1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Working Achievement) หมายถึง การทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี เมื่องานประสบผลสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจ และปลอบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้ขอรับคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้จะอยู่ในรูปแบบของการยกย่อง ชมเชย หรือการยอมรับในความรู้ความสามารถ

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work Itself) หมายถึงงานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำหาย หรืองานที่สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพัง

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่ผู้ทำงานได้รับผิดชอบต่อการทำงานของตนอย่างเต็มที่ ไม่จำเป็นต้องตรวจตราหรือควบคุมมากเกินไป

1.5 ความก้าวหน้า (Working Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้นตำแหน่งให้สูงขึ้น การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) หมายถึง ตัวที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ (Dissatisfies) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เป็นแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากภาระการทำงานได้แก่

2.1 เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นที่น่าสนใจของบุคคลในหน่วยงาน

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possible of Growth) หมายถึง โอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่ง และได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Relationship with Supervisor and Peers) หมายถึง การที่บุคคลทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจอันดีและความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน

2.4 สถานะของอาชีพ ( Job Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี

2.5 นโยบายและการบริหารงาน (Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารองค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ให้มีประสิทธิภาพ

2.6 สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน และสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ

2.7 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลถูกโยกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้ไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

2.8 ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงในองค์กร

2.9 วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Superision - technique) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหารปัจจัยค่าจ้างของเฮอรัชเบอร์ก

### **ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Need - hierarchy Theory)**

มาสโลว์ (Maslow, 1970 : 121) ได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการเป็นทฤษฎีการจูงใจที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ ไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการมีลำดับขั้นความสำคัญซึ่งมีขั้นตอนความต้องการ ดังนี้

1. ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานและความจำเป็นที่สุดสำหรับการดำรงชีวิตของมนุษย์ เป็นความต้องการที่จะต้องได้รับการตอบสนองก่อนความต้องการอื่น ๆ ได้แก่ อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เมื่อความต้องการด้านร่างกายได้รับการตอบสนอง มนุษย์ก็จะเกิดความต้องการที่จะได้รับความคุ้มครองภัยความมั่นคงทั้งทางเศรษฐกิจหน้าที่การงาน

3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการมีมิตรสัมพันธ์กับบุคคลทั่วไป ต้องการให้สังคมยอมรับตนเข้าเป็นสมาชิก ได้มีส่วนร่วมในสังคม

4. ความต้องการภาคภูมิใจในตนเอง (Esteem Needs) เป็นความต้องการยกย่องนับถือจากคนในสังคม รวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความสามารถ ความเป็นอิสระ และเสรีภาพ

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิตหรือตามความนึกคิด (Self - actualization) มนุษย์อยากที่จะให้เกิดความสำเร็จในชีวิต อยากที่จะเป็นในสิ่งที่อยากเป็นตามที่ตนนึกคิดและที่คนคาดหวัง

6. ความต้องการในความรู้ปรารถนาอยากรู้อยากเข้าใจ (Desire to Know and Understand) เป็นความต้องการอันมีค่าภายในจิตใจมากกว่าสิ่งอันจำเป็นต่อการดำรงชีวิต

7. ความต้องการด้านสุนทรียภาพ (Aesthetic Needs) เป็นความต้องการด้านความดีความงาม ความสง่างามเย้นในจิตใจของมนุษย์ เป็นความต้องการขั้นสุดยอด ความสมบูรณ์ในชีวิตอย่างสูงสุด

สรุปได้ว่า การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต้องอาศัยทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพื่อความชัดเจนในแง่มุมที่ต่างกัน ซึ่งมี 3 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีการจูงใจ

ของแมคเกรเกอร์ ซึ่งกล่าวถึงทฤษฎี X เชื่อว่า มนุษย์มีสัญชาตญาณที่จะหลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้ ทฤษฎี Y เชื่อว่า คนไม่หลีกเลี่ยงงานเสมอไป การบังคับขมขู่ไม่ใช่วิถีทางที่จะช่วยให้งานสำเร็จ ส่วนทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก ซึ่งกล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หรือเรียกว่าปัจจัยจูงใจ และปัจจัยที่อาจทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน หรือที่เรียกว่าปัจจัยเพื่อการคงอยู่ และทฤษฎีการจูงใจของมาส โคว์ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ ไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรรหาทางยกระดับความพึงพอใจ และป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยเห็นว่าทฤษฎี 2 ปัจจัย ของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) น่าจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 มากกว่า ผู้วิจัยจึงใช้ทฤษฎีความพึงพอใจของเฮิร์ซเบิร์ก ซึ่งมี 14 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement)
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work Itself)
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
5. ความก้าวหน้าในงาน (Advancement)
6. เงินเดือน (Salary)
7. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possible of Growth)
8. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Supervisor and Peers)
9. สถานะทางอาชีพ (Job Status)
10. นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration)
11. สภาพการทำงาน (Working Condition)
12. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life)
13. ความมั่นคงในงาน (Job Security)
14. วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Superision - technique)

**ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู**

จากการศึกษางานวิจัย พบว่า ผู้บริหารจะต้องสร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย เพราะความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อการอยู่ หรือลาออกของผู้ปฏิบัติงานด้วย (Hoy and Miskel. 1982 : 338 - 339)

สุมาลี วิทยรัตน์ (2543 : 52 - 54) ได้รวบรวมสรุปผลงานการวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจไว้ดังนี้ คือ

ทิชชี และเดวาน่า (Tichy and Devanna. 1989 : 14 - 32 ; อ้างถึงใน สุมาลี วิทยรัตน์. 2543 : 52 - 54) ได้สรุปลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ตนรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผยกล้าเผชิญความจริง
3. เชื่อมมั่นในคนอื่นว่ามีความสามารถ
4. ชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต
6. มีความสามารถในการเผชิญกับความซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน
7. เป็นผู้มิตศนภาพ

สำหรับคูเนอท และเสวิส (Kuhnert and Leevis. 1989 : 193 ; อ้างถึงใน สุมาลี วิทยรัตน์. 2543 : 52 - 54) ได้ศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับที่มีคุณค่าสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนคือ ผู้นำในลักษณะของผู้นำการแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับพัฒนาการที่สูงขึ้นไป จะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะและของหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเสียผลประโยชน์ของตนเอง ก้าวเข้าถึงจิตใจของผู้ตามกระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของควมมีอุดมคติ ศักดิ์ศรี เพื่อที่จะได้ไม่ทำงานตามหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือนหรือผลตอบแทนไปวัน ๆ อีกทั้งพยายามเปลี่ยนแปลงเจตคติ ความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับและทำงานจนบรรลุเป้าหมาย

แบส และคณะ (Bass and et al. 1989 : 106 ; อ้างถึงใน สุมาลี วิทยรัตน์. 2543 : 52 - 54) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำตามการรับรู้และตามความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง วิธีการศึกษาคือ ให้ผู้บริหารระดับต้นประเมินผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับกลางประเมินผู้บริหารระดับสูง ผลการศึกษาพบว่า การแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับกลาง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูง ส่วนการแสดงผลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูง มีความสูงกว่าผู้บริหารระดับกลางและการแสดงออกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้าน

การสร้างบารมี การคำนึงความเป็นเอกบุคคลการกระตุ้นปัญญา และการแสดงภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนให้ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของผู้บริหารระดับสูง ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับกลาง มีระดับสูงกว่าการรับรู้ ส่วนการจัดการโดยมีข้อยกเว้นของผู้บริหารระดับสูง ตามความหวังมีระดับต่ำกว่าการรับรู้

สำหรับแมคแดเนียล และวูล์ฟ (McDaniel and Wolf. 1992 : 60 - 65 ; อ้างถึงใน สุมาลี วิทธีรัตน์. 2543 : 52 - 54) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารพยาบาล โดยศึกษาในหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลทางใต้ของเพนซิลวาเนีย โดยใช้ MLQ เป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าฝ่ายพยาบาลและผู้บริหารการพยาบาลระดับกลาง ประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ส่วนพยาบาลวิชาชีพมีความพึงพอใจมากที่สุดในเรื่องการบริหารงาน และพึงพอใจน้อยที่สุดในเรื่องงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจและการคงอยู่ของพยาบาล

นอกจากนี้แมคเด และลาร็อชเชลลี (Medley and Larochelle. 1995 : 64 ; อ้างถึงใน สุมาลี วิทธีรัตน์. 2543 : 52 - 54) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โดยสุ่มตัวอย่างได้แก่พยาบาลประจำการจำนวน 112 คน ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลชุมชนของขนาดกลางทางภาคตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกาเครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) และ Index of Work Satisfaction (IWS) จากการศึกษาพบว่า การสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล การกระตุ้นเขาวัวปัญญาและการให้รางวัลโดยเงื่อนไขจะอยู่ในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนการจัดการโดยมีข้อยกเว้นจะอยู่ในภาวะผู้นำของการแลกเปลี่ยนของหัวหน้าหอผู้ป่วย ส่วนความพึงพอใจในหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจของพยาบาลประจำการ โดยมีความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

สรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำงานอยู่ในระดับพัฒนาการที่สูงขึ้นไปกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและจะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเองเห็นคุณค่าของหมุ่คณะและของหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเสียสละผลประโยชน์ของตนเองก้าวเข้าถึงจิตใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของควมมีอุดมคติ สักดิ์ศรี เพื่อที่จะได้ไม่ทำงานหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือนหรือผลตอบแทนไปวัน ๆ อีกทั้งพยายามเปลี่ยนแปลงเจตคติ ความเชื่อ ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับและทำงานจนบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ผู้ตามเกิดการยอมรับและปฏิบัติตาม โดยการมีอิทธิพลอุดมการณ์ การสร้างแบบแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเขาวัวปัญญา และการคำนึงถึง

ปัจเจกบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดอันจะเป็นผลให้ครูผู้สอนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และนำความสามารถออกมาพัฒนางาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กรต่อไป

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยต่างประเทศ

แบส และคณะ (Bass and et al. 1987 : 73 - 87) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำตามการรับรู้และตามความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง วิธีการศึกษาคือ ให้ผู้บริหารระดับต้นประเมินผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับกลางประเมินผู้บริหารระดับสูง ผลการศึกษาพบว่าการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูง ส่วนการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูงมีความสูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง และการแสดงออกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างบารมีการคำนึงถึงความจำเป็นเอกบุคคล การกระตุ้นปัญญา และการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของผู้บริหารระดับสูง ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับกลางมีระดับสูงกว่าการรับรู้ ส่วนการจัดการโดยมีข้อยกเว้นของผู้บริหารระดับสูงตามความคาดหวังมีระดับต่ำกว่าการรับรู้

ซัลลิแวน (Sullivan. 1994 : 1163-A) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมและการพัฒนาบุคคลในสถานศึกษารัฐฟลอริดา ผลการศึกษาพบว่าประสบการณ์ในการพัฒนาบุคคลเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาลักษณะผู้นำ บทบาทและความรับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามผู้นำสถานศึกษาในรัฐฟลอริดา 9 แห่ง ยังขาดการสนับสนุนและการใช้กลยุทธ์ในการปรับปรุงโครงสร้างของสถานศึกษา ดังนั้นผู้นำจึงจำเป็นต้องรู้จักการบริหาร การปรับปรุงองค์กรอย่างมีสติและมีทีมงานที่สามัคคี

เทฟฟ์ (Taff. 1998 : 2486) ได้ศึกษา บทบาทพฤติกรรมของผู้บริหารและความสำเร็จการศึกษา โดยศึกษาพิจารณาถึงความสัมพันธ์บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาจากครู 536 คน ใน 25 สถานศึกษา เป็นครูที่สอนเต็มเวลาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ของรัฐอลาบามา สหรัฐอเมริกา พบว่า บทบาทพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีผลต่อการประสบความสำเร็จของสถานศึกษา

แมดเด และลาร็อชเชลล์ (Medley and Larochelle. 1995 : 64JJ - 64NN) ซึ่งได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาล

ประจำการ โดยกลุ่มตัวอย่างได้แก่พยาบาลประจำการจำนวน 112 คน ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลชุมชน ขนาดกลางทางภาคตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) และ Index of Work Satisfaction (IWS) จากการศึกษาพบว่า การสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล การกระตุ้นปัญหาและการให้รางวัล โดยเงื่อนไขจะอยู่ในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนการจัดการโดยมีข้อยกเว้นจะอยู่ในภาวะผู้นำของการแลกเปลี่ยนของหัวหน้าหอผู้ป่วย ส่วนความพึงพอใจในหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจของพยาบาลประจำการ โดยมีความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ

### งานวิจัยในประเทศ

อชยา คีลาตั้ง และคณะ (2554 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม พบว่า 1) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนความคิดเห็นระหว่าง 3) ผู้บริหารกับครูต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และ 4) ต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาตามประสบการณ์ การปฏิบัติงานปรากฏว่าภาวะผู้นำ โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 6) การวิจัยครั้งนี้ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม 4 ด้าน ได้แก่ ด้าน การกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ด้านการสร้างและการถ่ายทอด วิทยาลัย และด้านการคาดหวังต่อ ผลงานสูง

พลสุข ธรรมสุนทร (2556 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน เครื่องมือที่ใช้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมระยอง เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเครือข่ายตากสิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมระยอง เขต 2 โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน เครือข่ายตากสิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมระยอง เขต 2 โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวม และรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง

กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน เครือข่ายตากสิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมของ เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุริศักดิ์ แสงจันทร์ (2556 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์ จังหวัดภาคใต้ของประเทศไทยประชากรไทยประชาชนลาว ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์ จังหวัดภาคใต้ของประเทศไทยประชากรไทยประชาชนลาว โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยรวมและรายด้าน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์ของครูแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์ของครูแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์ จังหวัดภาคใต้ของประเทศไทยประชากรไทยประชาชนลาว มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จิตรา ทรัพย์โณม (2556 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับกับประสิทธิผลการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมสกลนคร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมสกลนคร เขต 2 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมสกลนคร เขต 2 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ที่อยู่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกันในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมสกลนคร เขต 2 ไม่แตกต่างกัน 5) ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ที่อยู่ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมสกลนคร เขต 2 อยู่ในระดับมาก 6) ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ที่อยู่ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมสกลนคร เขต 2 แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 7) ประสิทธิภาพการบริหารงานผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน

ที่ประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันในอยู่ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม  
 สกลนคร เขต 2 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 8) ประสิทธิภาพการบริหารงาน  
 ผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอน  
 แตกต่างกันในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมสกลนคร เขต 2 ไม่แตกต่างกัน  
 9) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารตามความคิดเห็น  
 ของผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมสกลนคร เขต 2  
 มีความสัมพันธ์ทางบวก และ 10) แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
 โรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม  
 สกลนคร เขต 2 คือ ผู้บริหารมีแนวนโยบายและแผนดำเนินการใหม่ ควรมีการตั้งเป้าหมายร่วมกับ  
 ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อการแลกเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ โรงเรียนควรจัดทำสาระหลักสูตรสถานศึกษา  
 ตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนที่เกี่ยวข้องสภาพปัญหา  
 ในการจัดการเรียนการสอน ความต้องการของชุมชนและสังคมภูมิปัญญา เสริมสร้างประสิทธิภาพ  
 การทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งก่อนและระหว่างปฏิบัติ

สุวรรณ คำมา (2556 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
 ของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนใน โรงเรียนมัธยมศึกษา  
 จังหวัดเลย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำ  
 การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 19  
 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ย  
 สูงสุดคือ ด้านการระบุนิสัยทัศน์อย่างชัดเจนอยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ  
 ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมอยู่ในระดับมาก 3) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและ  
 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความมั่นคงในงาน  
 อยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับมาก  
 และ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก  
 กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนใน โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย สังกัดสำนักงาน  
 เขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 อยู่ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชั้นตกร ไชยมงคล (2556 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ  
 การเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัด  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
 ของผู้บริหาร กลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี

เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล ความมีบาร์มี และการสร้างแรงบันดาลใจ 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ คือ ความก้าวหน้าในงาน ความรับผิดชอบความสำเร็จในงาน การยอมรับนับถือ และลักษณะงานที่ปฏิบัติ และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

นรินทร์สุดา พันธฤทธิ์ (2557 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 และ 2) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและความผูกพันต่อองค์กรของครู จำแนกตามประสบการณ์การบริหาร และขนาดโรงเรียน อยู่ในระดับมาก และแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 โดยรวมและทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สรุปจากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บทบาทพฤติกรรมของผู้บริหาร ความพึงพอใจการปฏิบัติงาน และความสัมพันธระหว่างภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูตั้งแต่ระดับปานกลางจนถึงระดับค่อนข้างสูง ซึ่งส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จต่อไป