

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

- 2.1 สภาพการบริหารงานของสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดสตูล
- 2.2 ความหมายของผู้นำ
- 2.3 ความหมายของภาวะผู้นำ
- 2.4 วิวัฒนาการความเป็นมาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ
- 2.5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.5.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.5.2 ความเป็นมาของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.5.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.6 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 2.7.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 2.7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

2.1 สภาพการบริหารงานของสำนักงานการศึกษาเอกชน

2.1.1 โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดสตูล

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในระบบ สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดสตูล โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสอนศาสนาอิสลามควบคู่วิชาสามัญในสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดสตูล มีจำนวนทั้งหมด 16 โรงเรียน (ดูรายชื่อในภาคผนวก ง)

2.1.2 โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

ประวัติความเป็นมาของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเป็นสถาบันการศึกษาประเภทหนึ่งตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 ซึ่งเป็นโรงเรียนเอกชนตามมาตรา 15 (1) และมาตรา 15

(2) โดยมีวิวัฒนาการถือกำเนิดในสองรูปแบบ รูปแบบแรกคือ โรงเรียนราษฎร์ที่สอนศาสนาอิสลาม รูปแบบที่สองคือจากปอเนาะที่แปรสภาพเป็นโรงเรียนเอกชนที่สอนศาสนาอิสลาม

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามรูปแบบแรกโดยถือกำเนิดมาจากโรงเรียนเอกชนที่สอนศาสนาอิสลามซึ่งก่อตั้งโดยหะยีสุหลง บินอับดุลกอเดร์ โรงเรียนนี้มีชื่อว่า มัคโรสะฮ.อัลมูอริฟวาฎาะนิยะฮ.พะฎอนิ ซึ่งถือเป็นโรงเรียนราษฎร์ที่สอนศาสนาอิสลามโรงเรียนแรกในจังหวัดชายแดนภาคใต้ (อิบรอฮีม ณรงค์รักษาเขต และคณะ, 2551 : 198 -199)

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามรูปแบบที่สองกำเนิดมาจากปอเนาะซึ่งได้แปรสภาพเป็นโรงเรียนราษฎร์ที่สอนศาสนาอิสลามและเปลี่ยนมาเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม โดยรัฐได้กำหนดนโยบายเป็นระยะๆ ดังนี้

ปี พ.ศ. 2504 รัฐได้พยายามเข้ามาควบคุมปอเนาะโดยการออกระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการปรับปรุงส่งเสริมปอเนาะในภาคการศึกษา 2 พ.ศ. 2504 ประกาศใช้เมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม พ.ศ. 2504 โดยให้ปอเนาะต่างๆมาขึ้นเรื่องขอจดทะเบียน ผลจากการใช้ระเบียบนี้ปรากฏว่า ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2504 ถึง พ.ศ. 2507 มีปอเนาะที่จดทะเบียนกับทางราชการจำนวน 171 ราย ซึ่งรัฐบาลได้ให้การสนับสนุน ส่งเสริม และช่วยเหลือในการปรับปรุงอาคารสถานที่หลักสูตรการสอนทั้งวิชาศาสนา วิชาสามัญและวิชาชีพ ตลอดจนการวัดผลให้เป็นไปตามหลักสูตรตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการปรับปรุง ส่งเสริมปอเนาะ ในภาคการศึกษา 2 พ.ศ. 2504

ในปี พ.ศ. 2508 รัฐบาลได้อนุมัติให้กระทรวงศึกษาธิการ ส่งเสริมปอเนาะที่จดทะเบียนแล้วได้แปรสภาพเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2497 มีการปรับปรุงการเรียนการสอน จัดให้มีอาคารเรียนเอกเทศ สอนวิชาศาสนาควบคู่กับวิชาสามัญ เท่านั้นจึงจะได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากรัฐ

ต่อมาในปี พ.ศ. 2525 กระทรวงศึกษาธิการได้ออกบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 ให้โรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม ที่จัดตั้งตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนราษฎร์เป็นโรงเรียนเอกชนตามพระราชบัญญัตินี้ โรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามจึงเป็น “โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม” (อิบรอฮีม ณรงค์รักษาเขต, 2551 : 198-200 และกีรีนูน สุวรรณศิริ และคณะ, 2532 : 10-12)

หลังจากนั้น การจัดการสอนของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามก็ได้รับการปรับเปลี่ยนมาเป็นช่วงๆ จนกระทั่งปัจจุบัน ทั้งในด้านการบริหารจัดการ หลักสูตรและการสอน อาคารสถานที่ ตลอดจนการสนับสนุนทางการเงินจากรัฐบาล จนกระทั่งเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่สอดคล้องตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ เช่นเดียวกับโรงเรียนอื่นๆ

โดยทั่วไปภายหลังการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

ต่อมาในปี พ.ศ. 2550 กระทรวงศึกษาธิการได้ออกพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามซึ่งอยู่ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมเอกชนนั้น มีโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามทั้งในระบบและโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามนอกระบบซึ่งในสี่จังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 217 โรงเรียน ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในระบบและนอกระบบใน 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้

จังหวัด	จำนวนโรงเรียนในระบบ	จำนวนโรงเรียนนอกระบบ
สตูล	16	2
ปัตตานี	74	29
ยะลา	43	3
นราธิวาส	48	3
รวม	165	35
รวมทั้งหมด	217	

ที่มา : สำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดสตูล ปัตตานี ยะลา นราธิวาส พ.ศ. 2553 (ปีพ.ศ. 2555)

2.1.3 ประเภทของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

ภายหลังจากการเปลี่ยนแปลงจากปอเนาะเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามและมาเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จนถึงปัจจุบันโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ถือว่าเป็นโรงเรียนประเภทหนึ่งตาม พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 ที่ได้บัญญัติโรงเรียนเอกชนออกเป็น โรงเรียนเอกชนในระบบ และโรงเรียนเอกชนนอกระบบ ซึ่งโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจัดอยู่ในประเภทโรงเรียนเอกชนทั้งในระบบและนอกระบบ และสามารถจำแนกโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามได้ 3 ประเภท คือ

1) โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามควบคู่วิชาสามัญในระบบ เป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ หรือหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติ

จากกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเปิดสอนวิชาศาสนาอิสลามควบคู่กับวิชาสามัญหรือวิชาชีพในระบบโรงเรียน

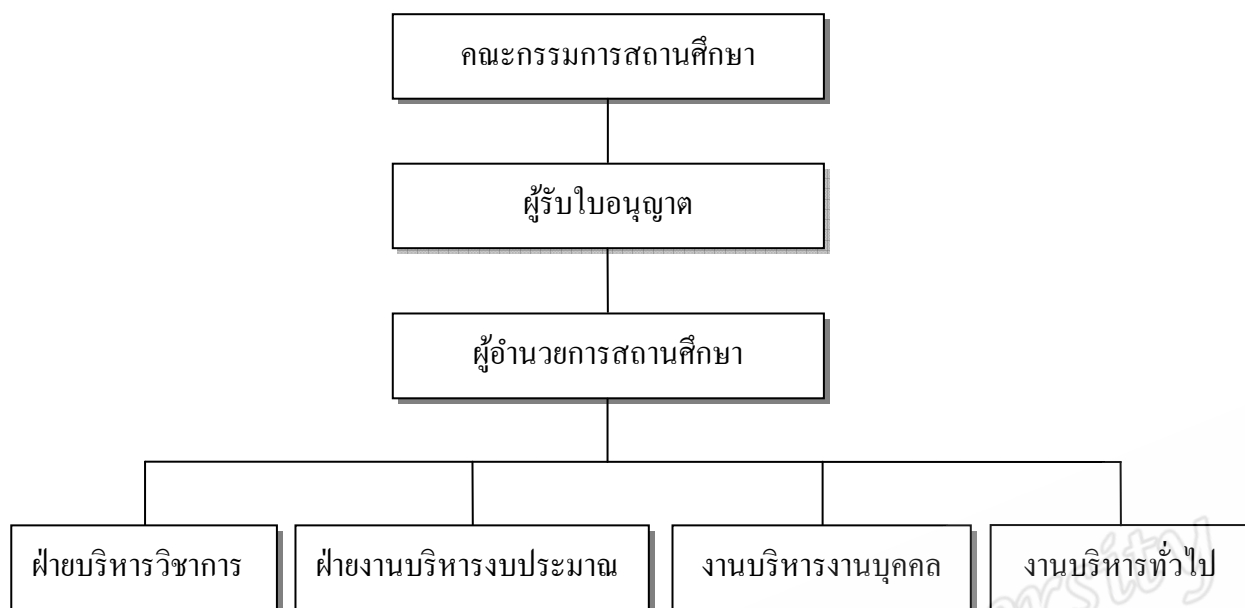
2) โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามนอกระบบ เป็นโรงเรียนที่สอนวิชาศาสนาอิสลามอย่างเดียว

3) โรงเรียนเอกชนการกุศล เป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาแก่บุคคลที่มีลักษณะพิเศษหรือผิดปกติทางร่างกาย สติปัญญา หรือจิตใจ ที่จัดการเรียนการสอนในลักษณะโรงเรียนการศึกษาพิเศษ หรือจัดการศึกษาแก่บุคคลที่ยากไร้ หรือเสียเปรียบทางการศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในลักษณะโรงเรียนการกุศลหรือโรงเรียนการศึกษาสงเคราะห์

2.1.4 โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเป็นสถาบันการศึกษาที่อยู่ภายใต้สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช) สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นต้นสังกัดของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเป็นผู้กำหนดนโยบายการศึกษา แต่ไม่ครอบคลุมภารกิจงานทั้ง 4 งาน คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป กล่าวคือ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จะเป็นผู้กำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้อง งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป ส่วนงานด้านวิชาการซึ่งเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษามีสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ) ที่เป็นผู้กำหนดนโยบายหลักด้านวิชาการ ทั้งนี้เนื่องจาก มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับโครงสร้างการบริหารงานของกระทรวงศึกษาธิการที่มีกฎหมายกำหนดไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ในทางปฏิบัติโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจะต้องรับนโยบาย จากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควบคู่กัน

สำหรับโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามซึ่งมีสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช) เป็นต้นสังกัด จะมีโครงสร้างการบริหารงานดังแผนภูมิข้างล่างนี้



ภาพประกอบที่ 2 แสดงโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม
ที่มา : (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 97)

จากแผนภูมิที่ 1 จะเห็นว่า โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจะแบ่งออกเป็น 4 งาน มีสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอ สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัด และสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช) เป็นต้นสังกัด ซึ่งสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ตามลำดับ อนึ่ง สถานศึกษาบางแห่งอาจเพิ่มภารกิจและขอบข่ายงานที่มีลักษณะงานพิเศษได้อีก เช่น งานอาคารสถานที่ งานความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นต้น

2.1.5 การจัดการเรียนการสอนและหลักสูตรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

ในอดีต การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเป็นการเรียนการสอนร่วมกันระหว่างวิชาศาสนาและวิชาสามัญ ใช้เวลาทั้งเช้าและบ่าย มีครูสอน 2 ประเภท คือ ครูสอนวิชาศาสนาหรือเรียกว่า “อุซตาส” และครูสอนวิชาสามัญหรือวิชาชีฟ ซึ่งมีทั้งครูที่เป็นข้าราชการที่รัฐส่งไปช่วยสอน และครูที่โรงเรียนจัดหามาเอง

หลักสูตรที่ใช้ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ได้ใช้หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ

1. หลักสูตรวิชาศาสนามี 3 หลักสูตร ดังนี้
 - 1.1 หลักสูตรอิสลามศึกษาตอนต้น (อิบตีดาอียฺ) พุทธศักราช 2523
ใช้เวลาเรียน 4 ปี
 - 1.2 หลักสูตรอิสลามศึกษาตอนกลาง (มุตาวาซิต) พุทธศักราช 2523
ใช้เวลาเรียน 3 ปี
 - 1.3 หลักสูตรอิสลามศึกษาตอนปลาย (ชานาวี) พุทธศักราช 2523
ใช้เวลาเรียน 3 ปี
2. หลักสูตรวิชาสามัญและวิชาชีพ มี 4 หลักสูตร ดังนี้
 - 2.1 หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521
 - 2.2 หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พุทธศักราช 2524
 - 2.3 หลักสูตรการศึกษานอกโรงเรียน ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

พุทธศักราช 2530

2.4 หลักสูตรวิชาชีพระยะสั้นของกรมการศึกษานอกโรงเรียน และกรม
อาชีวศึกษา

ในเวลาต่อมากระทรวงศึกษาธิการได้จัดทำหลักสูตรวิชาสามัญ เพื่อให้โรงเรียน
เอกชนสอนศาสนาอิสลามเลือกสำหรับการจัดการเรียนการสอนอีก 2 หลักสูตร คือ

1. หลักสูตรอิสลามศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2535
2. หลักสูตรอิสลามศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย พุทธศักราช 2535

ภายหลังการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หลักสูตรอิสลามศึกษา พ.ศ. 2535 ที่ใช้ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามก่อนหน้าที่ถูกยกเลิกไปและถูกแทนที่ด้วยหลักสูตรอิสลามศึกษา พ.ศ. 2546 ตามการปฏิรูปการศึกษาของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หลักสูตรอิสลามศึกษา พ.ศ. 2546 นี้ใช้ควบคู่กับ หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544 ซึ่งต่อมาได้มีการปรับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานปี พ.ศ. 2551 ทำให้การจัดการศึกษาควบคู่ทั้งสองหลักสูตรมีความกลมกลืนและสามารถบูรณาการได้ในการจัดการศึกษาได้ดียิ่งขึ้น และยังสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้ครบถ้วน และตอบสนองความต้องการด้านความรู้ทางด้านอิสลามที่จะนำมาปฏิบัติใช้ในวิถีชีวิตประจำวัน ส่วนอีกด้านหนึ่งนั้นต้องการความรู้สมัยใหม่เพื่อใช้ในการประกอบอาชีพและการเป็นอยู่ในสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้อย่างมีความสุข

จากที่กล่าวมาข้างต้น พอที่จะสรุปได้ว่า โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม มีวิวัฒนาการมาจากสถาบันการศึกษา ที่เรียกว่า “ปอเนาะ” ต่อมาในปี พ.ศ. 2504-2508 รัฐได้จดทะเบียนปอเนาะและแปรสภาพโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม ต่อมาเปลี่ยนมาเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจนถึงปัจจุบัน มีโครงสร้างการบริหารจัดการขึ้นตรงกับสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช) สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการสำหรับประเภทของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ 1) โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในระบบ 2) โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามนอกระบบ 3) โรงเรียนเอกชนการกุศล สำหรับหลักสูตรที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน จะมี 2 หลักสูตร คือ หลักสูตรวิชาศาสนา และหลักสูตรวิชาสามัญและวิชาชีพ ภายหลังการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามก็ใช้หลักสูตรอิสลามศึกษา พ.ศ.2546 ควบคู่กับหลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 ต่อมาได้มีการปรับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานใหม่ โดยใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 จนถึงปัจจุบัน

2.2 ความหมายของผู้นำ

เมื่อกล่าวถึง “ผู้นำ” นักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำหลายทัศนะ นำเสนอได้ดังนี้

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 : 1) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำคือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกันโดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตามหรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดีสู่จุดหมายที่ตั้งใจ

เจนหวัง บุญเทศ (2544 : 16) ได้สรุปความหมายของผู้นำ หมายถึง บุคคลที่กลุ่มยอมรับในอิทธิพลเหนือจิตใจให้เป็นหัวหน้าเพื่อทำหน้าที่บริหารอำนวยความสะดวกและประสานงานโดยอาศัยอำนาจ

สรินทร์รัตน์ มุสิกการยกุล (2548 : 15) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้ากลุ่มหรือในองค์กรนั้นหรือไม่ได้รับการแต่งตั้งก็ตาม แต่เป็นผู้มีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่น มีบทบาทในการนำกลุ่มไปสู่จุดหมายที่วางไว้ เป็นผู้ที่ประสานงานอันเกี่ยวกับกิจกรรมของกลุ่มเพื่อส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลง การสรรหาของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนและส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ดำเนินไปด้วยดี

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : 2) ได้กล่าวว่า ผู้นำคือ บุคคลที่ได้รับการมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม

สามารถที่จะจูงใจชักนำหรือจูงใจให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือมอบหมาย ให้เป็นผู้นำ เป็นผู้มียุทธิพลเหนือบุคคลอื่น สามารถใช้อิทธิพลโน้มน้าวยอมให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม มีแรงจูงใจหรือแรงบันดาลใจให้บุคคลยอมรับการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งด้วยความเต็มใจและรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างมั่นคง

2.3 ความหมายของภาวะผู้นำ

Stogdill (1974 : 411) มีความเห็นว่า ภาวะผู้นำคือ “การสร้างสรรค์และการบำรุงรักษาโครงสร้างในความคาดหวังและปฏิสัมพันธ์” หมายความว่า การดำรงอยู่ขององค์กร เป็นการกระทำที่รักษาสภาพขององค์กรไว้ โดยมีความคาดหวังของทุกคนในองค์กรและความสำคัญระหว่างบุคคลเป็นพื้นฐานอันสำคัญในการที่จะธำรงกิจกรรมและองค์กรไว้

Bass (1990 : 11-18) ได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำ ตามที่มีผู้ให้ไว้และจำแนกความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 12 กลุ่ม ดังนี้

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม (Leadership as a Focus of Group Processes) ตำแหน่งของผู้นำเป็นศูนย์กลางหรือจุดแกนกลางของกิจกรรมกลุ่มเป็นจุดร่วมของการร่วมมือจากบุคคลต่างๆ ในกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน

2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ (Leadership as a Personality and its Effects) โดยยึดหลักด้านคุณลักษณะปรุ่่งแต่ง (Personality Attributes) หรือคุณสมบัติที่เป็นจุดเด่นของตัวผู้นำเอง ซึ่งสามารถทำให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติการกิจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ

3. ภาวะผู้นำในฐานะศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม (Leadership as the Art of Inducing Compliance) ผู้นำเป็นผู้ควบคุมทางสังคมต่อบุคคลอื่นหรือภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมที่ผู้อื่นยอมปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล (Leadership as the Exercise of Influence) เป็นการให้ความพยายามด้วยวาจาและการและกระบวนการสื่อสารให้เกิดการเห็นคล้อยตามหรือเป็นกิจกรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่สามารถก่อให้เกิดความร่วมมือในการไปสู่เป้าหมายเมื่อคนเหล่านั้นเห็นพ้องด้วยหรือมีความต้องการเช่นนั้นด้วยเช่นกัน

5. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม (Leadership as an Act or Behavior) เน้นพฤติกรรมหรือการกระทำในส่วนของผู้นำที่มีอิทธิพลให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำขึ้นในบุคคลอื่นรวมทั้งการกระทำของผู้นำร่วมกับผู้อื่นในการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน

6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ (Leadership as a Form of Persuasion) เป็นการจูงใจผู้อื่นด้วยวิธีการใช้เหตุใช้ผลอย่างหนักแน่นเพื่อให้เกิดการเห็นดีเห็นงามตามตน

7. ภาวะผู้นำในฐานะความสัมพันธ์ของอำนาจ (Leadership as Power Relationship) มาจากบทบาทการใช้อำนาจของผู้นำให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำกับผู้ตามผู้นำยอมใช้อำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติตาม

8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย (Leadership as an Instrument of Goal Achievement) เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยในการจูงใจและการประสานงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

9. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ (Leadership as an Emerging Effect of Interaction) เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นผลหรือสิ่งที่งอกเงยตามมา (Effect or Outgrowth) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่างๆ ในกลุ่มเป็นหลัก

10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท (Leadership as Differentiated Role) เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการบทบาทของบุคคลอื่น เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ระบบสังคม

11. ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้าง (Leadership as the Initiation Structure) เป็นกระบวนการในการริเริ่มการดำรงรักษาโครงสร้างของบทบาทและรูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทต่างๆ โดยระบุน้ำที่ของภาวะผู้นำในการทำให้ระบบการตัดสินใจต่างๆ โดยระบุน้ำที่ของภาวะผู้นำในการทำให้ระบบการตัดสินใจต่างๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพผลตามโครงสร้างการบริหารจัดการขององค์กร

12. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นการผสมผสานขององค์ประกอบต่างๆ (Leadership as a Combination of Elements) เกิดขึ้นจากการผสมผสานความเป็นภาวะผู้นำจากหลายนิยาม

Jacobs and Jaque (1990: 67, อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ 2545: 95) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง กระบวนการในการชี้นำทาง หรือจุดหมายของพลังกลุ่ม และการระดมสรรพกำลังเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

วิรัตน์ โกษาแสง (2548 : 18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือ การสร้างสรรค์หรือปลูกฝัง ศรัทธาความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้ตาม ทั้งนี้เพื่อให้การ ปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ อันเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ขององค์การ

สรินทร์รัตน์ มุสิกการยกุล (2548 : 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของ บุคคลหรือของตำแหน่ง จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือคณะ ผู้ตามร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อที่จะนำไปสู่การ บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของกลุ่มตามที่กำหนดไว้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้าง ความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้ว่าอะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์การแก่ ผู้อื่น ช่วยให้ผู้มองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงของโลก

ทองใบ สุธาจารี (2549 : 2) กล่าวว่า นิยามความหมายของภาวะผู้นำมีจุดร่วมที่ สำคัญคือ ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของกระบวนการมากกว่าเป็นตัวของผู้นำ ภาวะผู้นำจึงหมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความ ต้องการของตนเองทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ปรีชา ทิศนละไม (2549 : 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือการสร้างสรรค์หรือปลูกฝัง ศรัทธา ความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้ตาม ทั้งนี้ เพื่อให้การ ปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ อันเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ขององค์การ

อภา ปิยรมย์ (2549 : 21) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการใช้ อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน เพื่อกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน โน้มน้าวให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความ เต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามความต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือ องค์การเป็นเป้าหมาย

จากความหมายข้างต้นจึงสรุปนิยามได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมการ แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธา ความร่วมมือร่วมใจให้ เกิดขึ้นระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา มีการกระตุ้น ชี้นำ โน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเต็มใจและ กระตือรือร้นในการปฏิบัติงานหรือกระทำการสิ่งต่างๆ ตามทิศทางที่ผู้บริหารต้องการ โดยมุ่งหวังให้ บุคคลนั้นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

2.4 วิวัฒนาการ ความเป็นมา แนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory) คือ การอธิบายถึงลักษณะของความเป็นผู้นำเพื่อที่จะทำนายและควบคุมการมีประสิทธิภาพของผู้นำ ในการศึกษาภาวะผู้นำ มีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับ ในระยะแรกให้ความสำคัญกับการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ ระยะต่อมาสนใจพฤติกรรมของผู้นำและผู้นำตามสถานการณ์ ปัจจุบันในการศึกษาภาวะผู้นำได้เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการผสมผสานแนวคิดเดิมเกิดเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ หรือกระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ ดังนั้น อาจจำแนกทฤษฎีภาวะผู้นำออกเป็น 4 ยุค ดังนี้คือ

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (The Trait Theory)
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (The Behavioral Leadership)
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (The situational Leadership Theory)
4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (The integrative Leadership Theory)

2.4.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (The Trait Theory)

การศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำระยะเริ่มแรก มีความเชื่อพื้นฐานว่าผู้นำเป็นคุณลักษณะที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด ไม่ได้เกิดจากการฝึกหัดภายหลัง (Leaders are Born, not Made) นักวิจัยต้องการจำแนกคุณลักษณะหรืออุปนิสัยที่แตกต่างกันของผู้นำ จากผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้นำที่ประสบผลสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จ เพื่อพยายามอธิบายข้อแตกต่างของบุคลิกลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ รายละเอียดเกี่ยวกับคุณลักษณะจึงเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นอันดับแรกสำหรับการเป็นผู้นำ (Lussier and Achua, 2001 : 16)

กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับลักษณะผู้นำทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพ และจิตใจของผู้นำ โดยที่ผู้สนใจแนวทางนี้ตั้งข้อสังเกตว่า คนที่เป็นผู้นำนั้นต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะอะไรบางอย่าง เช่น มีลักษณะทางกายคือรูปร่างหน้าตาเป็นอย่างไร หรือบุคลิกภาพการแสดงตัว ทำทางการพูดจาเป็นอย่างไร เป็นต้น ในการศึกษาวิจัยค้นหาลักษณะความเป็นผู้นำ นักวิจัยใช้วิธีการใน 2 แบบ คือ แบบที่ 1 เปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำกับที่ไม่ได้เป็นผู้นำ แบบที่ 2 เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำประสบผลสำเร็จ กับบุคคลที่เป็นผู้นำที่ไม่ประสบผลสำเร็จ การศึกษาส่วนใหญ่จะใช้วิธีแรกเพื่อที่จะหาลักษณะของผู้นำที่เป็นสากล สามารถนำไปใช้บังคับบัญชาโดยทั่วไปได้ จากการศึกษาส่วนหนึ่งพบว่าผู้นำจะต้องฉลาด มีความเชื่อมั่นในตนเองมากกว่าบุคคลที่ไม่ได้เป็นผู้นำ แต่อย่างไร

ก็ตามเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า มีคนจำนวนมากที่มีลักษณะของผู้นำ ในขณะที่ไม่ได้เป็นผู้นำ นอกจากนี้ยังมีผู้นำจำนวนมากที่ไม่ได้ลักษณะดังกล่าวด้วย (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544 : 44-45)

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

เรดดิน (Reddin, 1970 : 204) ได้สนับสนุนแนวคิดดังกล่าว โดยสรุปว่า การศึกษาภาวะผู้นำแนวนี้จุดอ่อนตรงที่ไม่สามารถหาคุณลักษณะที่ดีที่สุดที่จะนำไปใช้ให้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ได้

ในระหว่างช่วงเวลาที่มีความสนใจสูงสุดในการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ ในปี ค.ศ.1984 สตอกคิลล์ (Stogdill, 1974 : 17-23) ได้วิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำมากกว่า 220 เรื่อง สรุปว่า คุณลักษณะของผู้นำแต่เพียงอย่างเดียวไม่สามารถชี้บ่งภาวะความเป็นผู้นำได้อย่างเพียงพอ ไม่สามารถพยากรณ์หรือวิเคราะห์ภาวะผู้นำได้อย่างสมบูรณ์ นอกจากนั้น สตอกคิลล์ ยังสรุปว่า คุณลักษณะของผู้นำแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ ธรรมชาติของกลุ่ม และความต้องการของกลุ่มเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ สรุปได้ว่าภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเป็นเพียงลักษณะที่ติดกายมาของผู้นำเท่านั้น ซึ่งในความเป็นจริง ความเป็นผู้นำนั้นมิได้มีเพียงเท่านั้น แต่ยังต้องศึกษาถึงภาวะอื่นๆ อีกด้วยและนักวิชาการภาวะผู้นำ จึงได้มุ่งความสนใจไปศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำแทน ดังจะได้กล่าวต่อไป

2.4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (The Behavioral Leadership)

ในปลายทศวรรษ 1940 นักวิชาการภาวะผู้นำได้เปลี่ยนความสนใจจากการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำไปเป็นพฤติกรรมของผู้นำ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อหาคำตอบหรือคำอธิบายว่า “ผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีพฤติกรรมเป็นอย่างไร” ดังเช่น ผลการศึกษาวิจัยที่มหาวิทยาลัยไอโอวา โดยเลวิน (Lewin และคณะ อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2548: 270) พยายามจะตอบคำถามดังกล่าวจากพฤติกรรม 3 รูปแบบ คือ

1) ผู้นำแบบอำนาจนิยม (Autocratic) เป็นแบบที่ผู้นำมีพฤติกรรมชอบตัดสินใจเอง กำหนดวิธีการทำงานให้ ทำให้ทราบจุดมุ่งหมายการทำงานทีละขั้นตอน เน้นการควบคุม

2) ผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยม (Democratic) ซึ่งผู้นำมีพฤติกรรมให้มีการตัดสินใจโดยกลุ่ม ให้กำหนดวิธีการทำงานกันเอง ให้ทราบจุดหมายการทำงานโดยรวม เน้นการให้คำแนะนำปรึกษา

3) ผู้นำแบบอิสระเสรีนิยม (Laissez-faire) ซึ่งปล่อยให้ผู้ปฏิบัติมีเสรีภาพในการทำงานอย่างสมบูรณ์ เพียงแต่จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นให้ และคอยตอบคำถามข้อสงสัย หลีกเลี่ยงความเกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยได้ใช้วิธีการฝึกอบรมให้มีผู้แสดงพฤติกรรมสามรูปแบบนั้น แล้วนำไปใช้กับกลุ่มคนสามกลุ่ม พบว่า กลุ่มที่มีผู้นำแบบอิสระเสรีนิยมให้ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบอำนาจนิยมและแบบประชาธิปไตยนิยมทุกเกณฑ์ที่ใช้ในการศึกษาขณะที่ไม่ชัดเจนนัก

ในระยะต่อมา ทานเนนบวมและชมิคท์ (Tannenbaum & Schmidt, 1965 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548 : 271) ได้พัฒนาเส้นความต่อเนื่อง (Continuum) ของพฤติกรรมผู้นำจากข้อแบบอำนาจนิยมทางซ้ายมือไปหาข้อแบบประชาธิปไตยนิยมทางขวามือ ซึ่งจากแนวคิดเช่นนี้ การที่จะตอบได้ว่าพฤติกรรมผู้นำแบบใดจะใช้ได้ดีที่สุด จึงอยู่ที่การพิจารณาที่ตัวผู้นำ ผู้ได้บังคับบัญชาสถานการณ์ ว่าตัวผู้นำเองเป็นอย่างไร สะดวกจะใช้ระดับใด ตัวผู้บังคับบัญชาเองเป็นอย่างไร มีความพร้อมและความรับผิดชอบเพียงใด และสถานการณ์ เป็นอย่างไร อยู่ในสภาวะกดดันหรือไม่ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ก็มีข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารใหม่ควรมีพฤติกรรมผู้นำที่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ในระยะเริ่มแรกแล้วค่อยมุ่งไปหาแบบประชาธิปไตยนิยมหรือแบบยึดถือผู้ได้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลางให้มากขึ้นในระยะหลัง เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน คุณภาพในการตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม ขวัญกำลังใจที่ดี และมีการพัฒนา

มีผลการศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ซึ่งสนับสนุนแนวคิดการแบ่งช่วงบนเส้นความต่อเนื่อง แต่เรียกด้านหนึ่งเป็น แบบมุ่งพนักงาน (Employee Centered) อีกด้านหนึ่งเป็นแบบมุ่งงานหรือมุ่งการผลิต (Job/Production Centered) โดยด้านที่มุ่งพนักงานนั้นจะคำนึงถึงปัจจัยความเป็นมนุษย์ของพนักงานและการพัฒนาทีมงาน ในขณะที่ด้านการมุ่งงานหรือมุ่งการผลิตจะเน้นการแบ่งงานออกเป็นงานประจำ กำหนดวิธีการทำงาน แล้วมีการควบคุมเพื่อให้ได้ผลงาน ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาก็ยังไม่มีผลชัดเจน เนื่องจากพบว่า บางหน่วยงานที่มีผู้บริหารแบบมุ่งคนกลับมีผลผลิตต่ำ และบางหน่วยงานที่มีผลผลิตสูงกลับมีผู้บริหารแบบมุ่งงาน เป็นต้น จึงมีข้อคิดเห็นว่า น่าจะมีปัจจัยอื่นมาเกี่ยวข้องอีกด้วย

มีผลการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโออีกผลงานหนึ่งที่พยายามจะกำหนดพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญขึ้น โดยใช้แบบวัดพฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างกันและศึกษาปัจจัยบาง

ประการ เช่น การทำงานเป็นทีมกับความพึงพอใจว่าอย่างไรมีประสิทธิภาพมากที่สุด ในที่สุดก็ได้พฤติกรรมผู้นำ 2 แบบคือ แบบมุ่งโครงสร้างงาน (Initiating Structure) ซึ่งคล้ายพฤติกรรมแบบมุ่งงาน (Job-Centered) คือเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำได้กำหนดบทบาททั้งของตัวเองและของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร โดยเฉพาะบทบาทในหน้าที่พื้นฐาน เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ เป็นต้น ซึ่งได้เน้นเรื่องงานเป็นหลัก อีกรูปแบบหนึ่งคือ แบบมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) คล้ายพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งพนักงาน (Employee Centered) เป็นพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา เคารพในความคิดเห็น มุ่งความเป็นมิตร มีการติดต่อสื่อสารสองทางและให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

การแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 รูปแบบดังกล่าว คล้ายคลึงกับผลการศึกษาที่ไอโฮโอมิชิแกน แต่ส่วนที่แตกต่างคือ ผลการศึกษาสองแห่งแรกได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำบนเส้นต่อเนื่อง แต่ผลการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโฮโอ ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็นอิสระจากกันเป็นสองมิติ โดยอธิบายว่าผู้นำคนหนึ่งอาจมีพฤติกรรมสูงหรือต่ำในพฤติกรรมทั้งสองหรือสูงในพฤติกรรมหนึ่งแล้วต่ำในอีกพฤติกรรมหนึ่ง หรืออยู่ในช่วงใดช่วงหนึ่งระหว่างพฤติกรรมทั้งสองก็ได้ จากพฤติกรรมของผู้นำทั้งสองด้าน เมื่อนำมาผสมผสานกัน ทำให้ได้แบบของผู้นำ ขึ้น 4 แบบ ดังภาพประกอบข้างล่างนี้



ภาพประกอบที่ 3 แสดงมิติพฤติกรรมผู้นำตามการศึกษาภาวะผู้นำของไอโฮโอเสดท

ที่มา : วิโรจน์ สารรัตน์, 2548: 273

จากภาพประกอบแสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ประการหนึ่งว่าผู้นำที่มุ่งกิจสัมพันธ์อาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจในการทำงานได้จากการแสดงพฤติกรรมแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์ในเวลาเดียวกัน (สูง-สูงทั้งแบบมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์สัมพันธ์) ซึ่งถือเป็นความเชื่อในระยะเริ่มแรกนั้น แต่ในภายหลังได้มีการชี้แจงประเด็นนี้ว่า ไม่อาจเป็นจริงได้ โดยให้เหตุผลว่า พฤติกรรมผู้นำสองรูปแบบนี้ เกิดขึ้นคนละชั่วที่ตรงข้ามกัน ดังผลการศึกษาวิจัยที่ไอโอวาและมิชิแกนที่กล่าวมาแล้ว

ผลจากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมสามารถมีรูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างกันได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยตามสถานการณ์ เช่น สภาพงานและความคาดหวังของคนงาน

2.4.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (The Situational Leadership Theory)

ในทศวรรษที่ 1970 เริ่มมีการศึกษาแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์โดยมีความเชื่อว่าพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ จากสถานการณ์หนึ่งไปสู่สถานการณ์หนึ่ง ซึ่งการเป็นผู้นำที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ จึงทำให้การศึกษาแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์เกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง และมีทฤษฎีสำคัญๆ คือ

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟีเดเลอร์ (Fiedler's Situational Leadership Theory) มีทัศนะว่า ผู้นำมีระดับการมุ่งงานและการมุ่งคนแตกต่างกัน ความแตกต่างนี้ทำให้ผู้นำทำได้ดีในสถานการณ์หนึ่งมากกว่าในอีกสถานการณ์หนึ่ง ทฤษฎีนี้พยายามที่จะชี้ให้เห็นว่าสถานการณ์แบบไหนที่ผู้นำสามารถจะกระทำได้ดีที่สุด จึงได้จำแนกภาวะผู้นำเป็นสองรูปแบบคือ แบบมุ่งสัมพันธ์และแบบมุ่งงาน(Relationship & Task-Oriented) โดยใช้เครื่องมือวัดลักษณะเชิงบุคลิกภาพ (Personality Traits) ที่เรียกว่า "The Least-Preferred Coworker (LPC) Scales" เครื่องมือนี้ประกอบด้วยคำคุณศัพท์ บนชั่วสองชั่ว ใช้ถามผู้นำว่า "บุคคลที่ท่านทำงานด้วยได้ดีน้อยที่สุดเป็นคนอย่างไร" โดยทำเครื่องหมายบนตัวเลข 1-8 ในแต่ละชุด

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮร์เชย์และบลานชาร์ด (Hersey & Blanchard's Situation Leadership Theory)(Hersey & Blanchard อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตนะ, 2548 : 279) เป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ขึ้น ในระยะแรกเรียกว่า ทฤษฎีวงจรชีวิตของภาวะผู้นำ (Life-Cycle Theory of Leadership) ได้แบ่งพฤติกรรมออกเป็นสองมิติเช่นเดียวกับการศึกษาวิจัยที่รัฐไอโอไอโอคือ พฤติกรรมมุ่งงาน (Ask Behavior) ซึ่งผู้นำจะให้บุคคลหรือกลุ่มได้ทำได้หน้าที่และมีความรับผิดชอบในงานว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และทำที่ไหน เป็นต้น และพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ซึ่งผู้นำจะใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางหรือมากกว่า พฤติกรรมใดจะ

เหมาะสมกับสถานการณ์ใด พิจารณาจากความพร้อม (Readiness) ของผู้ใต้บังคับบัญชาใน 2 ด้าน คือ ด้านความสามารถ (Ability) จากความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับงาน ด้านความเต็มใจ (Willingness) ที่จะทำให้งานสำเร็จ จากความเชื่อมั่น ความมีพันธะผูกพันและแรงจูงใจที่จะทำงานนั้น ความพร้อมเหล่านี้จะแบ่งได้ 4 ระดับที่ต่อเนื่องกัน คือ ระดับต่ำ (R1) ระดับต่ำถึงปานกลาง (R2) ระดับปานกลาง ถึงสูง (R3) และระดับสูง (R4) ในแต่ละระดับมีเส้น โคนัดตัดผ่าน ซึ่งจะชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับความพร้อมระดับใด เป็นภาวะผู้นำ 4 รูปแบบ ดังนี้

1. แบบกำกับ (Telling) ต้องกำหนดสิ่งที่จะทำและวิธีการดำเนินงานให้กำกับและควบคุมอย่างใกล้ชิด ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความพร้อมต่ำ ไม่มีความสามารถ ไม่เต็มใจหรือจะมีความเสี่ยงเกินไปถ้าให้รับผิดชอบงานนั้น

2. แบบขายความคิด (Selling) อธิบายถึงสิ่งที่จะทำและให้โอกาสในการทำความเข้าใจในงานที่จะทำนั้น ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจที่จะทำงานนั้น

3. แบบมีส่วนร่วม (Participating) เน้นการติดต่อสองทางและความร่วมมือ ใช้สถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานแต่ไม่มีความเต็มใจหรือมีความเสี่ยงเกินไปที่จะทำงานนั้น

4. แบบมอบอำนาจ (Delegating) ให้ความเป็นอิสระในการทำงานมาก ใช้กับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถ มีความเต็มใจหรือความมั่นใจที่จะทำงานนั้น

จากแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำข้างต้น สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำที่พยายามอธิบายถึงระดับการมุ่งงานและการมุ่งคน เป็นภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ แบบกำกับ แบบขายความคิด แบบมีส่วนร่วม และแบบมอบอำนาจ โดยมีความเชื่อว่าพฤติกรรมผู้นำที่ได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยตามสถานการณ์

2.4.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (The Integrative Leadership Theory)

ตั้งแต่กลางทศวรรษ 1970 ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่กระบวนทัศน์เชิงบูรณาการซึ่งพยายามจะรวมทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายถึงการมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตามที่มีประสิทธิผล เช่น นักวิจัยที่พยายามจะศึกษาว่าทำไมผู้ตามของผู้นำบางคนจึงอุทิศตนให้กับงานและความสำเร็จของกลุ่มและองค์กรในระดับสูง หรือศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม หรือศึกษาว่าทำไมพฤติกรรมเดียวกันของผู้นำอาจส่งผลต่อผู้ตามแตกต่างกันในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เป็นต้น

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่สำคัญมี 3 ทฤษฎี คือ

1. ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี
2. ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์
3. ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

ทั้งสามทฤษฎีนี้มีคำอธิบายร่วมกันหลายประเด็น จนนักวิชาการบางท่านใช้คำทั้งสามคำนี้ในความหมายเดียวกันหรือทดแทนกันได้ แต่ก็มีนักวิชาการบางท่านได้พยายามแยกแยะชี้ให้เห็นประเด็นที่มีความแตกต่างกันดังนี้

ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (Charismatic Leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในเจตคติและข้อตกลงเบื้องต้นของสมาชิกในองค์กร และการสร้างความมีพันธะผูกพันกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเฉพาะในภาวะวิกฤติ โดยอาศัยคุณลักษณะหรือคุณภาพของผู้นำในด้านต่างๆ เช่น ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การมีทักษะในการสื่อสารที่ดี ความมั่นใจในตนเอง ความเชื่อมั่นในหลักคุณธรรม ความสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความเชื่อถือ กล้าเสี่ยง มีพลังตื่นตัวและมุ่งให้เกิดการกระทำแสดงอำนาจเชิงสัมพันธ์ มั่นคงในวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์แม้อยู่ในภาวะเปลี่ยงพล้ำ ให้อำนาจผู้อื่น ประชาสัมพันธ์ตนเอง เป็นต้น อย่างไรก็ตามมีข้อเตือนใจว่า การแสดงภาวะผู้นำตามทฤษฎีมีลักษณะเป็นคาบสองคม ผู้นำจะต้องมุ่งให้เป็นไปในทางบวก ตอบสนองต่ออุดมการณ์และผลประโยชน์ต่อองค์กรหรือส่วนรวม (Socialized Charismatic) ไม่มุ่งการตอบสนองต่อความต้องการหรือผลประโยชน์ส่วนตัว (Personalized Charismatic)

ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการกำหนดทิศทางองค์กร การสร้างทางเลือกและการนำไปสู่การปฏิบัติ ผู้นำตามทฤษฎีนี้จะเชื่อว่า การที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ไม่ใช่จะอาศัยโชคช่วย แต่จะต้องเป็นผลจากการที่ต้องคอยติดตามสถานการณ์เปลี่ยนแปลงทั้งภายในภายนอกองค์กร การคาดการณ์ถึงอนาคตขององค์กรในระยะยาว และการพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์นั้น

ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Charismatic) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้นำทำแล้วประสบความสำเร็จหรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ มากกว่าที่จะมุ่งอธิบายถึงคุณลักษณะของผู้นำเพื่อให้เกิดความศรัทธาและมีปฏิกริยาจากผู้ตาม เพราะลักษณะที่สำคัญของภาวะแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ คือการมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Change Oriented) โดยกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหา และการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ในองค์กร จากคำอธิบายดังกล่าว นักวิชาการบางท่านได้กล่าวว่าทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงก้าวล้ำนำภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมีไปก้าวหนึ่ง เพราะเน้นให้เกิดการ

เปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง และภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มีก็เข้าไปเพื่อมุ่งประโยชน์ส่วนตน นอกจากนั้นภาวะผู้นำ แห่งการเปลี่ยนแปลงยังเกิดขึ้นได้กับบุคคลในทุกระดับขององค์กร แต่ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มีอาจมีจำกัดเพราะส่วนใหญ่จะเกิดในสภาวะวิกฤติ สำหรับคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำ แห่งการเปลี่ยนแปลง เช่น เป็นตัวการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มีวิสัยทัศน์และแนวโน้มที่จะทำให้บรรลุผล กล้าเสี่ยง แต่ด้วยการไตร่ตรอง สามารถสร้างค่านิยมหลักเพื่อชี้นำพฤติกรรมแห่งตนมีความสามารถทางสติปัญญา เคารพในความสามารถของบุคคลอื่น มีความยืดหยุ่น เปิดกว้างต่อการเรียนรู้จากประสบการณ์

จากแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำข้างต้น สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำที่พยายามอธิบายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น มีการเปลี่ยนแปลงในแนวคิด มาตลอดจากยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะในช่วงทศวรรษ 1930-1940 มาสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในปลายทศวรรษ 1940 เข้าสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ตั้งแต่ทศวรรษ 1970 เป็นต้นมา กล่าวได้ว่า ในปัจจุบันเรากำลังอยู่ในอิทธิพลของความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มี ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ และภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง แต่ทั้งสามทฤษฎีนี้ก็มีคำอธิบายร่วมกันหลายประเด็น จนนักวิชาการบางท่าน ใช้คำทั้งสามคำนี้ในความหมายเดียวกันหรือทดแทนกันได้ และดูเหมือนคำว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” จะเป็นที่นิยมมากกว่า เพราะมีความครอบคลุมถึงทฤษฎี

2.5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.5.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543 : 5-6) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้ตระหนักรู้ในภารกิจ จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

แบสและอโวลีโอ (Bass & Avolio, 1994 : 2) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การกระตุ้นให้เกิดความสนใจใฝ่ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานของพวกเขาในแง่ใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเอง

ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจ ตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาเชื่อมั่นจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้นการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และหรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ การบรรลุศักยภาพแห่งตน ความรุ่งเรืองของสังคม องค์กร และผู้อื่น เป็นผู้นำ ที่ให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเองผ่านทางเครื่องมืออิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ การเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะชี้หรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง ความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถ และศักยภาพ ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาท ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นข้อยูใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

พระองค์อัลลอฮ์ได้กล่าวเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อสู่สภาพที่ดีกว่าไว้ใน อัล-กุรอานว่า

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرَ مَا بِنَفْسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ (الْإِمْرَان: 11)

ความว่า“แท้จริงอัลลอฮ์ ﷻ จะมิทรงเปลี่ยนแปลงสภาพของชนกลุ่มใด จนกว่าพวกเขาจะเปลี่ยนแปลงสภาพของพวกเขาเอง และเมื่ออัลเลอฮ์ปรารถนาความทุกข์แก่ชนกลุ่มใดก็จะมีผู้ตอบโต้พระองค์ และสำหรับพวกเขาไม่มีผู้ช่วยเหลือนอกจากอัลลอฮ์” (อัล- เราะอะดู : 11)

2.5.2 ความเป็นมาของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ก่อนจะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มต้นมาก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) โดย แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำต่อมาในทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบมีบารมีนี้ เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้น เกิดการแปรรูปและการฟื้นฟูองค์กรต่างๆ อย่างมาก และผู้บริหารองค์กรต่างๆ ในสหรัฐอเมริกามีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง ยุคัลและฟليت (Yukl & Fleet, 1992 : 173-187)

ภาวะผู้นำแบบมีบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้มีพรสวรรค์มีความเป็นพิเศษ และเหนือคนทั่วไป เบิร์นส์ (Burns, 1978 : 55) และแบส (Bass, 1985 : 35-50) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมี และได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย เช่น แบสเสนอว่าผู้นำแบบมีบารมีมักจะเกิดขึ้นในที่ที่การใช้อำนาจแบบปกติ ล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤตการณ์ และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้น ต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551 : 2) ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) แทนคำว่า การสร้างบารมี เนื่องจาก 1) การสร้างบารมีเป็นตัวแทนของความหมายหลายความหมายในการโฆษณา เช่น การแสดง ซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวดหรือแสดงความตื่นเต้นเกินจริง 2) การสร้างบารมี มีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการ และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ขม เช่น ฮิตเลอร์ (Hitler) มุสโสลินี (Mussolini) 3) สำหรับผู้วิจัยบางคน กล่าวว่า การสร้างบารมี คือการรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นในวัตถุประสงค์บางงานการวิจัยของแบส จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แทนคำว่า การสร้างบารมี

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบิร์นส์ (Burns) ในปี ค.ศ. 1978 และแบส (Bass) ในปี ค.ศ.1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส (Bass)

2.5.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ในการเริ่มต้นของทฤษฎีในการเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส ในปี ค.ศ. 1985 เบส (Bass) ได้นำเนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมิลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามเบส วินิจฉัยว่าความเป็นผู้นำภาวะแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนกรทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำโดยมี เบิร์นส์ (Burns, 1978 : 152) และเบส (Bass, 1985 : 141) เป็นสองคนแรก ที่กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนกรทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visional) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral agents) ที่มีเป้าหมายปฏิบัติในสิ่งที่ดีเพื่อกระตุ้นและจูงใจ เพื่อให้ผู้ร่วมงานเอาเป็นแบบอย่างดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ทรงตรัสว่า

﴿إِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ (القلم : 4)

ความว่า “แท้จริงท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ นั้นมีจริยธรรมอันสูงส่ง” (อัล-กอลัม : 4)

การกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งใน โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนอย่างในปัจจุบันนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม เป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำ และเปลี่ยนแปลงหน่วยงานและองค์กรเป็นกระบวนกรทัศน์ที่เป็นองค์รวม

จากการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้นำจะมีการถ่ายโอนหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญ และขจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะแก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการริเริ่ม การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแบ่งปันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้องส่งเสริม ความร่วมมือและการทำงาน เป็นทีม รวมทั้งการส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการแก้ไขความขัดแย้งต่างๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์การและระบบการบริหาร เพื่อเน้นและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์การ ยูคัล และฟริท (Yukl & Fleet, 1992 : 177)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้มีการพัฒนาความคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้นคือทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์นส์ (Burns) ในปี ค.ศ. 1987 และทฤษฎีของเบส ในปี ค.ศ. 1985 ในที่นี้จะกล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีทั้งสองทฤษฎีดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของเบิร์นส์ (Burns)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง คือ ยูคัลและฟริท (Yukl & Fleet, 1992 : 1751-176) ; เบิร์นส์ (Burn, 1978 : 55) อธิบายภาวะผู้นำเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามในทางกลับกัน ผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกันทฤษฎีของเบิร์นส์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม สันติภาพ โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ผู้นำจะให้ผู้ตามมีแนวคิดจาก “ตัวคนในทุกวัน” ไปสู่ “ตัวคนที่ดีกว่า” เบิร์นส์มีแนวคิดที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีผลแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรทุกตำแหน่ง

เบิร์นส์ (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538 : 50-51) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึง ค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังของผู้นำและของผู้ตาม เบิร์นส์ เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะคือ

1.1 ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับ ขึ้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นตอนของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามสูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชนดังใน อัล-กุรอาน ที่กล่าวไว้ว่า

وَأَعِدُوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ
وَأَخْرَيْنَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ۚ (الأنفال: 60)

ความว่า “และพวกเจ้าจงเตรียมไว้สำหรับ (ป้องกัน) พวกเขา สิ่งที่พวกเจ้าสามารถ
อันได้แก่กำลังอย่างหนึ่งอย่างใดและการผูกมัดไว้โดยที่พวกเจ้าจะทำให้ศัตรู
ของอัลลอฮ์ ﷻ และศัตรูของเจ้าหวั่นเกรงด้วยสิ่งนั้นและพวกอื่นๆอีกอื่นจาก
พวกเขา ซึ่งพวกเจ้ายังไม่รู้จักพวกเขาอัลลอฮ์ ﷻ ทรงรู้จักพวกเขาดี” (อัน-อันฟา
ล : 60)

1.3 ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
จะเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิง
จริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตาม
เกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการ
พัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์ต แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมาย
ที่สูงขึ้น

ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบิร์นส์ มีลักษณะเป็นแกน
ต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของเบส

(Bass)

จากทฤษฎีของเบส (Bass, 1985 : Abstract) ได้เสนอ ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เบส กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) เบสเห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมีคือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ความคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เบสให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบิร์นส์และเบสยังมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เบสยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปจะเป็นดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536 : 62)

2.1 เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือรักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลยต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้ชนะ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ

2.2 เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุข และมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง

2.3 เชื่อมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจและสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ

2.4 ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

2.5 เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ก็จะถึงสิ่งที่ตนเองเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียน และพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

2.6 มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญกับปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

2.7 เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองเห็นการณ์ไกลสามารถที่จะนำความหวัง ความฝันทำให้เป็นความจริงได้

3. โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบของเบส (Model of the Full Range of Leadership)

ในปี ค.ศ. 1994 เบส (Bass, 1994 : 9-32), เบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994 : 2-6) ได้เสนอ โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำขององค์ประกอบ และใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez Faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non-Leadership Behavior)

2.6 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.6.1 ศึกษาจากเอกสารงานวิจัย

จากองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาจากงานวิจัยและแนวคิดของนักทฤษฎี และได้สังเคราะห์จากงานวิจัยและแนวคิดของนักทฤษฎีได้เป็น 7 แนวคิด ได้แก่ เบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1999 : 11) เล็ดเวิร์ด เจนซี และเฟอร์นันเดส (Leithwood & Jenzi & Fernandez, 1994 :80) เบ็นนิส และนาฮูส (Bennis & Nanus, 1993) ซิติรุชานะฮ์ (Siti Ruchanah, 2010 : Abstract) เฮ็นโดร กุนตูร์ (Hendro Guntur, 2009) สราญรัตน์ จันทะมล (2548) และศุภกิจ สานุศักดิ์ (2546) สามารถสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 6 ด้านได้ดังตารางและคำอธิบายข้างล่างนี้

ตารางที่ 2 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเอกสารงานวิจัยของนักวิจัยต่างๆ

นักวิจัย	องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง										
	มีอิทธิพล ด้าน อุดมการณ์	สัมพันธ์ รายบุคคล	กระตุ้นทาง ปัญญา	สร้างแรง บันดาลใจ	-	-	-	-	-	-	-
Bass & Avolio (1994)											
Bennis & Nanus (1993)	-	สร้างความ ผูกพัน	สร้างองค์กร แห่งการ เรียนรู้	-	ความรู้สึกร เป็นเจ้าของ งาน	-	-	-	-	-	-
Leithwood & Jenzi & Fernandez (1994)	-	สนับสนุน เป็นรายบุคคล	ปลูกเร้าทาง ปัญญา	-	-	ระบุ วิสัยทัศน์ ชัดเจน	เกื้อกูล ยอมรับ เป้าหมาย กลุ่ม	คาดหวังงาน สูง	-	เป็น แบบอย่าง ที่เหมาะสม	-
Hendro Guntur (2009)	-	ใส่ใจต่อ ปัจเจกบุคคล	-	ความ สามารถ สร้างแรง บันดาลใจ	-	-	กระตุ้นให้มุ่ง สู่เป้าหมาย เดียวกัน	-	ชี้ปัญหา (เผยแพร่) โดย คุณค่าศาสนา	-	-

ตารางที่ 2 (ต่อ)

นักวิจัย	องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง											
Siti Ruchanah (2010)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ชี้แนะปัญหา (เผยแพร่) โดย คุณค่าศาสนา	ตามแบบอย่างของท่านนบี ﷺ	มอบอำนาจหน้าที่เพื่อภักดีต่ออัลลอฮ์
สราญรัตน์ จันทะมล (2548)	มีอิทธิพลด้านอุดมการณ์	สัมพันธ์รายบุคคล	กระตุ้นทางปัญญา	สร้างแรงบันดาลใจ	-	-	-	-	-	-	-	-
ศุภกิจ สานุสตัย (2546)	มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	คำนึงถึงปัจเจกบุคคล	กระตุ้นทางปัญญา	สร้างแรงบันดาลใจ	-	-	-	-	-	-	-	-
องค์ประกอบที่สังเคราะห์ได้	ด้านการมีบารมีอย่างมีอุดมการณ์	ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	-	-	เกื้อกูลยอมรับเป้าหมายกลุ่ม	-	ด้านการเผยแพร่คำสอนอิสลาม	ตำราการวิจัยของด้านนี้มีอยู่มากใน 6 ด้านแล้ว (ไม่ต้องอยู่สังเคราะห์)	-	

จากตารางที่ 2 สามารถแสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้เป็น 6 ด้านดังคำอธิบายดังนี้

1. ด้านการมีบารมีอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma

Leadership : or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่มผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตน ในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร อัลลอฮ์ได้ตรัสเกี่ยวกับแบบอย่างที่ดีว่า

อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสว่า

﴿ وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴾

ความว่า : และ เจ้าจงทำดี (ต่อผู้อื่น) เหมือนกับที่พระองค์อัลลอฮ์ ﷻ ได้ทำดีต่อเจ้า และจงอย่าคิดสร้างความเสียหายให้เกิดขึ้นในแผ่นดิน (อัล-เกาะศ็อส : 77)

อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสอีกว่า

﴿إِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ (القلم : 4)

ความว่า “แท้จริงท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ นั้นมีจริยธรรมอันสูงส่ง” (อัล-กอลัม : 4)

ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวไว้เกี่ยวกับคุณธรรมว่า

((أَكْمَلُ الْمُؤْمِنِينَ إِيمَانًا أَحْسَنُهُمْ خُلُقًا)) (رواه البخاري)

ความว่า “บรรดาผู้ศรัทธาที่มีศรัทธาสมบูรณ์ที่สุดคนนั้น คือ ผู้มีจริยธรรมที่ดีที่สุด”

(รายงาน โดยอัล-บุคอรี)

ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ เป็นแบบอย่างในการทำงานโดยไม่ถือตัวดังมีรายงานว่าบุคอรีรายงานที่ท่านหญิงอาอิชะฮ์ ได้กล่าวว่า “ท่านนบี ﷺ ไม่เคยถือตัวตัวเองเหนือกว่าใครในกิจการทางโลก ท่านจะทำงานบ้านต่างๆ ไปเช่นเดียวกับคนอื่นทำ ท่านริदनมแพะและซ่อมรองเท้าด้วยตนเอง ในตอนก่อสร้างมัสญิดของท่านนบี ﷺ ท่านก็เข้าไปมีส่วนร่วมเหมือนกรรมกรแบกอิฐ ท่านนบี ﷺ เป็นคนหนึ่งที่ลงมือขุดสนามเพลาะ ทูบหินและขนดินในการเตรียมตัวทำสงครามสพพรรค (หรือที่เรียกกันว่าสงครามสนามเพลาะ) อาหารของท่านก็คือขนมปังหยาบๆ ที่ทำจากข้าวบาร์เลย์ที่มีได้สัปดาห์ครั้ง แม้แต่ขนมปังหยาบๆ นี้ก็มีให้ท่านได้กินเป็นเวลาหลายวัน หลายครั้งที่บ้านของท่านไม่มีการติดไฟหุงต้มและคนในครอบครัวของท่านต้องอาศัยอินทผลัมและน้ำเปล่าประทังชีวิต ท่านไม่เคยแสดงอาการไม่ชอบอาหารใดๆ และไม่เคยวิจารณ์อาหาร ท่านจะกินอะไรก็ได้ที่นำมาเลี้ยงท่านและท่านจะไม่กินเมื่อหิว”

เรื่องราวเกี่ยวกับแบบอย่างอันทรงคุณธรรมอันสูงส่ง โดยอับดุลลอฮ์ บินซิดาด กล่าวไว้ว่า : “ฉันได้ยีนอุมร์ อ่านซูเราะฮ์ซุซุฟในละหมาดศุบหุ แล้วฉันก็ได้ยีนเสียงสะอื้นของท่าน โดยที่ฉันอยู่ที่แถวสุดท้าย ซึ่งท่านได้อ่าน” (Ibn al-Jawzi, 2004: 120)

﴿ قَالَ إِنَّمَا أَشْكُوا بِنِّي وَحُزِنِي إِلَى اللَّهِ ﴾

ความว่า (ท่านนบิยะโก๊บ บิดาของนบิยูซุฟ) ได้กล่าวว่า ฉันขอระบายความกังวล และเสียใจต่ออัลลอฮฺ ﷻ เพียงผู้เดียวเท่านั้น (ยูซุฟ : 86)

บางที่ท่านร้องไห้ในละหมาดจนกระทั่งเป็นลมสลบไป ท่านร้องไห้ด้วยความกลัวอัลลอฮฺ ﷻ กลัวไฟนรก กลัวการสอบสวน ท่านร้องไห้จนกระทั่งที่ใบหน้าเกิดรอยสีดาสองเส้น (Al-Suyuti, 1952 : 116)

เรื่องราวเกี่ยวกับแบบอย่างความสมถะอันสูงส่ง อิสลามได้เข้ามามีอิทธิพล แม้แต่ในด้านอาหารการกินและการแต่งกายของอุมัรฺ บิน อัล-ค็อฎฏ็อบ เพราะด้วยความหวังที่จะได้มีชีวิตที่สมบูรณ์ในโลกอาคิรฺ ทำให้ท่านยอม “อดเปรี้ยวไว้กินหวาน” ยอมอดทน ยอมรับประทาน สิ่งที่ไม่อร่อย ยอมนุ่งเสื้อผ้าที่หยาบๆ ราคาถูกๆ และเต็มไปด้วยรอยปะชุน เพราะท่านกลัวว่าหากใช้ชีวิตอย่างหรูหราสุขสบายในดุนยานี้แล้ว ในอาคิเราะฮฺอาจจะไม่ได้รับสิ่งดีๆ อย่างนี้อีก ดังที่มีบทอัลกุรอานในซูเราะฮฺอัล-อะหฺก็อฟ อายัตที่ 20 ว่า

﴿ أَذْهَبْتُمْ طَيِّبَاتِكُمْ فِي حَيَاتِكُمُ الدُّنْيَا ﴾

ความว่า พวกเจ้าได้ทำให้สิ่งดีๆ ของพวกเจ้าหายหมดไปกับชีวิตในโลกดุนยาแล้ว (อัล-อะหฺก็อฟ : 20)

นี่คือบางตัวอย่างที่แสดงถึงอิทธิพลของศาสนาอิสลามที่มีต่อแนวคิดและบุคลิกภาพของอุมัรฺ บินค็อฎฏ็อบ บุรุษที่ท่านศาสดามุฮัมมัด ได้ตั้งฉายาว่า “อัล-ฟารุก” (ผู้แยกแยะความดีออกจากความชั่ว) (Ibn al-Jawzi, 2004 : 20) ซึ่งอิสลามได้เข้ามากำหนดคบทบาทและความประพฤติของท่านในทุกด้าน จนกระทั่งภายในระยะเวลาเพียงไม่กี่ปี จากนายอุมัรฺ บิน อัล-ค็อฎฏ็อบ ชาวสามัญชนแห่งเมืองมักกะฮฺ ได้พลิกเปลี่ยนแปลงผันมาเป็นเคาะลีฟะฮฺผู้ทรงธรรมผู้ยิ่งใหญ่แห่งเมืองมะดีนะฮฺที่ปกครองอาณาบริเวณที่กว้างใหญ่ในดินแดนตะวันออกกลาง

คุณธรรมเกี่ยวกับความยุติธรรมโดยผ่าน ด้านการมีบารมีอย่างมีอุดมการณ์
 ดังอัลลอฮฺ ﷻ ได้ตรัสว่า

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾ (النحل : 90)

ความว่า “แท้จริงอัลลอฮฺ ﷻ ทรงใช้ให้ดำรงความยุติธรรมและ ทำความดี ให้
 เอื้อเพื่อแก่ญาติใกล้ชิด พระองค์ทรงห้ามความชั่วร้าย ความเลวทราม และ
 การละเมิดพระองค์ทรงแนะนำพวกท่าน แน่แน่นอนว่าพวกท่านจะต้องตริกรตรง”
 (อัน-นะฮ์ลี : 90)

อัลลอฮฺ ﷻ ได้ตรัสว่า

﴿ وَأَقْسِطُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ ﴾ (الحجرات : 9)

ความว่า “และพวกท่านทั้งหลายจงดำรงความยุติธรรมเถิด แน่แท้ อัลลอฮฺ ﷻ ทรง
 รักพวกที่ดำรงความยุติธรรม” (อัล-ฮุญรอต : 9)

และท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวไว้ว่า

((عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عَمْرٍو رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا عَنِ النَّبِيِّ قَالَ : إِنَّ أَحَبَّ النَّاسِ إِلَى اللَّهِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ وَأَدْنَاهُمْ
 مِنْهُ مَجْلِسًا إِمَامًا عَادِلًا . وَأَبْعَضُ النَّاسِ إِلَى اللَّهِ وَأَبْعَدُهُمْ مِنْهُ مَجْلِسًا إِمَامًا جَائِرًا)) (رواه ترمذي)

ความว่า “เล่าจาก अबดุลลาฮฺบุตร อัมรฺ จากท่านนบี ﷺ ได้กล่าวว่า แท้จริงคน
 ที่อัลลอฮฺ ﷻ รักยิ่งในหมู่มนุษย์ในวันกิยามะฮฺ และคนที่มิที่อยู่ใกล้ชิดกับอัลลอฮฺ
 ﷻ มากที่สุดในหมู่มนุษย์คือ ผู้นำที่มีความยุติธรรมและคนที่อัลลอฮฺ ﷻ โกรธ
 กริ้วมากที่สุด ในหมู่มนุษย์ คนที่มีที่อยู่ห่างไกลจากอัลลอฮฺ ﷻ มากที่สุดในหมู่
 มนุษย์คือ ผู้นำที่อธรรม” (รายงานโดยติรมีซี)

อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสอีกว่า

﴿وَاتَّقُوا يَوْمًا لَا تَجْزِي نَفْسٌ عَنْ نَفْسٍ شَيْئًا﴾

ความว่า “และพวกเจ้าจงหวั่นเกรงวันหน้า ซึ่งไม่มีชีวิตใดจะชดเชยสิ่งใดแทนอีกชีวิตหนึ่งได้” (อัล-บะเกาะเราะฮะฮ์ 2 : 123)

อายะฮ์ดังกล่าวนี้ตอกย้ำว่า ความเป็นอภิสิทธิ์ชนของผู้บริหารการศึกษาไม่อาจทำให้เขารอดพ้นจากความรับผิดชอบส่วนบุคคลที่เขาได้รับมอบหมาย

และอัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสอีกว่า

﴿كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ﴾

ความว่า “แต่ละชีวิตย่อมถูกค้ำประกันกับสิ่งที่มันขวยขวายไป” (อัลมุดัคษซิริ 74 : 38) (อัลมุดัคษซิริ 74: 38)

ความดีเลิศของการพัฒนาตน เพื่อแสวงหาความรู้ให้เกิดความฉลาดรอบรู้ เพื่อนำมาพัฒนาการทำงานของผู้บริหาร เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ดังท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวว่า

« سَاعَةٌ مِنْ عَالِمٍ مُتَّكِيٍّ عَلَى فِرَاشِهِ يَنْظُرُ فِي عِلْمِهِ خَيْرٌ مِنْ عِبَادَةِ الْعَابِدِ سَبْعِينَ عَامًا » رَوَاهُ الدِّيْلَمِيُّ عَنْ جَابِرٍ .

เพียงชั่วยามเดียวของผู้รู้ที่เอนหลังพิงอยู่บนที่นอนของเขา เพื่อพิจารณาในความรู้ของเขา ย่อมประเสริฐกว่าการทำงานมัสการของผู้นมัสการถึง 70 ปี รายงานโดย อัลดัยละมีษ์ จากยาบิร

การรักษาสัญญา และหน้าที่ยิ่งกว่าชีวิตเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ตามแบบอย่างที่ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้ปฏิบัติไว้ ดังเหตุการณ์ครั้งหนึ่งต่อไปนี้

การตายของชายมุชริกสองคนที่ถูกอัมรฺ บินอุมัยยะฮฺ ดัมรีฆ่าตอนเดินทาง กลับมายังมาดีนะฮฺนั้นซึ่งอยู่ภายใต้การคุ้มครองของมุสลิมที่ได้ทำสัญญารับรองความปลอดภัยเอาไว้ ดังนั้นจะต้องมีการจ่ายเงินค่าสินไหมชดใช้ให้แก่ทายาทของผู้ถูกฆ่า ท่านนบี ﷺ กับอบูบักร์ อุมรฺและอะลิจึงได้เดินทางไปปรึกษากับพวกบณูนะดรีเกี่ยวกับเรื่องเงินสินไหมตามที่ได้ตกลงกันไว้

พวกบณูนะดรีให้ความสนในเรื่องนี้เป็นอย่างมาก พวกเขาเชิญท่านนบี ﷺ ให้นั่งในร่มเงาริมกำแพงเมืองและสร้างทำเป็นปlicoตัวไปตามคนเพื่อที่จะมาพูดคุย ขณะที่อยู่ห่างจากท่านนบี ﷺ คนพวกนี้ก็คบคิดกันวางแผนที่ฆ่าท่านนบี โดยโยนก้อนหินใหญ่จากบนกำแพงเมืองมาใส่ท่าน

เรื่องราวเกี่ยวกับการรักษาสิทธิของผู้อื่นอย่างเคร่งครัด โดยให้คำตอบแทน ดังเหตุการณ์ในตอนกลับจากญิรอนะฮฺ ท่านนบี ﷺ ได้ไปยังมักกะฮฺเพื่อทำอุมเราะฮฺ แต่ก่อนที่จะออกมาท่านได้แต่งตั้งออตตาบ บินอุซัยด. เด็กหนุ่มวัยยี่สิบกว่าๆ เป็นผู้ปกครองมักกะฮฺ พร้อมกันนั้นก็ทิ้งมูอาซ บินญะบัลไว้เป็นผู้ทำหน้าที่สอนคัมภีร์กุรอานและคำสอนของอิสลาม เหตุผลที่ท่านนบี ﷺ ได้แต่งตั้งเด็กหนุ่มคนนั้นให้เป็นผู้ปกครองมักกะฮฺ ก็เพราะเป็นผู้ที่มีความรู้ในศาสนาและท่านได้กำหนดให้เขามีรายได้วันละ 1 ดิรฮัม เพื่อที่จะเขาจะได้ไม่ต้องไปอาศัยใครในการตอบสนองความจำเป็นในการเลี้ยงชีพ ออตตาบเป็นคนแรกในอิสลามที่ทำฮัจญ์ในฐานะผู้ปกครอง เกี่ยวกับคุณลักษณะความสุขุม ขันติ ออตทอนอัลลอฮฺ ﷻ ได้ตรัสเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า

﴿وَعِبَادُ الرَّحْمَنِ الَّذِينَ يَمْشُونَ عَلَى الْأَرْضِ هَوْنًا وَإِذَا خَاطَبَهُمُ الْجَاهِلُونَ قَالُوا سَلَامًا﴾

(الفرقان : 63)

ความว่า “และบ่าวของอัลลอฮฺ ﷻ นั้นคือ พวกที่เดินอยู่บนหน้าแผ่นดินอย่างสงบ เยือกเย็นและเมื่อพวกคนโง่เจ้อรจากับพวกเขา พวกเขาที่จะพูดแต่สิ่งที่ถูกต้อง” (อัลฟุรกออน : 63) ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวไว้

อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสอีกว่า

﴿خُذِ الْعَمْرَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ...﴾ (بعض من الآية 199 : الأعراف)

ความว่า “เจ้า (มุหัมมัด) จงยึดถือไว้ซึ่งการอภัย และจงใช้ให้กระทำความสิ่งที่ดีที่ชอบ...” (ส่วนหนึ่งจากอายะฮ์ที่ 199 : อัลอะอะรอฟ)

อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสอีกว่า

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ﴾ (البقرة : 153)

ความว่า “โอ้อับรรดาผู้ศรัทธาทั้งหลายท่านจงขอความช่วยเหลือโดยอาศัยความอดทนและละหมาดเถิด แน่แท้อัลลอฮ์ ﷻ ทรงพร้อมกับผู้ที่มีความอดทน” (อัลบากอเราะฮ์ : 153)

อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสอีกว่า

﴿وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ حَتَّىٰ نَعْلَمَ الْمُجَاهِدِينَ مِنكُمْ وَالصَّابِرِينَ وَنَبْلُوَنَّكُمْ﴾ (محمد : 31)

ความว่า “และเราจะต้องทดสอบพวกเจ้าอย่างแน่นอน จนกว่าเราจะรู้ว่าใครเป็นพวกที่เสียสละและอดทนจากพวกท่าน” (มุฮัมมัด : 31)

และอัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสอีกว่า

﴿...وَالصَّابِرِينَ فِي الْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ وَحِينَ الْبَأْسِ أُولُ الْبَأْسِ الَّذِينَ صَدَقُوا وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ﴾

(بعض من الآية 177 : البقرة)

ความว่า “...และบรรดาผู้ที่อดทนในความทุกข์ยาก และในความเดือดร้อน และขณะต่อสู้ในสมรภูมิ ชนเหล่านี้แหละคือผู้ที่พูดจริง และชนเหล่านี้แหละคือผู้ที่มีความยำเกรง” (ส่วนหนึ่งจากอายะฮ์ที่ 177 : อัลบะเกาะเราะฮ์)

ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวว่

((وَعَنْ ابْنِ عَبَّاسٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ لِأَشَجِّ عَبْدِ الْغَيْسِ : إِنَّ فِيكَ خَصْلَتَيْنِ يَجِبُهُمَا اللَّهُ : الْحِلْمُ وَالْإِنَاةُ)) (رواه مسلم)

ความว่า “เล่าจากอิบนุอับบาสว่า ท่านรอซูลผู้ลุลออฮ์ได้กล่าวแก่ อัลดะฮัจญ์ (ผู้ที่มีรอยแผลเป็นบนใบหน้า) อัลดัลกอยส์ ว่า ในตัวท่าน มีสองประการที่อัลลอฮ์ ﷻ รักทั้งสองประการนั้นคือ ความขันติและความสุขุม” (รายงานโดยมุสลิม)

ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวอีกว่า

((عَنْ سَهْلِ بْنِ سَعْدٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَنِ النَّبِيِّ قَالَ : الْإِنَاةُ مِنَ اللَّهِ وَالْعَجَلَةُ مِنَ الشَّيْطَانِ)) (رواه الترمذي والبيهقي)

ความว่า “เล่าจาก สะฮัล บุตร สะอัด จากท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวว่ ความสุขุมมาจากอัลลอฮ์ ﷻ และความรีบร้อนมาจากชัยตอน” (รายงานโดยติรมิซีย์ และบัยฮะกี)

เรื่องราวที่เป็นเหตุการณ์เกี่ยวกับความอดทนของท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ที่ต้องเผชิญกับเหตุการณ์ครั้งสำคัญที่สุด และถูกกลั่นแกล้งอย่างหนักหน่วง ในขณะที่ท่านเดินทางไปเผยแพร่ศาสนาที่เมืองญะฮ์ลุมเพื่อเชิญชวนให้ชนชั้นปกครองของเมืองศรีษธาต่อเอกภาพของพระเจ้าเรียกร้องให้พวกเขาเชื่อในพระเจ้าองค์เดียว พวกเขามีใจเพียงไม่ยอมรับยังพุดจาจากทางท่านด้วยคำพูดที่หยาบคาย พร้อมทั้งโห่ไล่ท่านให้พ้นจากที่นั่นประชาชนบางกลุ่มขว้างปาท่านด้วยก้อนหินจนศีรษะแตกเลือดโทรมกายท่านยืนทออาลัยต่อความหยาบคายของพวกเขาด้วยหัวใจที่อ่อนระโหยพร้อมทั้งขอให้พระเจ้ายกโทษให้ชนกลุ่มนี้ จากความโง่เขลาที่ได้ปฏิบัติต่อท่าน

และท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวไว้ว่า

((وَعَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا قَالَتْ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ رَفِيقٌ يُحِبُّ الرِّفْقَ فِي الْأَمْرِ كُلِّهِ)) (متفق عليه)

ความว่า “เล่าจากอาอิชะฮ์ว่า ท่านรอซูลุลลอฮ์ ﷺ กล่าวว่า แน่แท้อัลลอฮ์ ﷻ นั้น สุภาพอ่อนโยน พระองค์รักความสุภาพอ่อนโยนในกิจการทั้งปวง” (รายงานโดยนุคอรีและมุสลิม)

การแสดงความมุ่งหวังว่าผู้ร่วมงานจะทำงานได้สำเร็จเกี่ยวกับเรื่องนี้ท่านรอซูลุลลอฮ์ ﷺ ได้กล่าวว่า

« إِنَّ لِكُلِّ شَيْءٍ شِرَّةً , وَلِكُلِّ شِرَّةٍ فَتْرَةٌ , فَإِنْ صَاحِبُهَا سَدَّدَ وَقَارَبَ فَارْجُوهُ , وَإِنْ أَشِيرَ إِلَيْهِ بِالْأَصَابِعِ فَلَا تَعُدُّوهُ » رَوَاهُ التِّرْمِذِيُّ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ .

แท้จริงทุกๆ สิ่ง (ที่กระทำ) ย่อมมีความกระตือรือร้น (เมื่อแรกเริ่ม) และทุกๆ ความกระตือรือร้นก็ย่อมจะมีความเหนื่อยหน่าย (เมื่อทำไปนานๆ) ดังนั้นหากเจ้าของสิ่งนั้นได้ตั้งเป้าหมาย (ของการทำงาน) ไว้ และได้ใกล้ชิด (ต่อการทำงานนั้น) พวกเขาทั้งพึงมุ่งหวังในตัวของเขาได้ (ว่าเขาจะทำงานชิ้นนั้นได้สำเร็จ) แต่ถ้าเขาถูกชี้ด้วยนิ้ว (ของคนอื่น) พวกเขาถือย้านับเขา (ในจำนวนผู้ที่ประสบความสำเร็จ) (รายงานโดย อัตติรมีซีย์ จาก อะบีฮุร็อยเราะฮ์)

((إِعْمَلْ لِدُنْيَاكَ كَأَنَّكَ تَعِيشُ أَبَدًا وَاعْمَلْ

لِآخِرَتِكَ كَأَنَّكَ تَمُوتُ غَدًا))

مسند الحارث : 109

ความว่า “จงทำงานเพื่อมีชีวิตอยู่ในโลกคุณยาเสมือนท่านจะคงอยู่ชั่ววันจันทร์ และ
จงทำงานเพื่ออาภีเราะห์ของท่านประหนึ่งว่าท่านจะเสียชีวิตในวันพรุ่งนี้”
(มุสнадอัลฮาริษ หะดีษ : 1093)

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ

وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾ (التوبة : 105)

ความว่า “และจงกล่าวเถิด (มุฮัมมัด) ว่าพวกท่านจงทำงานเถิด แล้วอัลลอฮ์ ﷻ
จะทรงเห็นการงานของพวกท่าน และรอซูลของพระองค์ และบรรดามุอฺมินก็จะ
เห็นด้วย” (อัตเตาบะฮ์ : 105)

และท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวเกี่ยวกับการทำงานเลี้ยงชีพไว้ว่า

عن أبي هريرة- رضي الله عنه - يقول قال رسول الله - صلى الله عليه وسلم -
« لَأَنْ يَخْتَطِبَ أَحَدُكُمْ حُرْمَةً عَلَى ظَهْرِهِ خَيْرٌ مِنْ أَنْ يَسْأَلَ أَحَدًا , فَيُعْطِيَهُ أَوْ يَمْنَعَهُ » رواه البخاري

ความว่า ออบุฮุร็อยเราะฮ์ เล่าว่าท่านนบี ﷺ ได้กล่าวว่า “การที่พวกท่านคนใดทำงาน
แบกหามไม้พินบนหลังของเขานั้น ย่อมดีกว่าที่เขาจะไปขอรานจากผู้อื่นซึ่งเขา
อาจจะให้หรือไม่ให้แก่เขาก็ได้” (บันทึกโดย Al-Bukhari, 1987 : 1968)

ยูคัล (Yukl, 1994: 317) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นรูปแบบอิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง (Formal Authority) หรือตามประเพณี แต่สังเกตได้จาก การรับรู้ของผู้ตามว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษลักษณะ ดังกล่าว ของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับและมีการเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้

แบส (Bass, 1995 : 43) ได้ศึกษาโดยสอบถามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำทางด้านทหาร อุตสาหกรรมและการศึกษา พบว่า ผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ตาม การรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ผู้ที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นผู้ก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อการเป็นผู้ซึ่งได้รับความเคารพนับถือจากทุกคนเป็นผู้ซึ่งมีพรสวรรค์พิเศษ ในการมองเห็นว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่แท้จริง และเป็นผู้มีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชามีความศรัทธาในตัวผู้นำอย่างแท้จริงและมีความภาคภูมิใจที่ได้อยู่ ใกล้ชิดกับผู้นำและเชื่อว่าจะเป็นผู้ที่เป็นสัญลักษณ์ของการบรรลุความสำเร็จของผู้ตาม

การมีบารมีหรืออิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้นำเป็นสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์จะมีอยู่เฉพาะเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีหรือตามบอกว่าผู้นำเกิดขึ้นเมื่อมีภาวะวิกฤตทางสังคมหรือเมื่อเกิดภาวะวิกฤติในองค์กร ผู้นำมีคุณสมบัติพิเศษเกิดขึ้นพร้อมกับวิสัยทัศน์ที่ยิ่งใหญ่ที่สามารถแก้ภาวะวิกฤติ และ จะได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ตามว่าเป็นผู้ที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ความจำเป็นของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ต่อการเปลี่ยนแปลงมีดังนี้

แบส (Bass, 1995 : 25) ; ยูคัล (Yukl, 1994 : 352) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง เหตุผลที่การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้นำมีความจำเป็นต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง สามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม(Social Learning Theory) ของ เมอร์เนอร์ (Marriner, 1993 : 114) ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลจะเกิด

1.1 ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ และความรับผิดชอบ และเมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง

1.2 การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีแก้ปัญหาของหน่วยงาน

1.3 สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิด และเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันหลักการไว้วางใจของบุคคล จะมีหลักการบริหารการศึกษาที่สำคัญซึ่งจำแนกได้เป็น (1) หลักการเชื่อฟังและการภักดีต่ออัลลอฮ์ สุบฮุ (Ta'ah and Ubudiyah) (2) หลักการมอบความ

ไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ (Tawakkul) (3) หลักการนิเทศตรวจตรา (Muraqabah) (4) หลักความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Muhasabah) (5) หลักคุณธรรมจริยธรรม (Akhlaq) (6) หลักความสามารถในงาน (Job Competency) (7) ความรับผิดชอบ (Amanah) และหลักความยุติธรรม (Adl)

1.4 ใช้ระบบการบันทึกสั้นๆ แทนการรายงานหรือการบันทึกแบบยาว (Lengthy reports)

1.5 การสร้างความเชื่อมั่น (Confidence Building) ความเชื่อมั่นเป็นแหล่งความเข้มแข็งทางอารมณ์ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเครียด ความยุ่งยากหรือเสี่ยงต่ออันตรายในการปฏิบัติงานผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญและกำลังใจ และทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

1.6 การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์ที่เป็นอุดมการณ์ (Inspiring Belief in “Cause”) การสร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง การที่บุคคลจะเสียสละประโยชน์ส่วนตนหรือทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากลำบากได้นั้น บุคคลต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง มีคุณค่าควรแก่การเสียสละ

ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีบารมีอย่างมีอุดมการณ์ผู้บริหารมีพฤติกรรมแสดงออกในด้านต่างๆ คือแสดงให้เห็นในการบริหารเป็นกระบวนการทำให้บุคลากรมีความภูมิใจมีความเชื่อมั่น ศรัทธา และความนับถือ มีความยินดีที่จะทุ่มเท การปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารมีคุณลักษณะในด้านต่างๆ ได้แก่ความเชื่อมั่นในตัวเอง มีคุณธรรมและจริยธรรมอิสลามและทั่วไป เผยแผ่อิสลาม มีสัจจะ มีความรับผิดชอบ มีความรู้ความฉลาด มีจุดยืนมีอุดมการณ์โดยบริสุทธิ์ใจเพื่ออิสลาม กำหนดตนเอง กำหนดแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง ปฏิรูปวิธีการทำงานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง มีความอดทน และความสามารถในการแก้ปัญหา ความขัดแย้งภายในจิตใจเป็นอย่างดี จนบุคคลากรยึดถือเป็นแบบอย่างที่ดี บริหารงานได้เป็นที่ประทับใจ กำหนดเป้าหมาย ให้มีความชัดเจน มีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูง

2. การเผยแผ่คำสอนอิสลาม หมายถึงพฤติกรรม ที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารที่เป็นกระบวนการคະสุวะสุ (เรียกร้องเชินชวน) และทำการคลจิด เพื่อให้กำลังใจด้วยวาจา การกระทำหรืออุสวาตุนฮาसानะสุ (แบบอย่างที่ดี) เกี่ยวกับการทำงานหรือส่วนตัวต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสู่หุกุม (กฎหมาย) และคำสอนอิสลามโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่ออืบาตะสุ (กักดี) ต่อพระองค์อัลลอฮ์ แต่เพียงผู้เดียว ส่งผลต่อเจตคติของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ยึดเหนี่ยวเลื่อมใสต่อคำสอนอิสลาม เกิดความรู้สึกมีกำลังใจ มีอิคลาส (บริสุทธิ์ใจ) และมุยาฮาตะสุ (ทุ่มเท)

สร้างความรู้สึกรักและศรัทธาอิสลาม (เป็นพี่น้องกันในอิสลาม) เพื่อทำงานเป็นทีมทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมุ่งสู่การตั้งยี่ระฮุ (เปลี่ยนแปลง) คำสั่งใช้เกี่ยวกับการเผยแพร่คำสอนอิสลามโดยผ่าน ด้านการเผยแพร่คำสอนอิสลาม ดังอัลลอฮฺ ﷻ ได้ตรัสว่า

﴿وَلَتَكُنَّ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ ۚ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾

ความว่า : และจงให้มีคณะหนึ่งในหมู่พวกเจ้าที่เชิญชวนผู้อื่นสู่ความดี ใช้ให้กระทำความดีและห้ามปรามความชั่วร้าย ซึ่งชนเหล่านี้แหละคือผู้ได้รับความสำเร็จ (อาลิอิมรอน : 104)

อัลลอฮฺ ﷻ ได้ตรัสอีกว่า

﴿خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ...﴾ (بعض من الآية 199 : الأعراف)

ความว่า “เจ้า (มุหัมมัด) จงยึดถือไว้ซึ่งการอภัย และจงใช้ให้กระทำความดีที่ชอบ...” (ส่วนหนึ่งจากอายะฮ์ที่ 199 : อัลอะอฺรอฟ)

อัลลอฮฺ ﷻ ได้ตรัสอีกว่า

﴿مَنْ يَشْفَعْ شَفَاعَةً حَسَنَةً يَكُنْ لَهُ نَصِيبٌ مِّنْهَا
وَمَنْ يَشْفَعْ شَفَاعَةً
سَيِّئَةً يَكُنْ لَهُ كِفْلٌ مِّنْهَا وَكَانَ اللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ
شَيْءٍ مُّقْبِلًا﴾ (النساء : 85)

ความว่า “ผู้ใดให้การช่วยเหลือเป็นการช่วยเหลือที่ดี เขาจะได้รับส่วนดีจากการช่วยเหลือนั้น และผู้ใดให้การช่วยเหลือที่เลว เขาก็จะได้รับส่วนเลวจากการช่วยเหลือนั้น และพระองค์อัลลอฮฺ ﷻ นั้นย่อมมีความสามารถเหนือทุกสิ่ง” (อัน-นิซาอู : 85)

การเผยแผ่อิสลามอัลลอฮฺ ﷺ ได้ตรัสอีกว่า

((عَنْ تَمِيمِ الدَّارِيِّ رَضِيَ اللهُ عَنْهُ أَنَّ النَّبِيَّ قَالَ : إِنَّ الدِّينَ النَّصِيحَةُ
 إِنَّ الدِّينَ النَّصِيحَةُ إِنَّ الدِّينَ النَّصِيحَةُ قَالُوا : لِمَنْ يَا رَسُولَ اللهِ قَالَ
 لِلَّهِ وَكِتَابِهِ وَرَسُولِهِ وَأُمَّةِ الْمُسْلِمِينَ وَعَامَّتِهِمْ)) (رواه الخمسة)

ความว่า “เล่าจาก ตะมิม อัลดารีญ์ ว่า แท้จริงท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวไว้ว่า
 แท้จริงศาสนาคือการแนะนำ แท้จริงศาสนา คือการแนะนำ แท้จริงศาสนา คือ
 การแนะนำ พวกเขาได้ถามว่า เพื่อใคร โอ้ท่านรอสูล์อัลลอฮฺ ท่านตอบว่า เพื่อ
 อัลลอฮฺ ﷻ เพื่อคัมภีร์ของพระองค์ เพื่อศาสนทูตของพระองค์ เพื่อผู้นำมุสลิม
 และเพื่อมุสลิมโดยทั่วไป”

อัลลอฮฺ ﷻ ได้ตรัสอีกว่า

((وَعَنْ أَبِي مَسْعُودٍ عُمَيْدِ بْنِ عَمْرٍو الأَنْصَارِيِّ البَدْرِيِّ رَضِيَ اللهُ عَنْهُ قَالَ :
 قَالَ رَسُولُ اللهِ مَنْ دَلَّ عَلَى خَيْرٍ فَلَهُ مِثْلُ أَجْرِ فَا عَلَيْهِ)) (رواه مسلم)

ความว่า “เล่าจากอบีมัซอูด อุกบะหุ บุคอร อัมรฺ อัลอันซอรียฺ อัลบัคร์ียฺ ว่า ท่าน
 รอสูล์อัลลอฮฺ ﷻ กล่าวว่า ผู้ใดชี้แนะความดี เขาจะได้รับผลบุญตอบแทน เท่ากับผู้
 ที่ทำความดีนั้น” (รายงานโดย มุสลิม)

อัลลอฮฺ ﷻ ได้ตรัสอีกว่า

﴿ادْفَعْ بِأَلْتِي هِيَ أَحْسَنُ السَّيِّئَةِ...﴾ (بعض من الآية 96 : المؤمنون)

ความว่า “เจ้าจงปราบความชั่วด้วยสิ่งที่ดี...” (ส่วนหนึ่งจากอายะฮ์ที่ 96 : อัลมุอฺมินูน)

ศาสดามุฮัมมัด ﷺ ต้องเผชิญกับเหตุการณ์ครั้งสำคัญที่สุด และถูกกลั่นแกล้งอย่างหนักหน่วง ในขณะที่ท่านเดินทางไปเผยแพร่ศาสนาที่เมืองฏอฮิฟเพื่อเชิญชวนให้ชนชั้นปกครองของเมืองศรัทธาต่อเอกภาพของพระเจ้าเรียกกร้องให้พวกเขาเชื่อในพระเจ้าองค์เดียว พวกเขาไม่เชื่อและไม่ยอมรับยังพูดจาถากถางท่านด้วยคำพูดที่หยาบคาย พร้อมทั้งโห่ไล่ท่านให้พ้นจากที่นั่นประชาชนบางกลุ่มขว้างปาท่านด้วยก้อนหิน จนศีรษะแตกเลือดโทรมกายท่านยื่นทอคออัลญอฮ์ต่อความหยาบคายของพวกฏอฮิฟด้วยหัวใจที่อ่อนระโหยพร้อมทั้งขอให้พระเจ้ายกโทษให้ชนกลุ่มนี้จากความโง่เขลาที่ได้ปฏิบัติต่อท่าน

« إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ , وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَى , فَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ , فَهِيَ حِجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ , وَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى دُنْيَا يُصِيبُهَا أَوْ امْرَأَةٍ يَنْكِحُهَا , فَهِيَ حِجْرَتُهُ إِلَى مَا هَا جَرَ إِلَيْهِ » رَوَاهُ الْبُخَارِيُّ وَمُسْلِمٌ عَنْ عُمَرَ بْنِ الْخَطَّابِ .

โดยแท้จริงการกระทำทั้งหลาย ย่อมขึ้นอยู่กับเจตนา และแท้จริงแต่ละบุคคลย่อมได้รับผลตามที่เขาเจตนา ดังนั้นบุคคลใดซึ่งการอพยพของเขา (เป็นไป) เพื่ออัลลอฮ์ ﷻ และรอซูลของพระองค์ แน่แน่นอนการอพยพของเขานั้น ก็เพื่ออัลลอฮ์ ﷻ และรอซูลของพระองค์ และบุคคลใดซึ่งการอพยพของเขา (เป็นไป) เพื่อ (ธุรกิจ) ทางโลกที่เขาประสพกับมันหรือผู้หญิงที่เขาจะแต่งงานกับนาง แน่แน่นอนการอพยพของเขานั้นก็ได้รับผลตามที่เขา (เจตนา) อพยพเพื่อสิ่งนั้น

ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเผยแผ่คำสอนอิสลาม ผู้บริหารมีพฤติกรรมแสดงออกในด้านต่างๆคือ แสดงให้เห็นในการบริหารโรงเรียนที่เป็นกระบวนการเรียกกร้องเชิญชวนสู่คำสอนอิสลามและทำการ คลจิด เพื่อให้กำลังใจด้วยวาจา การกระทำแบบอย่างที่ดีเกี่ยวกับการทำงานหรือส่วนตัวต่อผู้ได้บังคับบัญชาเพื่ออภุหมายและคำสอนอิสลามโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อภักดีแสวงหาความ โปรดปรานจากพระองค์อัลลอฮ์ ﷻ แต่เพียงผู้เดียว เรียกกร้องให้บุคคลากรได้ยึดเหนี่ยวเลื่อมใสต่อคำสอนอิสลาม เพื่อให้บุคคลากรเกิดความรู้สึกมีกำลังใจ มีความบริสุทธิ์ใจ และทุ่มเท สร้างความรู้สึกเป็นพี่น้องกันในอิสลาม เพื่อทำงานเป็นทีมทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานที่มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง

3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้คำพูดและหรือการกระทำปลุกปลอบใจและคลจิดให้เกิดกำลังใจ เร้าอารมณ์ ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความร่าเริงมีชีวิตชีวากระตือรือร้นทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุ่มเทการทำงานมากกว่าที่คิดไว้โดยผู้บริหารแสดงออกเกี่ยวกับการคิดในแง่บวก ให้กำลังใจและเกิดความกระชุ่มกระชวยในการทำงาน กระตือรือร้น

แสดงให้เห็นเป็นภาพอนาคต มุ่งมั่นตั้งใจ กระตุ้นการเสียสละ ท่วมเท ให้ทำงานเป็นทีม ตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูง ทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตนทำเพื่อกลุ่มและผูกพันอยู่กับจุดมุ่งหมายของผู้นำ ส่งเสริมความ ภาคภูมิใจ ของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นการกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในการทำงาน การพูดให้กำลังใจ และแสดงความเชื่อมั่นต่อผู้ได้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้มีบทบาทและแสดงผลงานทางวิชาการ ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ สร้างบรรยากาศการสื่อสารแบบเปิดและเชื่อถือไว้วางใจกันและกัน

การสร้างแรงบันดาลใจโดยการสนับสนุนเกื้อกูลให้ครูผู้สอนมีบทบาทในการใช้ความคิดวิเคราะห์เพื่อเพิ่มความชำนาญในการทำงาน สอดคล้องกับคำสอนอิสลาม ดังอัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ว่า

(أَقْرَأْ بِأَسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۝ أَلَمْ يَكُنْ أَكْرِمًا ۝ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ۝ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ) (العلق : 1-5)

ความว่า “จงอ่านด้วยพระนามแห่งพระเจ้าของเจ้า ผู้ทรงบังเกิด ทรงบังเกิดมนุษย์ จากก้อนเลือด จงอ่านเถิด และพระเจ้าของเจ้า นั้นผู้ทรงใจบุญยิ่ง ผู้ทรงสอนการใช้ปากกา ผู้ทรงสอนมนุษย์ในสิ่งที่เขาไม่รู้” (อัล-อะลัก :1-5)

อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสอีกว่า

وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴿114﴾ (طه : 114)

ความว่า " และจงกล่าวเถิด ข้าแต่พระเจ้าของข้าพระองค์ขอพระองค์ทรงโปรดเพิ่มพูนความรู้แก่ข้าพระองค์ด้วย (ให้เพิ่มความรู้ที่เป็นประโยชน์) " (ตอฮา :114)

ตัวอย่างเหตุการณ์ การแสดงคำปราศรัยเพื่อสร้างแรงบันดาลใจของท่าน
 นบีฮัมหมัด ﷺ แก่ชาวอันซอร์

เมื่อท่านนบี ﷺ เริ่มแจกจ่ายทรัพย์สินที่ยึดได้จากสงครามฮุนัยน์ที่ญิรอนะฮ์ ท่านได้ให้ทรัพย์สินส่วนใหญ่แก่พวกกุเรช ซึ่งท่านต้องการจะทำให้ความทรทหาในอิสลามของคนพวกนี้เข้มแข็ง เนื่องจากชาวมักกะฮ์ส่วนใหญ่เป็นพวกกุเรชและเครือญาติของท่านนบี ﷺ คนหนุ่มบางคนในหมู่ชาวอันซอร์จึงรู้สึกไม่พอใจในส่วนแบ่งเล็กๆ น้อยๆ ที่ตัวเองได้รับ

เมื่อท่านนบี ﷺ ได้ทราบถึงความรู้สึกของพวกชายหนุ่มชาวอันซอร์ ท่านก็ได้เรียกชาวอันซอร์มารวมกันในสถานที่แห่งหนึ่งและท่านได้กล่าวแก่คนเหล่านี้ว่า “พวกท่านพูดเช่นนั้นใช่ไหม?” ชาวอันซอร์ได้ตอบว่า “คนหนุ่มบางที่พูด แต่คนที่มีความคิดและเป็นผู้ใหญ่แล้วไม่มีใครสักคนแม้แต่จะคิด และเรื่องเช่นนั้นไม่เคยเกิดขึ้นในความคิดของพวกเราเลย”

เมื่อได้ยินเช่นนั้น ท่านนบี ﷺ ก็กล่าวว่า “พวกชาวอันซอร์ทั้งหลาย ฉันมิได้มายังพวกท่านตอนที่พวกท่านหลงทาง และอัลลอฮ์ ได้ทรงให้ฉันมานำทางพวกท่านกระนั้นหรือ?”

พวกอันซอร์ได้ตอบว่า “อัลลอฮ์ และท่านนบี ﷺ ของพระองค์ที่ทรงกรุณาปรานีเป็นที่สุด”

ท่านนบี ﷺ จึงได้ถามต่อว่า “พวกท่านได้แตกแยกกันกันและพระองค์ทำให้หัวใจของพวกท่านอ่อนโยน และพวกท่านได้รวมกันเป็นหนึ่งเดียวเพราะฉันมิใช่หรือ?”

พวกอันซอร์ได้ตอบว่า “ใช่แล้ว ท่านทำความดีอันยิ่งใหญ่ไว้ให้แก่เรา”

ท่านนบี ﷺ จึงถามต่ออีกว่า “ก่อนหน้านี้นี้พวกท่านยากจนและอัลลอฮ์ ทรงทำให้พวกท่านมั่งคั่งโดยฉันมิใช่หรือ?”

เมื่อชาวอันซอร์ตอบยอมรับ ท่านนบี ﷺ จึงได้ถามพวกเขาว่า “ชาวอันซอร์ทั้งหลาย ทำไมพวกท่านไม่พูดกับฉัน?” และได้กล่าวต่อว่า “ฉันจะยอมรับถ้าพวกท่านตอบว่า ‘ท่านมาโดยไม่มีความสำเร็จ แต่พวกเราเชื่อท่าน ท่านหนีมาและเราได้ช่วยท่าน ท่านเป็นผู้ลี้ภัยและเราก็ให้ที่หลบภัยแก่ท่าน ท่านยากจนและเราให้ความสะดวกแก่ท่าน’ ชาวอันซอร์เอ๋ยพวกท่านไม่พอใจหรือที่คนเหล่านี้ได้ถูกรื้อได้แพะกลับไปในขณะที่ท่านกลับไปพร้อมกับนบีของอัลลอฮ์.”

เมื่อได้ยินคำพูดเช่นนั้น ชาวอันซอร์ก็ถึงกับร้องไห้ด้วยความตื่นตันจนน้ำตาชุ่มเครา ท่านนบี ﷺ ได้กล่าวต่อว่า “ถ้าการอพยพมิได้ถูกกำหนดไว้ก่อน ฉันก็จะเป็นชาวอันซอร์คนหนึ่งเหมือนกัน ถ้าทุกคนไปหนึ่งและชาวอันซอร์ไปอีกทางหนึ่ง ฉันก็ไปกับชาวอันซอร์ โอ้อัลลอฮ์ ขอพระองค์ได้โปรดประทานความเมตตาต่อชาวอันซอร์และถูกหลานของพวกเขาด้วยเถิด”

เราไม่สามารถที่จะคิดถึงความรู้สึกต้นตอใจของชาวอันซอร์ได้ในตอนนั้น แต่ท่าน นบี ﷺ ก็ได้ทำให้พวกเขาเข้าใจว่าคนเหล่านี้เป็นคนที่เพิ่งมารับอิสลาม และพวกเขาได้รับส่วนแบ่งมากก็เพื่อที่พวกเขาจะได้มีใจโน้มมาสู่อิสลาม มิใช่เพราะท่านนบี ﷺ โปรดปรานคนเหล่านั้นเป็นพิเศษแต่ประการใด

ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเผยแผ่คำสอนอิสลาม ผู้บริหารมีพฤติกรรมแสดงออกในด้านต่างๆ คือการใช้คำพูดและหรือการกระทำปลุกปลอบใจ และคลจิดให้เกิดกำลังใจ เร้าอารมณ์ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความร่าเริงมีชีวิตชีวากระตือรือร้นทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทการทำงานมากกว่าที่คิดไว้ โดยผู้บริหารแสดงออกเกี่ยวกับการคิดในแง่บวก ให้กำลังใจให้เกิดความกระชุ่มกระชวยในการทำงาน กระตือรือร้น แสดงให้เป็นภาพอนาคต มุ่งมั่นตั้งใจ กระตุ้นการเสียดสี ทุ่มเท ให้ทำงานเป็นทีม ตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูง ทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ทำเพื่อกลุ่มและผูกพันอยู่กับจุดมุ่งหมายของผู้นำ ส่งเสริมความภาคภูมิใจ ของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงความสามารถในการทำงาน การพูดให้กำลังใจ และแสดงความเชื่อมั่นต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้มีบทบาทและแสดงผลงานทางวิชาการ ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ สร้างบรรยากาศการสื่อสารแบบเปิดและเชื่อถือไว้วางใจกันและกัน

4. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจในผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและมันเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาของตนเอง

การศรัทธายอมรับต่ออิสลาม และการศึกษาศาสตร์ต่างๆเพื่อแก้ปัญหาของมนุษย์นั้น พระองค์อัลลอฮ์ ﷻ เน้นย้ำมนุษย์ให้ใช้ เครื่องมือทางสติปัญญาคิดอ่าน ใคร่ครวญ วิเคราะห์ สังเคราะห์ ดังอัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ว่า

(أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۝ أَلَمْ يَكُنْ أَكْرَمًا)

(العلق : 1-5) (الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ۝ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَم)

ความว่า “จงอ่านด้วยพระนามแห่งพระเจ้าของเจ้า ผู้ทรงบังเกิด ทรงบังเกิดมนุษย์ จากก้อนเลือด จงอ่านเถิด และพระเจ้าของเจ้า นั้นผู้ทรงใจบุญยิ่ง ผู้ทรงสอนการให้ ปากกา ผู้ทรงสอนมนุษย์ในสิ่งที่เขาไม่รู้” (อัลอะลัก : 1-5)

อัลลอฮ์ได้ตรัสอีกว่า

وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا (طه : 114)

ความว่า " และจงกล่าวเถิด ข้าแต่พระเจ้าของข้าพระองค์ขอพระองค์ทรงโปรด เพิ่มพูนความรู้แก่ข้าพระองค์ด้วย (ให้เพิ่มความรู้ที่เป็นประโยชน์) " (ตอฮา : 114)

ชนิดของการกระตุ้นทางปัญญา มีดังนี้

แบส (Bass, 1985: 110) ได้ชี้แนะวิธีที่ผู้นำใช้กระตุ้นปัญญา ดังนี้

1. การกระตุ้นทางปัญญาโดยใช้หลักเหตุผล (Rationally) โดยผู้นำจะเอา ด้านความสำเร็จ ผู้นำเน้นหนักที่โครงสร้างงานที่เป็นทางการ การตัดสินใจของผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียง เล็กน้อย แต่จะเน้นหนักที่ความเร็วและประสิทธิผลในการแก้ปัญหาเป็นสำคัญ
2. การเน้นที่การอยู่รอด (Existentially) โดยผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับการเพิ่มความมั่นคงความเชื่อถือและการสร้างทีมงาน ผู้นำอาศัยกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ และความ เชื่อมั่นว่าสติปัญญาสามารถเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ผู้นำจะตัดสินใจโดย วิธีการผสมผสาน ต้องการข้อมูลจำนวนมากและแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่างๆ หลายวิธี
3. การใช้ประสบการณ์ (Empirically) ผู้นำจะแก้ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลจาก ประสบการณ์แก้ปัญหาแบบเป็นขั้นตอน และใช้ข้อมูลจำนวนมากเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดของการ ปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัยและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์การ

4. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Ldealistically) ผู้นำจะเน้นที่การเจริญก้าวหน้า การปรับตัว การเรียนรู้ ความหลากหลายและการใช้ความคิดสร้างสรรค์ รูปแบบการตัดสินใจจะมีความยืดหยุ่นจะใช้ข้อมูลน้อยในการตัดสินใจ แต่จะรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องและค้นหาวิธีใหม่ๆในการแก้ปัญหาถ้ามีความจำเป็น นอกจากนั้น จะพบลักษณะของการกล้าเสียและการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ในผู้นำเช่นนี้ด้วย

ความจำเป็นในการกระตุ้นทางปัญญา มีดังนี้

การกระตุ้นทางปัญญาใช้เมื่อกลุ่มหรือองค์กร กำลังเผชิญกับปัญหาที่ไม่ชัดเจน(Structured Problem) แบบส (Bass, 1985: 120) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีสติปัญญาที่จะวิเคราะห์ กำหนดปัญหา เลือกวิธีการแก้ไข และต้องกระตุ้นปัญญาให้ผู้ตามสามารถมองเห็นปัญหาชัดเจนขึ้นและสามารถตัดสินใจหาทางเลือกในการแก้ปัญหาได้

ตัวอย่าง สถานการณ์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใช้การกระตุ้นทางปัญญา เพื่อการเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์กร เช่น

1. เมื่อกลุ่มและองค์กรถูกคุกคามจากสิ่งแวดล้อม เช่น ถูกฝ่ายตรงข้ามสร้างปั่นป่วนเป็นระยะๆ
2. เมื่อเกิดปัญหารุนแรงที่ลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน เช่น ขาดอุปกรณ์ขาดวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม
3. เมื่อขาดประสิทธิภาพเพราะเครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ พนักงานขาดงาน
4. เมื่อผู้นำมีอำนาจเพียงพอที่จะทำการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มวิธีการที่จะสามารถแก้ปัญหารุนแรงที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่

วิธีการกระตุ้นทางปัญญามีดังนี้

แบบส (Bass, 1985:155) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามนึกถึงปัญหาและวิธีการแก้โดยการใช้ข้อมูลข่าวสาร ชี้ทางเลือกปฏิบัติในการแก้ปัญหา กำหนดค่านิยม กำหนด จุดมุ่งหมาย สร้างภาพจน์ คำขวัญ สัญลักษณ์ที่ผู้ตามสามารถเข้าใจได้ง่าย ทำให้ผู้ตามเกิดความสนใจเข้าใจและยอมรับ ตลอดจนผู้นำใช้คำถามที่เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันให้ผู้ตามใช้ความคิดเกี่ยวกับสิ่งกำลังทำและเหตุผลในการกระทำ6 การถือกุญแจยอมรับเป้าหมายกลุ่ม หมายถึงการแสดงออกของผู้บริหาร โรงเรียน ที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมการร่วมมือและการให้ความช่วยเหลือกับคนทำงาน เพื่อให้การทำงานที่เป็นกลุ่มสู่เป้าหมายที่ตรงกันโดยผู้บริหาร โรงเรียนมีคุณลักษณะในด้าน ต่างๆ ได้แก่ การส่งเสริมให้มีการมีส่วนร่วม การมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน การประเมิน ประชุมปรึกษาหารือและการคิดแบบแก้ปัญหา

ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญาผู้บริหาร มีพฤติกรรมแสดงออกในด้านต่างๆคือ พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการบริหาร ที่เป็นกระบวนการกระตุ้นบุคลากรให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาโดยใช้ สัญลักษณ์ จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่ายส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจบทบาทและยอมรับ ในบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยผู้บริหารโรงเรียนมี คุณลักษณะในด้านต่างๆได้แก่ การให้ครูได้ร่วมวางแผนการกระตุ้นบุคลากรให้แก้ปัญหา การตั้ง คำถามต่อผู้ร่วมงาน การจัดอบรมการสร้างทีมงานสำรอง การใช้ความสามารถของผู้ร่วมงาน การ ปรึกษาหารือ การร่วมกันแก้ปัญหา อย่างเป็นระบบ เป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการ ปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย

5. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็น รายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็น ที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความ ต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลใน ด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดิของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความ แตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังในมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วย ตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการ ส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วงการเดินดูรอบๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจก บุคคลเป็นทั้งคน (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการ ฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และ การช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่วู้สึกว่าเขากำลังถูก ตรวจสอบ

องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงนี้จะมีความสัมพันธ์กัน (Interco Related) อย่างไรก็ตาม มีการแบ่งแยกแต่ละ องค์ประกอบ เพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัย ตามวัตถุประสงค์

เบส (Bass, 1985 : 82) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นลักษณะที่สำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีต่อผู้นำ และสมรรถนะในการผลิตของผู้ใต้บังคับบัญชาและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงานและอาชีพของเรา

ลักษณะของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีดังนี้

เบส (Bass, 1985 : 82) ได้แบ่งลักษณะของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การคำนึงในลักษณะกลุ่ม โดยที่ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่มปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเหมือนกัน และให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. การคำนึงถึงในลักษณะของปัจเจกบุคคลโดยผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันตามความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และให้ความสำคัญต่อผู้อื่น สอดคล้องกับคำสอนอิสลาม ดังอัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ว่า

﴿وَيُؤْتُونَ عَلَىٰ أَنفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ﴾ (الحشر : 9)

ความว่า “และพวกเขา(ชาวอันซอร์) เห็นแก่ผู้อื่นเหนือกว่าตัวเอง แม้พวกเขาจะมีความต้องการอยู่ก็ตาม” (อัลฮัซร : 9)

การเสียสละ อดทน ทุ่เมทาในการปฏิบัติสัมพันธ์ต่อผู้อื่น และในกิจการงานอื่นๆ ดังอัลลอฮ์ ﷻ ได้กล่าวโดยรวมๆไว้ว่า

﴿وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ حَتَّىٰ نَعْلَمَ الْمُجَاهِدِينَ مِنكُمْ وَالصَّابِرِينَ وَنَبْلُوَنَّكُمْ﴾ (محمد : 31)

ความว่า “และเราจะต้องทดสอบพวกเจ้าอย่างแน่นอน จนกว่าเราจะรู้ว่าใครเป็นพวกที่เสียสละและอดทนจากพวกท่าน” (มุฮัมมัด : 31)

ให้มีความสุขภาพอ่อนโยนในการปฏิสัมพันธ์และในทุกกิจการงาน ดังท่าน
นบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวไว้

((وَعَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا قَالَتْ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ
إِنَّ اللَّهَ رَفِيقٌ يُحِبُّ الرِّفْقَ فِي الْأَمْرِ كُلِّهِ)) (متفق عليه)

ความว่า “เล่าจากอาอิชะหฺว่า ท่านรอซูลลุลลอฮฺ กล่าวไว้ว่า แน่แท้ลลอฮฺ ﷻ นั้น
สุภาพอ่อนโยน พระองค์รักความสุขภาพอ่อนโยนในกิจการทั้งปวง” (รายงานโดยบุ
คอรีและมุสลิม)

ผู้บริหารสมควรมีบุคลิกที่น่านับถือมีปฏิสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงาน โดยให้
ความสำคัญต่อความเป็นปัจเจก และไม่แสดงความเย่อหยิ่งจองหอง ดังอัลลอฮฺ ﷻ ตรัสว่า

﴿ وَلَا تَمَسَّ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا إِنَّكَ لَن تَخْرِقَ الْأَرْضَ وَلَن تَبْلُغَ الْجِبَالَ طُولًا ﴾ (الإسراء : 37)

ความว่า “และอย่าเดินบนแผ่นดินอย่างเย่อหยิ่ง แท้จริงเจ้าจะแยกแผ่นดินไม่ได้เลย
และจะไม่บรรลุความสูงของภูเขา” (อัลอิสรออ : 37)

ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญาผู้บริหารมีพฤติกรรม
การแสดงออกในด้านต่างๆ คือ พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการบริหารที่เป็น
กระบวนการมีคุณลักษณะในด้านต่างๆ ได้แก่ ความตั้งใจ และสนใจต่อเพื่อนร่วมงาน สนับสนุนให้
บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง เป็นพี่เลี้ยง การติดต่อและให้ความสำคัญ ต่อบุคลากรเป็นรายบุคคล เอา
ใจใส่ในความต้องการของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดจินตภาพ มีความมั่นคง มีความรู้สึกเป็น
ตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบและควบคุมตนเองได้

6. การเกื้อกูลการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม หมายถึง การแสดงออกของ
ผู้บริหารที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมการร่วมมือและการให้ความช่วยเหลือกับคนทำงาน เพื่อให้การ
ทำงานที่เป็นกลุ่มคู่เป้าหมายที่ตรงกัน โดยผู้บริหารมีคุณลักษณะในด้านต่างๆ ได้แก่ การส่งเสริมให้ม
ีการมีส่วนร่วม การมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน การประเมิน ประชุมปรึกษาหารือและการคิดแบบ
แก้ปัญห

وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ﴿١٥﴾ (ال عمران : 159)

ความว่า “และเจ้าจงปรึกษารือกับพวกเขาในกิจการงาน” (อาลี-อิมรอน : 15)

﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ (الشورى : 38)

ความว่า “และกิจกรรมของพวกเขาขึ้นอยู่กับที่การปรึกษารือ” (อชชูรอ : 38)

จากอัลกุรอาน จะเห็นว่า อิสลามให้ความสำคัญการการปรึกษารือในทุกกิจการการทำงานจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรึกษารือ จะเห็นว่าแม้กระทั่งท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ก็ยังปรึกษารือกับบรรดาศอฮาบะฮ์ของท่าน

เคาะลีฟะฮ์ (Kholifah) ของมุสลิมคือผู้ปกป้องคุ้มครอง ผู้เฝ้าระวัง ครู ผู้นำทาง ผู้บังคับบัญชา ผู้รับใช้และผู้เป็นกษัตริย์ในเรื่องต่างๆ ที่มีความสำคัญและกิจการของชาติ ตัวอย่างเช่น ถ้าประเทศจะถูกรุกรานหรือจะต้องมีการสร้างสันติภาพกับอำนาจศัตรู หรือจะต้องส่งกองกำลังทหารไปช่วยผู้คน หรือเพื่อปกป้องคุ้มครองมุสลิมหรือรักษาสันติภาพในประเทศ เคาะลีฟะฮ์จะต้องปรึกษากับมุสลิมเพราะกัมภีร์กุรอาน ได้เขาไว้ให้ทำเช่นนั้น แต่วัตถุประสงค์ของการศึกษามีไว้เพื่อบีบบังคับมุสลิมให้ปฏิบัติตามแนวทางของพวกเขา เพราะวัตถุประสงค์ของการปรึกษารือก็เพื่อให้เคาะลีฟะฮ์ได้ฟังความเห็นทั้งด้านดีและด้านเสียเกี่ยวกับเรื่องที่เกิดขึ้น และหลังจากนั้นก็ใช้ความเห็นประกอบการตัดสินใจอย่างชาญฉลาด

รูปแบบของระบบรัฐบาลที่อิสลามต้องการที่สร้างขึ้นดังกล่าวข้างต้น อาจจะได้เห็นได้ในยุคของเคาะลีฟะฮ์ ผู้ทรงคุณธรรมทั้งสี่หลังสมัยของท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ หลังจากนั้น ระบบการปกครองก็ได้เปลี่ยนแปลงไปเป็นระบบเอกราชปโตเลมีแบบสืบสันตติวงศ์ อย่างไรก็ตาม คำสั่งสอนที่งดงามของอิสลาม ศีลธรรมที่ถูกรักษาไว้และระบบการปกครองที่มุสลิมสร้างขึ้นมาก็เป็นสิ่งที่ไม่มีอะไรในประวัติศาสตร์จะสามารถมาเปรียบเทียบได้ รัฐบาลประชาธิปไตยที่ยุโรปและอเมริกาคำถึงนำเสนออยู่ในปัจจุบันนี้ไม่มีวันที่จะมาเปรียบได้กับรูปแบบการปกครองที่อิสลามต้องการจะสร้างขึ้น

ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเกื้อกูลยอมรับเป้าหมายกลุ่มผู้บริหารมีพฤติกรรมแสดงออกในด้านต่างๆ คือ การแสดงออกของผู้บริหารที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมการร่วมมือและการให้ความช่วยเหลือกับคนทำงาน เพื่อให้การทำงานที่เป็นกลุ่มสู่เป้าหมาย

ที่ตรงกันโดยผู้บริหารมีคุณลักษณะในด้าน ต่างๆ ได้แก่ การส่งเสริมให้มีการมีส่วนร่วม การมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน การประเมิน ประชุมปรึกษาหารือและการคิดแบบแก้ปัญหา

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.7.1 งานวิจัยในประเทศ

ธวัชชัย หอมยามเย็น (2548) ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ด้านการใช้สิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ ส่วนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยเฉพาะผู้บริหารรับฟังเรื่องราว และความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความสนใจ และตั้งใจจริง อยู่ในระดับมากที่สุด

สราญรัตน์ จันทะมล (2548) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาอำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษเลย เขต 2 พบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน ผู้บริหารมีระดับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกมากกว่าด้านอื่น คือการกระตุ้นการใช้ปัญญา ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ๆ อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารช่วยให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม และผู้บริหารสนับสนุนผู้ร่วมงานให้คิดแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว ด้วยวิธีการใหม่ๆ อยู่ในระดับปานกลาง และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารเป็นพี่เลี้ยงคอยแนะนำวิธีการทำงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง

ฐิติพงศ์ คล้ายไยทอง (2547) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารใน 5 ด้านคือ การสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ การเป็นแบบอย่าง การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และการจูงใจเชิงคลลใจ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ด้านเช่นกัน โดยผู้บริหารมีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำในด้านการจูงใจเชิงคลล

ใจสูงสุด รองลงมาได้แก่การเป็นแบบอย่าง และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้วยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีต่ำสุดคือการมุ่งมั่นความสัมพันธ์เป็นรายคน ครูอาจารย์และผู้บริหารสถานศึกษาลำบากงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 มีความคิดเห็นต่อระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อจำแนกตามสถานภาพด้านเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ประเภทของสถานศึกษา ทำเลที่ตั้งของสถานศึกษา ครูอาจารย์และผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

อัญชัญ เค็มกระโทก (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการปฏิบัติงานในหน้าที่การบริหารงานของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน โดยรวมและรายไได้อยู่ในระดับปานกลาง รวมทั้งการปฏิบัติงานในหน้าที่การบริหารงานของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน โดยรวมและรายไได้อยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานในหน้าที่การบริหาร อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพบว่า หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับสูง มีการปฏิบัติงานในหน้าที่การบริหารงานสูงเป็น 1.9 เท่าของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับต่ำ

สุวินัย น่วมเจริญ (2548) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงปริวรรตของผู้บริหารโรงเรียนเครือข่ายระดับมัธยมศึกษา ศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงปริวรรตของผู้บริหาร โรงเรียนเครือข่าย ภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก โดยเฉพาะผู้บริหารที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามองเห็นประโยชน์ส่วนรวมของกลุ่มมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงปริวรรตของผู้บริหาร โรงเรียน ซึ่งจำแนกกลุ่มตามขนาดของโรงเรียน คือขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ควรเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปริวรรต และนำไปทดลองทดลองใช้ในสถานการณ์จริงในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา เพื่อหารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปริวรรตของผู้บริหารให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์มากที่สุดเพื่อการพัฒนาต่อไป

ศุภกิจ สานุสัจย์ (2546) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวมพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากในทุกด้าน โดยการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา ด้านการคำนึงถึงเอกบุคลล และด้านการสร้างบารมี ตามลำดับ ผลการ

เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน พบว่าครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการสอนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ครูผู้สอนที่สอนอยู่ใน โรงเรียนขนาดต่าง ๆ กันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

โอพาร์ บุญมี (2547) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสภาพและแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะของ เขต 1 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพและแบบแลกเปลี่ยน โดยรวมอยู่ในระดับมากผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพและแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยรวมและด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

โกเมธ พิมพ์เข้าธรรม (2547) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1-5 พบว่า ข้าราชการครูมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้าน ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านสัญลักษณ์ รองลงมาคือ ด้านวัฒนธรรม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านเทคนิค เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของแก่น เขต 1-5 โดยภาพรวมพบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ พบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน และเมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เลทวูด แจนซี่ และเฟอร์นันเดซ (Leithwood, Jantzi and Fernandez, 1994 : 77-98) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในรัฐออนตาริโอ ประเทศแคนาดา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนสัมพันธ์กับความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครู

พฤติกรรมของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อครู มีผลกระทบต่อ การปรับปรุงคุณภาพของนักเรียนด้วย หากครูมีความผูกพัน มีความพึงพอใจ การปฏิบัติงานดี ส่งผลกระทบท่อ

นักเรียนนั่นเอง ดังนั้น หากจะถามว่าผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์หรือไม่ ก็อาจได้คำตอบว่ามีแต่ส่งผลกระทบทางอ้อมผ่านตัวแปรอื่นๆ และมีผลทางบวก และความสัมพันธ์ด้วย ในการศึกษาภาวะผู้นำพฤติกรรมที่กล่าวมาทั้งหมด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลมากที่สุด เลทวูด (Leithwood, 1994 : 498-518) ได้สรุปว่า การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อการเรียนรู้ของครูที่เกี่ยวกับเงื่อนไขของโรงเรียน ความผูกพัน การเรียนรู้ขององค์กร และพบอีกว่าในภาวะผู้นำหลายๆ รูปแบบที่ศึกษามา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของครูมากที่สุด ส่วน เลทวูด และแจนซี (Leithwood & Jantzi, 2000 : 112-129) ได้เสนอแนะว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครู มีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยทางอ้อม

แบสส์ (Bass, 1985) ได้ทำการศึกษานำร่องในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นทหารในกองทัพบกในสหรัฐอเมริกา จำนวน 176 คน โดยให้กลุ่มตัวอย่างประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาของตนเอง ผลการศึกษาพบว่า

1. ความพึงพอใจและประสิทธิภาพของหน่วยงานของผู้รับรู้ว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. การทุ่มเทความพยายามในการทำงาน มีความสัมพันธ์ในการสร้างบรรณมีการกระตุ้นการใช้ปัญญา การให้รางวัล โดยมีเงื่อนไขและการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลตามลำดับและพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการ โดยมีข้อยกเว้น

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่าผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่จะทำให้การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการใช้แบบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจะสามารถทำนายตัวแปรต่าง ๆ เช่น ประสิทธิภาพการบริหารวิชาการ ความพึงพอใจในการทำงาน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลการปฏิบัติงานโดยรวมได้ ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนเป็นแหล่งการเรียนรู้มีความสำคัญและมีคุณภาพอยู่บนพื้นฐานของความหลากหลาย ความแตกต่างระหว่างบุคคลและการสร้างกลไกขับเคลื่อน การพัฒนาไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวน่าจะเป็นแบบภาวะผู้นำที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพได้