

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : วิถีปฏิบัติของผู้บริหาร  
สถาบันอุดมศึกษา

Transformational Leadership:

Styles of Administrator in Higher education

สามารถ อัยกร<sup>1</sup>

บทคัดย่อ

บทความนี้นำเสนอเกี่ยวกับวิถีปฏิบัติของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาตามแนวทางของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีประเด็นสำคัญเริ่มตั้งแต่ความหมาย วิถีปฏิบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิเคราะห์พฤติกรรมที่ผู้บริหารในการแสดงบทบาทตามแนวทางของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของวิถีปฏิบัติของผู้บริหาร ตามแนวทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และยังมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเพื่อสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้บริหารทุกระดับ

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, วิถีปฏิบัติ, ประสิทธิภาพ

---

1. อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สกลนคร

## **Abstract**

This article presented the styles of administrator in higher education according to transformational leadership in terms of meanings, transformational leadership styles, and leadership behaviors. Moreover, this study focused on the relationship between transformational leaderships and the effectiveness of higher education institutions. The recommendation was also presented to administrators in higher education for developing transformational leaderships for all levels in organization.

**Keywords:** Transformational Leadership, Styles, Effectiveness

## บทนำ

สถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์การที่ชี้นำสังคมมาโดยตลอด เป็นแหล่งผลิตทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญของประเทศ ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาให้ประสบความสำเร็จ มีประสิทธิผลตามเกณฑ์ที่กำหนดนั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารถือว่าเป็นส่วนสำคัญอย่างมาก จากงานวิจัยในประเทศแถบตะวันออกและตะวันตก พบว่าความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารถึงร้อยละ 70 อีกร้อยละ 30 เป็นความสามารถของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยความสำเร็จ (success factor) ที่สำคัญของหน่วยงานและต้องสวมบทบาท “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” เพื่อสร้างความมั่นคงและความก้าวหน้าให้กับองค์การ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2545: 16) สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยผู้เขียนเห็นว่าผู้บริหารทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงไปจนถึงผู้บริหารระดับต้นนั้น มีความสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การเป็นอย่างมาก เพราะผู้บริหารจะมีอำนาจในการตัดสินใจ การกำหนดนโยบาย การสั่งการ ตลอดจนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบัน การบริหารจัดการของผู้บริหารจะต้องสามารถทำให้บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งส่วนใหญ่ที่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถยอมรับ ศรัทธา และพร้อมปฏิบัติตาม เพราะฉะนั้นผู้บริหาร

สถาบันอุดมศึกษาเหล่านั้น ต้องมีคุณลักษณะและวิถีปฏิบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในตัวเอง เพื่อนำพาสถาบันอุดมศึกษาที่ตนเองสังกัดอยู่ไปสู่การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ด้วยความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อสถาบันอุดมศึกษาดังกล่าว บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์ในการนำเสนอเนื้อหาสาระ 3 ประเด็นดังนี้ (1) ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (2) วิถีปฏิบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษา

## 1. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

คำว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการรวบรวมพบว่ นักวิชาการนำคำดังกล่าวมาใช้หลากหลายอาทิ ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544: 63) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (ประทีป บินชัยและนิพนธ์ กินาวงศ์, 2547: 64) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548: 367) ภาวะผู้นำแบบปวีรบรรต (เสาวนิตย์ ทวีสันทนีนุกูล, 2548: 5) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (วิโรจน์ สารัตนะ, 2547: 47 และวิรัช สงวนวงศ์วาน. 2546:220) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (พงษ์ศักดิ์ ทองพันชั่ง, 2552 และซีวิน อ่อนละอ, 2553) เป็น

ต้น ซึ่งสามารถทดแทนกันได้ นิยามของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้มีนักวิชาการจำนวนมากในต่างประเทศได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลายที่คณะ ดังนี้

Burns (1978) ได้นิยามว่าหมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็นและความคาดหวังทั้งของผู้นำและของผู้ตาม โดยภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันสอดคล้องกับ Bass (1985) ได้นิยามว่า ผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้น ทำให้ตระหนักถึงความต้องการ สำนึกในความสำคัญที่จะทำให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมาย ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีม องค์การ นโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว และยกระดับความต้องการให้สูงขึ้น สอดคล้องกับที่ Bass and Avolio (1994) ได้ร่วมกันนิยามว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยมุ่งเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังปกติ พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรับรู้ในวิสัยทัศน์และภารกิจของทีมงาน และขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ขององค์การ สอดคล้องกับ

Lunenburge and Onstein (2000) ได้นิยามว่าเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ตั้งความคาดหวังเอาไว้

ในส่วนของ Bennis (1989) ได้นิยามว่า ผู้นำจะต้องมีความรู้กว้างไกลมีความตื่นตัวกระตือรือร้นเชื่อมั่นในบุคคลและการทำงานเป็นทีมกล้าเสี่ยงมองเห็น ความก้าวหนาระยะยาว สำคัญกว่าระยะสั้น ยึดมั่นต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาพร้อมที่จะสร้างสิ่งท้าทาย และต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สอดคล้องกับ Gomez and Balkin (2002) ได้นิยามว่า เป็นผู้นำที่มีความซื่อสัตย์ มีความเพียรพยายาม ไม่ให้ความสำคัญแก่ตนเอง รับผิดชอบต่อส่วนดีหรือจุดแข็งของผู้ตาม ศึกษาหาความรู้เพื่อเพิ่มทักษะและพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่อง เรียนรู้จากความล้มเหลวพยายามต่อสู้ให้ประสบความสำเร็จ ไม่หนีปัญหา ทำให้ผลผลิตของงานและความพอใจของผู้ตามสูงขึ้น

จากการนิยามของนักวิชาการต่างประเทศดังกล่าวนี้ จะเห็นว่า Burns, Bass and Avolio, Lunenburge and Onstein จะนิยามในประเด็นของอิทธิพลของผู้นำที่ส่งผลไปยังผู้ตาม ซึ่งทั้งหมดกล่าวเป็นทำนองเดียวกันว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นจะสามารถแผ่อิทธิพลจากตัวผู้นำในรูปแบบของการจูงใจผู้ตาม เพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มศักยภาพ มีความมุ่งมั่นในการทำงานสูงกว่าที่องค์กรคาดหวังเอาไว้ และทำให้ผู้ตามมองเห็นความสำคัญของ

ผลประโยชน์ในการบรรลุเป้าหมายขององค์การมากกว่าเป้าหมายของตนเอง และเห็นแก่ประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก ส่วน Bennis และ Gomez and Balkin นั้นจะอธิบายเพิ่มเติมในส่วนของคุณลักษณะของตัวผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความตื่นตัวเชื่อมั่นในการทำงานเป็นทีม อีกทั้งยังต้องมีความซื่อสัตย์ มีความพยายาม และศึกษาหาความรู้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

จากเหตุผลดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรู้ความสามารถพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีคุณธรรม และยังสามารถเผื่ออิทธิพลส่งผลไปยังผู้ตามในองค์การให้มีแรงจูงใจสูงสุดในการทำงาน เห็นประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ส่วนตน พร้อมทำงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

## 2. วิธีปฏิบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีนักวิชาการได้จำแนกเอาไว้มากมาย ในบทความนี้ผู้เขียนสรุปแนวคิดวิธีปฏิบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 3 แบบประกอบไปด้วย

2.1 วิธีปฏิบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเจมส์ แมคเกรเกอร์ เบิร์นส์ (Mac Gregor Burns) ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงพรรณนาเกี่ยวกับผู้นำทางการเมือง โดย เบิร์นส (1978: 142) ได้จำแนกประเภทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 4 แบบ ประกอบด้วย

2.1.1 ภาวะผู้นำที่ใช้ปัญญา (Intellectuals) คือ ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่สามารถเปลี่ยนสภาพสังคมมีแนวคิดและค่านิยมในการมองข้ามความต้องการและเปลี่ยนสภาพแวดล้อมมุ่งเน้นเป้าประสงค์ที่มาจากค่านิยม

2.1.2 ภาวะผู้นำนักปฏิรูป (Reformer) คือ ภาวะผู้นำที่ต้องการการมีส่วนร่วมของพันธมิตรทั้งที่มีเป้าหมายที่จะปฏิรูปและไม่ปฏิรูปตนเอง เป็นภาวะผู้นำที่เน้นคุณธรรม มุ่งจับคู่วิธีการและเป้าหมาย เปลี่ยนสภาพส่วนต่างๆ ของสังคมให้ตระหนักถึงหลักสูตรหลักคุณธรรม (Moral esprincipi)

2.1.3 ภาวะผู้นำการปฏิวัติ (Revolutionaries) คือภาวะผู้นำที่ต้องการการผูกมัดความมุ่งมั่น ความกล้าหาญ ความไม่เห็นแก่ตัว และแม้แต่การละทิ้งตนเอง นักปฏิรูปปฏิบัติการเป็นส่วนต่างๆ (the parts) ในขณะที่นักปฏิวัติปฏิบัติการในภาพรวม (the whole) ในความหมายที่กว้างมากที่สุด การปฏิวัติคือการเปลี่ยนสภาพของระบบสังคมทั้งระบบให้สมบูรณ์และในวงกว้าง การเปลี่ยนสภาพดังกล่าวหมายถึงการ



สร้างลัทธิใหม่ ความเคลื่อนไหว กระตือรือร้นที่จะล้มล้างสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

2.1.4 ภาวะผู้นำแบบวีรบุรุษ (Heroes) คือ ภาวะผู้นำที่มีบารมีหรือความสามารถพิเศษ (Charismatics) ซึ่งถูกอ้างอิงมากที่สุดในปัจจุบันในฐานะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่คำนึงถึงและต้องการผู้ตามที่มีศรัทธา จึงเป็นบุคคลที่สมบูรณ์แบบ กล่าวคือ มีสติปัญญาเป็นนักปฏิรูป เป็นนักปฏิวัติ และเป็นวีรบุรุษ (มีบารมี)

2.2 วิธีปฏิบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (1985) ได้อาศัยแนวความคิดพื้นฐานจากแนวคิดของ Burns (1978) แบ่งภาวะผู้นำความเปลี่ยนแปลงออกเป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้

2.2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงบทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ตาม เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำ ก็จะทำให้ผู้ตามเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีเหล่านั้น ซึ่งโดยปกติพฤติกรรมของผู้นำจะเป็นพฤติกรรมที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าพฤติกรรมเหล่านั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้นจึงได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ตาม รวมทั้งได้รับความไว้วางใจ

อย่างสูงด้วยเช่นกัน ทำให้ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามปฏิบัติตามตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายพันธกิจขององค์กรได้

2.2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำมีการแสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามรับรู้ถึงวิสัยทัศน์พันธกิจ และความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ และจูงใจให้ผู้ตามยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งในทางปฏิบัติผู้นำจะใช้สัญลักษณ์และการกระตุ้นทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของกลุ่มมากกว่าทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน พฤติกรรมของผู้นำถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมกำลังใจแก่การทำงานเป็นทีม ผู้นำจะจูงใจ และสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.2.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามริเริ่มในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ โดยผู้นำใช้วิธีการฝึกคิดทบทวน กระแสความเชื่อและค่านิยมแบบเดิมของผู้ตาม ผู้นำจะสร้างความรู้สึกที่ท้าทายให้กับผู้ตาม และให้การสนับสนุนส่งเสริมแก่ผู้ตามในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้ตามสามารถแก้ปัญหาได้สำเร็จด้วยตนเอง

2.2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เข้าใจความแตกต่างของผู้ตามทั้งในเรื่องความต้องการ และ

ความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละคน โดยผู้นำจะมีพฤติกรรมที่เป็นห่วงต่อสวัสดิภาพและการพัฒนาของผู้ตาม ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี รับผิดชอบอย่างเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ตาม และพยายามตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตามแต่ละคน โดยผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นที่เลี้ยงและที่ปรึกษาที่คอยให้ความช่วยเหลือ

### 2.3 วิธีปฏิบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบนนิสและแนนัส (Bennis and Nanus)

Bennis and Nanus (1985: 25) ได้ศึกษาผู้นำระดับสูงจำนวน 90 คน คุณลักษณะผู้นำที่ค้นพบใหม่ประกอบด้วย การคิดในเชิงตรรกะ (logical thing) ความมุ่งมั่น (persistence) การให้อำนาจ (empowerment) และการควบคุมตนเอง (self-control) อย่างไรก็ตามส่วนมากข้อค้นพบใหม่ คือ (ผู้นำ) การเปลี่ยนแปลงแตกต่างจาก (ผู้จัดการ) แบบแลกเปลี่ยนการเปลี่ยนสภาพ คือ การทำให้ผู้ตามเป็นผู้นำที่ให้อำนาจตนเอง (self empowered leaders) และได้เสนอวิธีปฏิบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

2.3.1 พัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing Vision) เป็นภาระกิจหลักที่ ผู้นำให้ความสำคัญกับทิศทางในอนาคตขององค์กร และสร้างความรู้สึกร่วมกันให้ผู้ตามเข้าใจร่วมกัน

2.3.2 พัฒนาความผูกพันศรัทธา (Developing commitment and Trust) ผู้นำสร้างขวัญกำลังใจและความผูกพันของผู้ตามกับองค์กร กับเป้าหมายขององค์กร

2.3.3 สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร (Facilitation Organizational Learning) ผู้นำสนับสนุนความรู้และประสบการณ์แก่ผู้ตาม ตลอดจนสร้างเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์กร

จากการอธิบายถึงวิถีปฏิบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการดังกล่าว ผู้เขียนวิเคราะห์ว่าวิถีปฏิบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ตามแนวทางของ Bass (1985) นั้นควรจะเป็นตัวแบบให้ผู้บริหารยึดถือปฏิบัติ เนื่องจากมีการอธิบายถึงวิถีปฏิบัติที่สะท้อนภาพให้เห็นรายละเอียดการแสดงบทบาทของผู้นำที่ชัดเจนดังนั้นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาควรต้องศึกษาวิถีปฏิบัติทั้ง 4 แบบตามแนวทางของ Bass และควรที่จะแสดงบทบาทตามพฤติกรรมดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 พฤติกรรมที่ควรแสดงออกตามแบบวิถีปฏิบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

วิถีปฏิบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	พฤติกรรมที่ควรแสดงออก
1.การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence)	1.ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในทุกด้าน 2.ต้องมีคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงานสูง 3.ต้องปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมาย พันธกิจ ค่านิยมของสถาบันอย่างชัดเจน
2.การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation)	1.สื่อสารในเชิงบวกกับบุคลากรเกี่ยวกับวิสัยทัศน์สถาบัน 2.แสดงเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่งที่บุคลากรทำหน้าที่อยู่ 3.กระตุ้นให้บุคลากรเดินตามเส้นทางความก้าวหน้าที่ตั้งกล่าว 4.สร้างจิตสำนึกโดยการกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของสถาบันเป็นหลัก

3.การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation)	1.ให้โอกาสบุคลากรค้นหาแนวปฏิบัติในการทำงานใหม่ 2.ให้โอกาสบุคลากรตัดสินใจในเรื่องที่มีความสำคัญ 3.สร้างเป้าหมายที่ท้าทายให้แก่บุคลากร
4.การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration)	1.ใส่ใจความรู้สึกของบุคลากรและเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี 2.ดูแลสวัสดิการ ผลประโยชน์ของบุคลากรอย่างเต็มที่ 3.เปิดพื้นที่ให้บุคลากรเข้าพบเพื่อปรึกษาได้ตลอดเวลา

ดัดแปลงมาจาก : Bass and Avolio. Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership (Thousand Oaks : Sage Publications,1994),2

### 3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษา

สำหรับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิถีปฏิบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษา ผู้เขียนได้ทำการรวบรวมและสรุปผลงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศในบริบทที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา โดยทำการ

รวบรวมผลการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นตัวแปรสาเหตุที่ส่งผลประสิทธิผลองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อนำไปสู่การอธิบายและชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของวิถีปฏิบัติของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ตามแนวทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปผลงานวิจัยจากต่างประเทศ

ผู้วิจัย/ ปีที่ศึกษา	ขอบเขต	ตัวแปรสาเหตุ	ตัวแปรผล	สรุปผล
Nusheen Sarwat (2011)	Educational institution of Pakistan	Strategic Leadership - Transformational - Transactional	Organizational Performance	Positively Relationship
Ugar Barnut (2012)	Research education institution in USA	Transformational Leadership	Improving Deversity	Positively Relationship
Mahmoud S Abouelenein (2012)	community colleges in Kansas	transformational leadership behavior	Job Satisfaction	Positively Relationship
Muhammad Bahzar (2013)	Samarinda University Indonesia	Leadership Styles - Transformational	Organizational Performance	Positively Relationship

		-Transactional		
Muhammad	Public	Transformational	Performance	Positively
Shukri	Higher	Leadership		Relationship
Bakar (2014)	education institution in Malaysia			

จากตารางที่ 2 เห็นได้อย่างชัดเจนว่าในบริบทของสถาบันการศึกษาต่างประเทศ วิถีปฏิบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจความผูกพันและประสิทธิผลองค์กรในสถาบันการศึกษาต่างๆ ซึ่งทำให้ผู้บริหารสถาบันการศึกษาเหล่านั้นต้องตระหนักและเล็งเห็นความสำคัญ ในการนำวิถีปฏิบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้ามาปรับใช้ในการบริหารสถานศึกษาของตนเอง สำหรับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ผู้เขียนได้รวบรวมจากการศึกษาวิจัยของนักวิชาการในประเทศตามตารางที่ 3



## ตารางที่ 3 สรุปผลงานวิจัยภายในประเทศ

ผู้วิจัย/ ปีที่ศึกษา	ขอบเขต	ตัวแปร สาเหตุ	ตัวแปรผล	สรุปผล
อัญชณา พานิช (2550)	มหาวิทยาลัย ราชภัฏ	ภาวะผู้นำ การ เปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	ประสิทธิผล องค์การ	มีความสัมพันธ์ ทางตรงเชิงบวก
พงษ์ศักดิ์ ทองพันชั่ง (2552)	มหาวิทยาลัย ราชภัฏ	ภาวะผู้นำ การ เปลี่ยนแปลง ของ อธิการบดี	ประสิทธิผล องค์การ	มีความสัมพันธ์ ทางตรงเชิงบวก
รุจิรา พรรณ คงช่วย (2554)	มหาวิทยาลัยราช ภัฏเขตภูมิศาสตร์ ภาคใต้	ภาวะผู้นำ การ เปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	ประสิทธิผล องค์การ	มีความสัมพันธ์ ทางตรงเชิงบวก
สัมมา รณินต์ย์ (2554)	มหาวิทยาลัย ราชภัฏ	ภาวะผู้นำ การ เปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	ประสิทธิผล องค์การ	มีความสัมพันธ์ ทางตรงเชิงบวก
วีระ ซี ประเสริฐ	สถาบันอุดมศึกษา เอกชน	ภาวะผู้นำ การ เปลี่ยนแปลง	ประสิทธิผล องค์การ สถาบันอุดมศึกษา	มีความสัมพันธ์ ทางตรงเชิงบวก

และคณะ

ของผู้บริหาร ๒๕๕๕

(2555)

จากตารางที่ 3 เห็นได้อย่างชัดเจนว่าในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย วิถีปฏิบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่ง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารทุกระดับในสถาบันอุดมศึกษา ควรจะมีวิถีปฏิบัติตามแนวทางของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลองค์การของสถาบันอุดมศึกษา และนำพาให้สถาบันอุดมศึกษาที่ตนเองสังกัดสามารถบรรลุทุกภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากผลงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศดังกล่าว นั้น ผู้เขียนเสนอแนะว่าผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาต้องปรับเปลี่ยนวิธีในการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิผล และปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยมีวิถีปฏิบัติของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาตามแนวทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้

1. ผู้บริหารทุกระดับในสถาบันอุดมศึกษาต้องศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิถีปฏิบัติตามแนวทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะแนวคิดของบาส (Bass) ที่ค่อนข้างมีความชัดเจนในแง่ของบทบาทของพฤติกรรมผู้นำในการ

ปฏิบัติงาน และสามารถนำไปปรับใช้ในการบริหารงานภายในสถาบันอุดมศึกษาของตนเองได้ทันที

2. กระบวนการสรรหาหรือคัดเลือก เพื่อนำไปสู่การดำรงตำแหน่งทางการบริหารในสถาบันอุดมศึกษา นอกเหนือจากการพิจารณาคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนดแล้ว ควรนำคุณลักษณะเกี่ยวกับวิถีปฏิบัติตามแนวทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาพิจารณาด้วย เพื่อให้ได้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษา และปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

3. สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหาร เพื่อพัฒนาบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหาร และผู้ที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหารสถาบันอุดมศึกษาทุกระดับ โดยเนื้อหาสาระที่บรรจุในหลักสูตรต้องเกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ตามแนววิถีปฏิบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อสร้างผู้บริหารทุกระดับให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

## สรุป

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่วิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรู้ความสามารถพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีคุณธรรม และยังสามารถแผ่อิทธิพลส่งผลไปยังผู้ตามในองค์การให้มีแรงจูงใจสูงสุดในการทำงาน เห็นประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว พร้อมทำงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

ในวิถีปฏิบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ บาส (Bass) คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นวิถีปฏิบัติที่มีความชัดเจน ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาสามารถนำไปปรับใช้ในการบริหารสถานศึกษาของตนได้ และจากการรวบรวมงานวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศนั้น พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีอิทธิพลที่สามารถก่อให้เกิดประสิทธิผลองค์การของสถาบันอุดมศึกษา

ดังนั้นการที่สถาบันอุดมศึกษาจะมีประสิทธิผลได้นั้น ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาต้องปรับเปลี่ยนวิธีในการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา โดยยึดวิถีปฏิบัติตามแนวทางของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้ความสำคัญในการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เพื่อการบรรลุผลการปฏิบัติงานตามภารกิจทั้งด้านการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การบริหาร การประกันคุณภาพการศึกษา

ภายใน และพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้สามารถอยู่รอดได้  
ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

### เอกสารและสิ่งอ้างอิง

- ซีวิน อ่อนละออ. 2553. การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัย  
เอกชนในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์  
ดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (อัดสำเนา).
- ประทีป บินชัยและนิพนธ์ กินาวงศ์. 2547. รูปแบบการ  
พัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัย  
สมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้น  
พื้นฐาน. Naresuan University Journal. 12(1).63-  
67.
- พงษ์ศักดิ์ ทองพันชั่ง. 2552. รูปแบบความสัมพันธ์  
โครงสร้างเชิงสาเหตุ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
อธิการบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย  
ราชภัฏ. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยบูรพา. (อัดสำเนา).
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ:

DIAMOND IN BUSINESS WORLD).

- รุจิราพรรณ คงช่วย. 2554. รูปแบบความสัมพันธ์  
โครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพล  
ต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้.  
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการ  
บริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัย  
สงขลานครินทร์. (อัดสำเนา).
- วิรัช สงวนวงษ์วาน. 2546. การจัดการและพฤติกรรม  
องค์กร. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน  
น่า.
- วิโรจน์ สารัตนะ. 2547. “ภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่ข้อเสนอ  
ตัวแบบหลักสูตรพัฒนาบุคลากร”. วารสาร  
ศึกษาศาสตร์ มข. 27(3): 42-43.
- วีระ ซีประเสริฐและคณะ. 2555. การศึกษาและพัฒนา  
ปัจจัยเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่มีผลต่อ  
ประสิทธิผลของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.  
วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลย  
อลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์. 6 (1): 77-92.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548. ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและการ  
ปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่  
สมบูรณ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น.

- เสาวนิตย์ ทวีสันทนีนุกูล. 2548. **ภาวะผู้นำปรีวรรต: ตัว  
จักรสำคัญสำหรับผู้บริหารในยุคปฏิรูป  
การศึกษา.** วารสารศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี. 16(1):  
1-11.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2545. **ภาวะ  
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ชุดการเรียนรู้ด้วย  
ตนเองหลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับกลาง.**  
กรุงเทพฯ: บริษัท ธนาเพรส แอนด์ กราฟฟิค.
- สัมมา รชนีตย์. 2554. การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะ  
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหาร  
มหาวิทยาลัย. **วารสารวิจัยและพัฒนา.** 3 (2): 12-20.
- อัญชญา พานิช. 2550. **องค์ประกอบประสิทธิผลองค์กร  
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎี  
บัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร (อัสสัมชัญ).**
- Bass Bernard M. 1985. **Leadership and  
performance beyond Expectations.** New  
York. The Free Press.
- Bass, B. M.and Avolio, B. J. 1994. **Improving  
organizational effectiveness through**

- transformational leadership.** Newbery Park  
.CA:sage.
- Bennis, W. 1989. **On becoming a leader.** Kent.  
Hutchinson Business Books.
- Burns,James M. 1987. **Leadership.** New York:  
Harper.
- Gomez, D.,Luis,M.R.,and Balkin, D. B. 2002.  
**Management.** New York: McGraw-Hill.
- Lunenburge, Fred C. and Allan C.Onstein. 2000.  
**Educational Administration.** New  
York: Longman.
- Mahmoud S Abouelenein. 2012. **Cios’  
transformational leadership behavior in  
community colleges : a comparison-based  
approach to improving job satisfaction of  
information technology workers.** A Doctor of  
Management in Organizational Leadership  
University of Phoenix. (อัดสำเนา).
- Muhammad Bahzar. 2013. **Role of Leadership  
Style on Organizational Performance**



in Determining the University of 17 August 1945 Samarinda. **Journal of Basic and Applied Scientific Research**. 3 (3): 1057-1066.

Muhammad Shukri Bakar and Rosli Mahmood.

2014. Linking Transformational Leadership and Corporate Entrepreneurship to Performance in the Public Higher Education Institutions in Malaysia. **Advances in Management & Applied Economics**. 4 (3): 109-122.

Nosheen Sarwat and Other. 2011. Impact of Strategic Leadership on Organizational Performance, in the Context of Job Satisfaction and Organizational Commitment, Evidence from Educational Institutions of Pakistan. **Interdisciplinary journal of contemporary research in business**. 3 (4): 658-675.

- Ugur Barut. 2012. **The impact of transformational leadership on improving diversity in educational institutions.** Dissertation Doctor of Education Tennessee State University. (อืดสำเนา).
- W. Bennis and B. Nanus. 1985. **Leaders.** New York: Harper & Row.