

คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทศวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

Characteristics of Transformational Leadership for 21st Century School Administrators under the Primary Educational Service Area Office

กันต์ธมณีนญา นฤโฆษกิตติกริต* และเปรมจิตต์ ขจรภัย ลาร์เซน

Kanthamaneeya Naruekhoskittikirati* and Premjit Kajonpai Larsen

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

VALAYA ALONGKORN RAJABHAT UNIVERSITY UNDER THE ROYAL PATRONAGE, PATHUM THANI

*Corresponding Author E-mail Address: tpdotw@gmail.com

Received April 26, 2024; Revised May 12, 2024; Accepted May 12, 2024

บทคัดย่อ

สังคมโลกในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประเทศต่างๆ ทั่วโลกมีการติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันอย่างสะดวกสบาย ทำให้เกิดการแข่งขันกันในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการเมือง เศรษฐกิจ ธุรกิจ สังคม เทคโนโลยี และการศึกษา ประเทศไทยในฐานะสมาชิกของโลกก็ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนี้ และจำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนาตัวเองในทุกด้านเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ท่ามกลางความแปรผันของโลกยุคนี้ได้ ความสามารถในการแข่งขันและสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจถือเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความมั่นคงของประเทศ และเป็นเป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยทั้งกำลังคน เทคโนโลยี และมโนธรรมของสังคม เครื่องมือที่ดีที่สุดอันจะช่วยให้การพัฒนาบรรลุจุดมุ่งหมาย คือการศึกษา เพราะการศึกษาเป็นกิจกรรมที่มุ่งพัฒนาทั้งด้านสติปัญญา ความสามารถในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม คุณภาพของการศึกษาที่ผ่านมายังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร และผลการจัดอันดับคุณภาพการจัดการศึกษาของประเทศไทยยังไม่เป็นที่น่าพอใจ ในกระแสโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่ความเจริญทางเทคโนโลยีและก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงของสังคมอย่างรวดเร็ว ผู้นำ (Leader) และ "ภาวะผู้นำ (Leadership)" จึงเป็นปัจจัยคู่สำคัญที่ควรมีการพัฒนามาบนพื้นฐานของ ทางสายกลาง และ การรักษาสมดุล ขององค์ประกอบต่างๆ และ การจัดลำดับความสำคัญ (Priority) ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมาก สำหรับการดำเนินชีวิต ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล และในระดับผู้นำ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นภาวะผู้นำแนวใหม่ที่ได้ถูกสังเคราะห์ขึ้นจากทฤษฎีภาวะผู้นำพื้นฐาน 5 รูปแบบ เพื่อให้มีคุณลักษณะอันสอดคล้องกับยุคดิจิทัล และโลกในทศวรรษที่ 21

คำสำคัญ: ผู้นำ; ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง; คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง; ภาวะผู้นำดิจิทัล; โลกในทศวรรษที่ 21

Abstract

The world today is changing rapidly. Countries around the world have convenient communication and information exchange, leading to competition in all areas - politics, economics, business, society, technology, and education. Thailand, as a member of the world, is also impacted by these changes and needs to improve and develop itself in all aspects to be able to exist amidst the volatility of the current world. The ability to compete and create economic stability is a key factor that will lead to the country's security and is the goal of sustainable development, which requires human resources, technology, and the morality of society. The best tool to help development achieve its goal is education, as it aims to develop both intelligence and operational capabilities. However, the quality of education so far has not been as successful as it should be, and the results of the ranking of the quality of education management in Thailand are still not satisfactory. In the global era of rapid technological advancement and social change, leaders (Leader) and "leadership (Leadership)" are crucial factors that should be developed based on the middle way and maintaining the balance of various components, as well as prioritizing (Priority), which is very important for both individual and leadership levels. Therefore, transformational leadership is a new leadership approach that has been synthesized from 5 basic leadership theories to have characteristics that are consistent with the digital age and the 21st century world..

Keywords: Transformational Leadership; Characteristics of Transformational Leaders; Digital Leadership; The 21st Century World

บทนำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึงกระบวนการที่บุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำในกลุ่ม และมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม สามารถกระตุ้น ชี้นำ และผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย คุณลักษณะที่ดีของภาวะผู้นำ ได้แก่ การกล้ารับผิดชอบ ความซื่อสัตย์สุจริต การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้คน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และวุฒิภาวะทางอารมณ์ ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการพื้นฐานของคนตามทฤษฎีของมาสโลว์ 5 ชั้น ได้แก่ ความต้องการด้านร่างกายหรือด้านกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานในการดำรงชีวิต เช่น อาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการในการมีชีวิตอยู่รอดและปลอดภัย เช่น ครอบครัวที่อบอุ่น การงานที่มั่นคง และรายได้ที่มั่นคง ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ

(Belongingness and Love Need) เป็นความต้องการในการมีเพื่อน ครอบครัว คนรัก และการได้รับการยอมรับในความสามารถและตัวตน ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและความภาคภูมิใจ (Self-Esteem Need) เป็นความต้องการในการได้รับการยกย่องชมเชย และการเห็นคุณค่าของตนเอง ความต้องการความสมบูรณ์ของชีวิต (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดที่มนุษย์จะใช้ความสามารถและศักยภาพของตนในการสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ

เมื่อมนุษย์มีความต้องการด้านกายภาพ ความปลอดภัย และความรักเพียงพอแล้ว เขาจะเริ่มมีความต้องการขั้นต่อไป คือความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและความภาคภูมิใจ (Self-Esteem Need) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การนับถือตนเอง (Self-Respect) คือการเห็นคุณค่าของตนเอง เชื่อมั่นว่าตนเองมีความรู้ความสามารถ และสามารถประสบความสำเร็จได้ การยอมรับการนับถือจากผู้อื่น (Esteem from Others) คือการได้รับการยกย่องชมเชย ให้รางวัล และเชิดชูจากบุคคลอื่นรอบข้าง ความต้องการขั้นสูงสุดคือความต้องการความสมบูรณ์ของชีวิต (Self-Actualization Needs) ซึ่งเป็นความต้องการและความปรารถนาที่มนุษย์จะใช้ความสามารถและศักยภาพที่มีทั้งหมดในการสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เท่าที่เขาพึงจะทำได้ตามศักยภาพ เช่น นักดนตรีที่พยายามพัฒนาตนเองให้เป็นนักดนตรีที่เล่นเก่งที่สุด ในกระบวนการบริหารงานประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การทำหน้าที่ การกระตุ้น การควบคุม การรายงาน และการจัดทำงบประมาณ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการบริหารงานและผู้นำในองค์กร ลักษณะของผู้นำตามทฤษฎี X&Y ของ D.Mc Gregor คือกระบวนการที่บุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ และผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทศวรรษที่ 21

ก้าวสู่การเป็นผู้นำที่ดี (Good Leadership) อย่างที่ทุกองค์กรต้องการ ผู้นำ (Leader) ที่ดีต้องมีภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล นำพาผู้ตามให้ก้าวไปข้างหน้า และสร้างความร่วมมือให้ทุกคนสามารถบรรลุเป้าหมายสู่ความสำเร็จได้ภาวะผู้นำไม่ได้เกิดจากความอาวุโส อายุการทำงาน หรือตำแหน่งงานผู้นำที่ดีจะช่วยเพิ่มศักยภาพของผู้ตามให้ดียิ่งขึ้น และสนับสนุนให้ผู้ตามกลายเป็นผู้นำที่ดีได้ในอนาคตผู้นำที่ดี Leaderไม่ว่าจะเป็นประเทศ กองทัพ วงอเครสตรา หรือแม้แต่หน่วยสังคมเล็กๆ อย่างครอบครัว ก็ล้วนแล้วแต่ต้องการ “ผู้นำ (Leader)” ที่ดีที่จะพาทุกคนไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ องค์กรก็เช่นกัน การมีผู้นำที่ดีไม่ว่าจะเป็นระดับสูงหรือแม้แต่ระดับหน่วยย่อยอย่างแผนกก็ย่อมพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ดีขึ้นด้วย นับจากอดีตมาจนถึงปัจจุบันบนโลกใบนี้มีผู้นำเกิดขึ้นมากมาย แน่ใจว่าต้องมีทั้งดีและแย่ หลายคนถูกสรรเสริญเยินยอในความสามารถ หลายคนถูกประณามในความไร้ประสิทธิภาพ หลายคนกลายเป็นตัวอย่างผู้นำที่ดี ขณะที่หลายคนกลายเป็นผู้นำที่โลกไม่จดจำบ่อยครั้งที่ความล้มเหลวเกิดขึ้นจากการขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แล้วบ่อยครั้งที่การก้าวขึ้นเป็นผู้นำก็ไม่ได้มาจากความเหมาะสมเสมอไป การขึ้นมาเป็นผู้นำด้วยภาวะที่ไม่เหมาะสมไม่ควร หรือขาดคุณสมบัติในการเป็นผู้นำที่ดีนั้นย่อมนำมาซึ่งปัญหามากมาย การทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพได้ในที่สุด หรือแม้แต่นำพาเดินไปผิดทาง ซึ่งแน่นอนว่า

มันจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่แย่ตามมาด้วย ดังนั้นการเลือกผู้นำควรพิจารณาให้ดี และไม่ควรเลือกผู้นำจากภาวะดังต่อไปนี้

ภาวะความอาวุโสองค์กรในยุคก่อนมักให้ความสำคัญกับความอาวุโสเป็นหลัก มักมีความเชื่อว่ายี่อายุมาก ยิ่งแก่ประสบการณ์ ยิ่งเหมาะแก่ตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือเหมาะที่จะเป็นผู้นำ หลายองค์กรก็เลยขยับตำแหน่งจากความอาวุโสและอายุการทำงาน แต่ภาวะความเป็นผู้นำที่ได้นั้นก็ไม่ได้มาจากเรื่องอายุหรือประสบการณ์เสมอไป แต่อีกมุมหนึ่งก็ต้องยอมรับเช่นกันว่าอายุและประสบการณ์ก็มีส่วนทำให้คนก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำได้ดีกว่าเช่นกัน ทั้งนี้ต้องดูความเหมาะสมในการเป็นผู้นำมากกว่าพิจารณาตามความอาวุโส

ภาวะอำนาจจริงอยู่ที่ผู้นำนั้นควรสามารถปกครองผู้อื่นได้ แต่การขึ้นมาเป็นผู้นำโดยใช้อำนาจ บังคับกดขี่ ก็อาจไม่ใช่ผู้นำที่ดีเสมอไป การขึ้นมาเป็นผู้นำได้เพราะอำนาจแต่ไม่ได้ขึ้นมาจากความสามารถนั้นอาจนำไปสู่สถานการณ์แย่ๆ ก็เป็นไปได้ หรือผู้นำที่ได้มาด้วยการบีบบังคับให้คนอื่นยอมรับก็อาจเป็นผู้นำที่นักเลงมากกว่าการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการทำงานให้สำเร็จ

ภาวะโยนความรับผิดชอบในสังคมเรามีคนที่มีนิสัยขาดความรับผิดชอบอยู่ในสังคมค่อนข้างเยอะ บางครั้งการเลือกผู้นำจึงมักเกิดความเกี่ยงงอนกัน เพราะมองว่าจะมีภาระให้รับผิดชอบตามมาอีกมากมาย การเลือกผู้นำนั้นก็ไม่ใช่จะไปโยนความรับผิดชอบให้ใครโดยที่ไม่มีใครอยากรับ เพราะหากมาเป็นผู้นำโดยความไม่ชอบตั้งแต่ต้นแล้ว ก็อาจทำให้การปฏิบัติหน้าที่แย่ได้

ภาวะทุจริตหลายคนมีความกระหายอยากจะเป็นผู้นำมาก เพราะผลพลอยได้ที่ตามมานั้นมีมากมาย อย่างน้อยก็ช่วยส่งเสริมประวัติของตนเองที่ดี หลายคนจึงมักใช้เงินซื้อตำแหน่ง ใช้การคอร์รัปชัน ใช้การทุจริตต่างๆ นานา เพื่อที่จะให้ได้มาซึ่งตำแหน่งหรือการเป็นผู้นำ หากเราได้ผู้นำที่ไม่ซื่อสัตย์ แน่แน่นอนว่าเขาอาจใช้ตำแหน่งหรือความเป็นผู้นำไปในทางที่ผิดได้ เกิดผลเสียกับองค์กรได้

ภาวะเสียงดง ดูเหมือนจะเป็นเรื่องที่ตลก แต่ก็ก็เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นจริงเสมอๆ เมื่อเลือกผู้นำไม่ลงตัว ก็สรุปจบโดยการเสียงดงรูปแบบต่างๆ อย่างเช่น การจับฉลาก, จับไม้สั้นไม้ยาว, หรือแม้กระทั่งเป่ายิงฉุบ การเสียงดงนี้ไม่ใช่เรื่องดีหรือเหมาะสมเสมอไป หากเป็นงานที่ต้องการผู้นำที่เก่งและดี การสุ่มเลือกโดยวิธีนี้ทำให้เราไม่รู้เลยว่าจะได้คนแบบไหนมาเป็นผู้นำ

ภาวะการเป็นคนใจดี ตามใจคนอื่นลูกน้องหลายคนมีนิสัยขี้เกียจ หรือเจ้านายบางคนก็ไม่อยากได้ลูกน้องที่ขยันจนเพิ่มงานให้ตัวเอง ก็อาจเลือกผู้นำที่มีความเป็นผู้ตาม ตามใจคนอื่นไปเสียหมด ใครว่าอะไรก็ว่าตามกันไป ยอมเพื่อที่จะไม่ให้เกิดความขัดแย้ง ก็อาจทำให้เป็นผู้นำที่ไม่เหมาะสม ไม่มีภาวะผู้นำที่ดี หรือบางครั้งผู้นำที่ตามใจลูกน้องไปเสียทุกเรื่อง หลายคนอยากได้ผู้นำแบบนี้ เพราะจะได้ตามใจในสิ่งที่ตนอยากทำ แต่ผู้นำที่ไม่มีหลักยึดเป็นแกนของตัวเอง หรือทำตามแต่ใจผู้อื่นตลอดเวลา ก็อาจทำให้เกิดปัญหาในการบริหารได้

ภาวะเสียสละนิสัยคนไทยมักขาดความกล้า หรือไม่อยากทำตัวเด่นเดี่ยวจะเป็นภัย บ่อยครั้งที่มีการเลือกผู้นำกลุ่มจากการเสนอตัวจึงมักไม่มีใครกล้าเสนอตนเอง ในขณะที่เดียวกันก็มีหลายครั้งในสถานการณ์นี้ที่มีคนเสนอตนเองเสียสละในการเป็นผู้นำ การเสียสละนี้ไม่ใช่เรื่องดีเสมอไป หากผู้เสียสละไม่มีความสามารถจริงๆ ก็ทำให้การเป็นผู้นำไม่เป็นผล ผู้ที่เสียสละแล้วไม่มีภาวะผู้นำที่จะนำทีมได้ ก็ยิ่งทำให้สถานการณ์โดยรวมเกิดความแย่ได้เช่นกัน

ภาวะทำงานเก่งบางครั้งคนที่เก่งก็ไม่ใช่คนที่เหมาะจะเป็นผู้นำเสมอไป ต้องทำความเข้าใจว่าผู้นำนั้นไม่ได้เอาความสามารถในทักษะมาเป็นหลัก แต่ต้องเอาความสามารถในการบริหารจัดการคน ควบคุมดูแลลูกน้อง ตลอดจนบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพไปพร้อมกันด้วย การที่เลือกจากคนที่เก่งอย่างเดียวแต่ไม่มีภาวะการเป็นผู้นำเลยก็อาจทำให้งานเสียกระบวนการ เป็นผลเสียแทนผลดีก็ได้

ภาวะบุคลิกภาพดีแน่นอนว่าหลายคนชอบผู้นำที่มีบุคลิกภาพดี น่าเชื่อถือ แต่หากขาดความสามารถในการทำงาน ก็ทำให้การเป็นผู้นำนั้นล้มเหลวได้ หรืออาจเป็นแค่ผู้นำหุ่นเชิดของผู้อื่น การเลือกผู้นำนั้นไม่ควรดูที่บุคลิกลักษณะภายนอกเพียงอย่างเดียว แต่ให้มุ่งไปที่ศักยภาพของการเป็นผู้นำที่แท้จริงมากกว่า เพราะคนที่มีความสามารถจะเป็นผู้นำที่มีศักยภาพได้ในที่สุด

ลักษณะของผู้นำ

คุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดีไม่ใช่ว่าใครจะขึ้นมาเป็นผู้นำได้เสมอไป แต่ในขณะเดียวกันก็ไม่ใช่ว่าทุกคนจะเรียนรู้ตลอดจนพัฒนาตนเองให้เปิดผู้นำไม่ได้ ทุกโอกาสสามารถเกิดขึ้นได้เสมอ ทุกคุณสมบัติก็สามารถที่จะเรียนรู้และนำมาใช้ได้เช่นกัน แล้วการเป็นผู้นำที่ดีนั้นก็ควรมีคุณสมบัติเหล่านี้ 1. ต้องมีผู้ตามที่ดีมีคนกล่าวเสมอว่าคนที่จะเป็น “ผู้นำ” ได้ย่อมต้องมี “ผู้ตาม” เสมอ เพราะการเป็นผู้นำไม่ได้อยู่หรือทำงานเพียงคนเดียว ผู้นำที่สร้างความน่าเชื่อถือ ทำให้คนอื่นเคารพนับถือ หรือยอมเชื่อฟังได้ ก็ย่อมมีสถานะผู้นำที่ดี และเมื่อมีผู้ตามที่ดี มีความสามารถ ก็จะสะท้อนได้ว่าเป็นผู้นำที่ดี มีความสามารถ ได้เช่นกัน 2. สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้ผู้นำต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้คนอื่นเกิดแรงใจในการทำงานได้ สามารถที่จะผลักดันให้งานนั้นก้าวหน้าได้ดี และทำให้งานประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้นด้วย ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจที่ดีให้กับผู้ตามได้ จะทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่น ทำงานได้อย่างไม่กังวล และมีคนอยู่เคียงข้างเขาเสมอ 3. ต้องเป็นผู้ตามที่ดีการเป็นผู้ตามที่ดีย่อมทำให้เข้าใจการเป็นบทบาทผู้นำที่ดีได้เช่นกัน การเป็นผู้ตามมาก่อนจะทำให้เข้าใจฐานะเบื้องล่าง เมื่อก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำก็จะเข้าใจผู้ตามได้มากขึ้น ตัดสินใจอะไรให้เหมาะสมกับทุกฝ่ายได้ ขณะเดียวกันการเป็นผู้ตามที่ดีก็อาจหมายถึงการรับฟังที่ดีด้วย หากลูกน้องเสนอในสิ่งที่ดีกว่าแก้ปัญหาได้มากกว่า การเป็นผู้ตามที่ดี รับฟังคนอื่น จะทำให้เรานำทางเลือกที่ดีกว่ามาปฏิบัติให้เห็นผลดีได้ แต่หากเราไม่ยอมที่จะเป็นผู้ตาม เอาความคิดของตนเองเป็นใหญ่ ก็อาจมองไม่เห็นหนทางอื่นที่ดีกว่า เพราะปิดกั้นตั้งแต่ต้น 4. มีเป้าหมายที่ชัดเจนผู้นำที่ดีควรมีการวางเป้าหมายเป็น และชัดเจนในเป้าหมาย ผู้นำที่มีเป้าหมายชัดเจนจะสามารถสื่อสารกับลูกน้องให้มองเห็นเป้าหมายเดียวกันได้ และนำลูกน้องไปสู่เป้าหมายได้ดี ประสิทธิภาพสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย ผู้นำที่ขาดเป้าหมายที่ชัดเจน ก็เหมือนเรือที่แล่นอยู่ในมหาสมุทรอย่างไร้จุดหมายและทิศทาง 5. สร้างให้เกิดความร่วมมือการทำงานเป็นทีมนั้นสำคัญ การเป็นผู้นำที่ดีนั้นควรสามารถสร้างให้ทุกคนเกิดความร่วมมือกันได้ เมื่อทุกคนร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมมือ ก็จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จได้ หากผู้นำที่มีแต่การบ้าอำนาง ไม่มีพลังในการสร้างความร่วมมือ การทำงานก็จะไปคนละทิศคนละทาง ไม่มีทิศทางร่วมที่ชัดเจน ความสำเร็จก็เลื่อนรางไปได้ 6. มีวิสัยทัศน์และรักการเรียนรู้สิ่งใหม่ ผู้นำที่ดีนอกจากจะมีเป้าหมายที่ชัดเจนแล้วควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล การมีวิสัยทัศน์ที่ดีและกว้างไกลนั้นจะทำให้สามารถนำทีมตลอดจนพาลูกน้องไปในทิศทางที่ดีและเหมาะสมได้ เห็นอนาคตที่ไกลกว่า และทำให้ทีมก้าวหน้าได้ไกลกว่า ผู้นำที่ขาดวิสัยทัศน์ก็อาจทำให้การทำงานของทีมย่ำอยู่กับที่ได้ หรือการทำงานไม่เกิดประโยชน์ใน

ระยะยาว หรือแม้แต่มองไม่เห็นหนทางในการพัฒนาตลอดจนทำสิ่งที่ตนรับผิดชอบอยู่ให้ประสบความสำเร็จ หรือดีขึ้นได้ การเปิดรับสิ่งใหม่ๆ ก็ทำให้เราค้นพบวิธีการทำงานใหม่ๆ ค้นพบวิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ ผู้นำที่รัก การค้นหาสิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา เปิดรับความรู้แบบไม่จำกัด รักที่จะเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ก็ย่อมทำให้เกิดการพัฒนาตัวเองและรักความก้าวหน้าอยู่เสมอ ในขณะที่เดียวกันก็จะช่วยบริการงาน ตลอดจนทำให้ผู้ตามเปิดโลกใหม่ๆ ได้เสมอเช่นกัน 7. กล้าเปลี่ยนแปลงหนึ่งในคุณสมบัติที่ดีของผู้นำก็คือการกล้าเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ ไม่ยึดติดกับสิ่งเดิมๆ เปลี่ยนให้ทันยุคทันสมัย เปลี่ยนไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น เมื่อเรากล้าการเปลี่ยนแปลงเราก็อาจจะไม่ก้าวไปข้างหน้าเลย ผู้นำที่ดีต้องกล้าที่จะทำอะไรใหม่ๆ กล้าที่จะทดลอง กล้าที่จะลองผิดลองถูก แต่ก็กล้าที่จะรับผิดชอบต่อและช่วยเหลือเมื่อเกิดความผิดพลาดด้วยเช่นกัน 8. มีความรับผิดชอบ ผู้นำที่ดีต้องมีความรับผิดชอบต่อสูง ทั้งในส่วนของการงานที่ตนเองต้องทำ และงานของลูกน้องที่ตนดูแล เมื่อเกิดความผิดพลาดก็ต้องกล้าที่จะรับผิดชอบ ในขณะเดียวกันก็ต้องรับหาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้ได้ไวที่สุด การเป็นคนมีความรับผิดชอบ จะทำให้เราทำงานได้อย่างมีวินัยด้วย และทำให้งานนั้นราบรื่น ประสบความสำเร็จ 9. ช่วยเหลือเกื้อกูลผู้นำที่ดี ต้องมีความช่วยเหลือเกื้อกูล รู้จักแบ่งปัน และคอยช่วยเหลือลูกน้องเวลาเกิดความผิดพลาด ไม่ปล่อยให้ผู้ตามเผชิญความผิดพลาดโดยลำพัง การช่วยกันนั้นเป็นคุณสมบัติที่ดีอย่างหนึ่งของการทำงานร่วมกัน และเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การทำงานแบบองค์กรหรือแบบทีมนั้นประสบความสำเร็จได้สูง 10. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มนุษย์สัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญมากในการเป็นผู้นำ สิ่งนี้เป็นเครื่องมือที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันได้ดี หากหัวหน้ามีความเก่งกาจในทุกด้าน แต่ขาดมนุษยสัมพันธ์ ก็ทำให้ไม่สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ หรือเข้าใจคนอื่นได้ อาจส่งผลให้เกิดปัญหาในการทำงานได้ ในขณะเดียวกันหัวหน้าที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะสามารถเชื่อมทุกคนให้อยู่ร่วมกันได้ดี สร้างความน่าเชื่อถือได้ สร้างความเคารพนับถือต่อกันได้ และทำให้ผู้ตามยินดีที่จะเป็นลูกน้อง ร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย 11. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นผู้นำที่ไม่เปิดใจ หรือผู้นำที่เอาตนเองเป็นใหญ่ ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เห็นแต่ความคิดเห็นของตนเป็นหลักเท่านั้น ก็อาจทำให้เกิดปัญหาในการทำงานได้ หรือผู้ตามไม่กล้าเสนอความคิดเห็น และทางแก้ที่ดีกว่าออกมาได้ ดังนั้นผู้นำที่ดีควรจะต้องเปิดใจยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น รับฟัง และร่วมกันหาทางแก้ปัญหาให้ดีที่สุด 12. มีความยุติธรรมคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของผู้นำก็คือควรมีความเป็นธรรม มีความยุติธรรม ไม่โอนเอียงไปฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ให้ความสำคัญกับทุกคนเท่าเทียมกัน พื้นฐานในเรื่องความยุติธรรมนั้นจะช่วยให้ทุกคนไว้วางใจ เชื่อถือ และกล้าทำในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม ในขณะเดียวกันก็ใคร่ที่หาผิด ทำไม่ดี ก็ย่อมต้องได้รับผลตามเหตุที่ควรเช่นกัน การที่ผู้นำมีความยุติธรรมนั้นมีส่วนที่ช่วยทำให้การปกครองตลอดจนการทำงานต่อกันง่ายและราบรื่นขึ้น ทุกคนให้ความเคารพในการทำงานตลอดจนเคารพซึ่งกันและกันมากขึ้นด้วย และการมีความยุติธรรมมีส่วนทำให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วย 13. มีภาวะในการตัดสินใจที่ดี หนึ่งในภารกิจสำคัญของการเป็นผู้นำก็คือการตัดสินใจ ผู้นำที่ดีต้องกล้าตัดสินใจ ยอมรับในการตัดสินใจของตน และตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วบนพื้นฐานความรอบคอบ บางครั้งการตัดสินใจที่ช้า หรือตัดสินใจแบบขอไปที ก็อาจทำให้เกิดปัญหาได้ กลายเป็นการตัดสินใจที่ผิดพลาดได้ การตัดสินใจที่เฉยขาด รวดเร็ว รอบคอบ และแหลมคม นั้นเป็นคุณสมบัติที่ดีที่ผู้นำควรมีเช่นกัน 14. มีการสื่อสารที่ดี ผู้นำที่ดีต้องสื่อสารเป็น สื่อสารให้ถูกกาลเทศะ สื่อสารให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคลรวมถึงแต่ละระดับ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนการเข้าใจวิธีการสื่อสารที่ดี จะทำให้เกิดการเข้าใจกันได้ดี เข้าใจสารที่ต้องการจะสื่อ เข้าใจวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร และไม่ทำให้เกิดปัญหาในการ

สื่อสาร เพราะบ่อยครั้งปัญหาที่เกิดขึ้นกลับไม่ได้มาจากเรื่องงานหรือเรื่องคนเป็นหลัก แต่กลับมาจากการสื่อสารที่ผิดพลาดนั่นเอง 15. รู้จักควบคุมอารมณ์และมีสติ บ่อยครั้งที่อารมณ์เป็นตัวทำลายทุกอย่าง เมื่อเราเจอสถานะที่กดดัน เครียด หรือทำงานผิดพลาด เรามักจะเกิดอารมณ์ที่ไม่ดี แต่ผู้นำที่ดีต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ รู้จักแสดงอารมณ์ที่เหมาะสมที่ควร รู้จักบริหารอารมณ์ และไม่ระบายอารมณ์ใส่ลูกน้องหรือผู้ตามที่จะทำให้เกิดผลเสีย เมื่อเราควบคุมอารมณ์ได้ เราก็จะมีสติในการไตร่ตรอง คิดถ่วงถี่ และทำให้การตัดสินใจไม่พลาดหรือไม่ทำลายมนุษยสัมพันธ์ต่อกัน

บทสรุปการเป็นผู้นำที่ดีนั้นมีหลายปัจจัยรวมกัน และภาวะผู้นำนั้นไม่ได้หมายถึงความอาวุโสหรือการมีตำแหน่งหน้าที่ แต่หมายถึงภาวะที่เกิดขึ้นจริงที่มีประโยชน์ต่อการบริหารงาน บริหารคน นำพาองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรเองควรส่งเสริมคนที่มีภาวะในความเป็นผู้นำให้ขึ้นมาเป็นผู้นำมากกว่าที่จะส่งเสริมจากความอาวุโสหรืออายุงานเป็นหลัก หากเลือกคนที่เหมาะสมจะทำให้การเป็นผู้นำมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ และองค์กรก็จะประสบความสำเร็จได้ง่ายเช่นกัน เหมือนกับคำพูดประโยคนี้ที่เป็นหนึ่งในโคตมสามารถบ่งบอกภาวะความเป็นผู้นำได้อย่างดีที่สุด ภาวะการเป็นผู้นำนั้นต้องสามารถที่จะแปลงวิสัยทัศน์ให้เกิดเป็นการปฏิบัติงานจริงจนเกิดผลสำเร็จให้ได้มากที่สุด

ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าจะจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง หากได้มีการนำเอาองค์ความรู้และข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้มของสังคมโลกที่กำลังอยู่ในยุคของการเปลี่ยนแปลง เพื่อก้าวเข้าสู่ศตวรรษใหม่ มาผนวกกับแนวคิดและทฤษฎีด้านภาวะผู้นำ เพื่อทำการสังเคราะห์ให้ได้รูปแบบภาวะผู้นำแนวใหม่ ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสังคมโลกในทศวรรษหน้า ดังนั้น ผู้เขียนจึงได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในแบบต่างๆ และเรียบเรียงบทความนี้ขึ้น โดยได้มาจากการสังเคราะห์หนังสือ ตำรา เอกสารทางวิชาการ นานาทัศนะ และบทความจากวารสารต่างๆ ทั้งที่มีการเผยแพร่ในรูปของหนังสือ สิ่งพิมพ์ และในรูปของสื่อทางอิเล็กทรอนิกส์ ที่เกี่ยวกับเรื่องของภาวะผู้นำในรูปแบบต่างๆ เพื่อนำมาปรับใช้กับการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อให้เกิดเป็นผู้นำต้นแบบที่สมบูรณ์ทั้งในเรื่องของการดำเนินชีวิตส่วนตัวและด้านหน้าที่การงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และตกผลึกมาเป็น "แนวคิดของรูปแบบภาวะผู้นำแบบดุลยภาพ (Equilibrium Leadership)" ดังที่จะได้กล่าวในบทความนี้ต่อไป มิทเชล และลาร์สัน จูเนียร์ (Michell and Larson, Jr., 1987 : 435-436) ได้ชี้ให้เห็นองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ในการพิจารณาว่าผู้นำใดมีภาวะผู้นำหรือไม่ ได้แก่ 1. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2. มีระดับความถูกต้องของการใช้อิทธิพล 3. ความสำเร็จของจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ 1. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพล ผู้นำจะพยายามมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้มีพฤติกรรมปฏิบัติงานตามต้องการ โดยมีจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่ เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีกระบวนการทำใดๆ เป็นกระบวนการ (Process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้นผู้นำทางการแต่งตั้ง เช่นผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ อาจจะมีภาวะผู้นำ หรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะทั้ง 3 ประการหรือเปล่า ในทางตรงข้ามผู้ที่แสดงภาวะผู้นำ อาจจะไม่เป็นผู้ที่เป็นแบบทางการ แต่มีองค์ประกอบ 3 ประการนั้น 2. ภาวะผู้นำนอกจากจะเป็นกระบวนการแล้ว ภาวะผู้นำจะเกิดได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้ใช้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่า ไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าขู่เข็ญ หรือบีบบังคับให้ทำตาม เพราะถ้าเป็นการเช่นนั้นก็ไม่ถือว่าเป็นภาวะผู้นำได้ 3. ภาวะผู้นำ จะถูกอ้างถึงเมื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้น หากผู้นำไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จดังกล่าว ก็ย่อมหมายถึงว่าผู้นำไม่ได้แสดงภาวะ

ผู้นำหรือไม่มีความสามารถในการเป็นผู้นำนั่นเอง คุณสมบัติของผู้นำ คุณสมบัติของผู้นำควรประกอบด้วยครองตน - มีความประพฤติปฏิบัติตนดี - มีความรู้ ความสามารถเข้าใจเหตุการณ์ - มีความซื่อสัตย์สุจริต - มีความอดทนอดกลั้น - มีเหตุมีผล - มีการควบคุมอารมณ์ที่ดี (EQ=Emotional Qmotent) ครองคน มีมนุษยสัมพันธ์ดี - มีความเสียสละ - มีความจริงใจ - มีความสามารถในการจูงใจ - มีความปรารถนาส่งเสริมให้ลูกน้องก้าวหน้า ครอบงำงาน - มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ - มีความรับผิดชอบ - มีการตรงต่อเวลา - มีความมุ่งมั่นในการสร้างผลงาน - มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ - มีความกล้าหาญ รูปแบบของผู้นำการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำมีหลายลักษณะ จากการศึกษาของวิลเลียม เจ เรดดิน(William J. Reddin) เรดดินอธิบายถึงความสัมพันธ์กันของพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ โดยแสดงให้เห็นถึงรูปแบบผู้นำ ที่มีประสิทธิผลมากกว่า และผู้นำ ที่มีประสิทธิผลน้อยกว่า ดังนี้

รูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 1. นักบริหาร (Executive) ผู้นำแบบนี้จะมีความสนใจเป็นอย่างมากทั้งในเรื่องของงาน และสัมพันธภาพระหว่างบุคคล มีความสามารถในการจูงใจคนกำหนดมาตรฐานในงานสูง เข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และการทำงานเป็นทีม 2. นักพัฒนา (Develop) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับเรื่องสัมพันธภาพระหว่างบุคคลมากกว่าให้ความสนใจกับงานจะให้ความสนใจผู้ร่วมงาน สร้างแรงจูงใจและให้ กำลังใจเพื่อให้ทุกคนพัฒนาตนเอง 3. นักเผด็จการแบบใช้พระคุณ (Benevolent autocrat) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสนใจอย่างมากกับงาน และให้ความสนใจเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลน้อย มุ่งประสิทธิผลของงาน และทำให้บรรลุผลได้อย่างดี โดยไม่ทำให้เกิดความขัดแย้ง หนองใจ 4. ผู้รักษากฎระเบียบ (Bureaucrat) ผู้นำแบบนี้จะไม่ให้ความสนใจมากนักกับเรื่องงาน และเรื่องสัมพันธภาพระหว่างบุคคล แต่จะเน้นเรื่องกฎระเบียบ การรักษากฎระเบียบ ตลอดจน

รูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 1. ผู้ประนีประนอม (Compromiser) ผู้นำแบบนี้ถึงแม้จะให้ความสนใจทั้งในเรื่องงานและ สัมพันธภาพระหว่างบุคคล แต่จะไม่เป็นผู้นำที่กล้าตัดสินใจหรือตัดสินใจไม่ดีและอ่อนไหวต่อแรงบีบคั้นมาก 2. นักบุญ (Missionary) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับเรื่องคนและสัมพันธภาพระหว่างบุคคล แต่ให้ความสนใจกับงานน้อยที่สุดและเมื่อมีปัญหาขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน เขาจะพยายามให้ทุกคนสามัคคีปรองดองกัน โดยมีการคำนึงถึงปัญหาที่มาจากงาน 3. นักเผด็จการ (Autocrat) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสนใจกับงานมากที่สุด แต่ให้ความสนใจกับเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลน้อยที่สุด ไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในงาน แต่จะสั่งการให้ทำตามความคิดของตนเสมอ และไม่สนใจที่จะแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งระหว่างบุคคล 4. ผู้ทิ้งงาน (Deserter) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสนใจน้อยที่สุดทั้งเรื่องงานและเรื่องสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ในสถานการณ์ที่ประสบปัญหาทั้งงานและการขัดแย้งระหว่างบุคคล เขามีสลักษณะเฉย ๆ ไม่เอาใจใส่เรื่องใด ๆ และไม่สนใจปัญหาของใคร

โรนัลด์ ลิพพิท (Ronald Lippitt) และราล์ฟ ไวท์(Ralph White) ได้อธิบายถึงรูปแบบภาวะผู้นำไว้ 3 ลักษณะ 1. ภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรีหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leadership) ภาวะการเป็นผู้นำ ชนิดนี้ผู้นำจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยผู้นำเป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ ห่าง ๆ ไม่ค่อยมีบทบาทอะไรมากนัก จึงมีคำเรียกผู้นำแบบนี้ว่า “ผู้นำแบบบุรุษไปรษณีย์” เพราะผู้นำมีหน้าที่เพียงส่งผ่านข่าวสารเท่านั้น จุดเน้นอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ จะเห็นว่าผู้นำแบบนี้ไม่ได้เป็นผู้นำการเลย ดังนั้นจึงอาจเรียกว่า เขาเป็นผู้นำจอมปลอม แต่ส่วนใหญ่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจภาวะผู้นำแบบนี้สำหรับผลการทำงำนนั้น

ขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานเอง 2. ภาวะผู้นำแบบอัตตนิยมหรือแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) ภาวะการเป็นผู้นำ แบบนี้ผู้นำจะยึดตนเองเป็นสำคัญตั้งแต่การเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย วิธีการทำงาน การสั่งการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และควบคุมบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดด้วยตนเอง (Close Supervision) ไม่ปล่อยให้มียิสระในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเขาจะไม่มี ความไว้วางใจในผู้ใต้บังคับบัญชา ภายใต้ภาวะการเป็นผู้นำแบบนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความไม่พอใจในผู้นำแบบนี้ และจะแสดงความก้าวร้าวตอบโต้ผู้นำหรือไม่ก็เฉยเมยเสียเลย หรือแสดงความก้าวร้าวเมื่อผู้นำไม่อยู่ 3. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) ผู้นำแบบนี้จะมีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างจากแบบอัตตนิยม เขาจะมีความไว้วางใจในผู้ใต้บังคับบัญชา เห็น ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรู้ความสามารถ ดังนั้นเขาจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม (Participation) ในการตัดสินใจ กำหนดนโยบายรวมตลอดถึงวิธีการปฏิบัติงาน โดยตัวผู้นำเองก็มี ส่วนร่วมอย่างเต็มที่เช่นกัน ดังนั้นจุดเน้นของผู้นำแบบนี้จึงอยู่ที่ทั้งตัวผู้นำและผู้ปฏิบัติงานทั้งหลาย หรือรวมเรียกว่ากลุ่มนั่นเอง ภายใต้ภาวะการเป็นผู้นำแบบนี้ สมาชิกในกลุ่มจะมีความพึงพอใจสูง ซึ่งกล่าวได้ว่า ผู้นำที่ดีต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

คุณสมบัติของผู้นำที่ดี ผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ คือ 1. มีความรู้(Knowledge) 2. มีความคิดริเริ่ม(Initiative) 3. มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด(Courage and firmness) 4. การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human relation) 5. มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต(Fairness and Honesty) 6. มีความอดทน (Patience) 7. มีความตื่นตัว(Alertness) 8. มีความภักดี(Loyalty) 9. มีความสงบเสถียรไม่ถือตัว(Modesty)

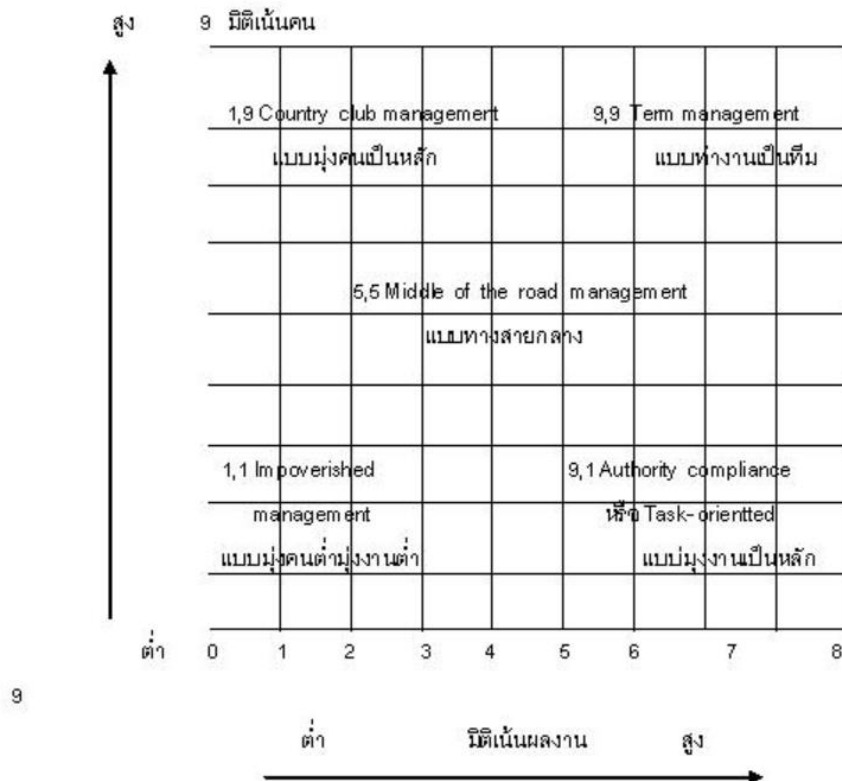
คุณสมบัติที่ดีที่ผู้นำควรมี 1. มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ 2. มีการกำหนดลำดับความสำคัญที่เหมาะสม 3. มีการตั้งและคาดหวังในมาตรฐานที่สูง 4. มีการเข้มงวดและยุติธรรม 5. การให้ความสำคัญและโอกาสและสิ่งที่เป็นไปได้ 6. พัฒนาและรักษาระดับแรงกดดัน 7. การให้ความสนใจในรายละเอียด 8. การยอมรับต่อความผิดพลาด 9. การเข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องที่สำคัญ 10. สนุกกับงาน มีผลการวิจัยต่าง ๆ ที่เป็นพื้นฐานสำหรับการพิจารณาคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำ เช่น ผลงานของ เชลลีย์ เคิร์คแพทริก และ เอ็ดวิน ล็อก (Shelley Kirkpatrick and Edwin Lock cited by Schermerhorn, 2002 : 343) ได้ประมวลผลการวิจัยจากอดีตจนถึงปัจจุบันและสรุปคุณลักษณะเด่นที่มักพบในบรรดาผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีคุณลักษณะสำคัญดังนี้ 1. มีพลัง (Drive) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นผู้ที่มีพลังสูงแสดงความคิดริเริ่มและมีความมุ่งมั่นไม่ปล่อยอะไรให้หลุดมือหรือลี้ภัยไปง่าย ๆ 2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นไว้วางใจในตนเองและมั่นใจในขีดความสามารถของตนเองอยู่เสมอ 3. มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรค์และมักจะคิดใหม่ทำใหม่เป็นคนแรกไม่ลอกเลียนแบบใคร 4. มีความสามารถในการคิด (Cognitive ability) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นคนที่มีความสติปัญญาในการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศมาประมวลผลและตีความหมายเพื่อนำไปใช้ให้เป็น ประโยชน์ 5. มีความรอบรู้ทางธุรกิจ (Business knowledge) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในองค์การธุรกิจเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจและมีความรู้พื้นฐานทางเทคนิคเกี่ยวกับธุรกิจอุตสาหกรรมของตนเอง 6. มีความสามารถในการจูงใจ (Motivation) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจให้คนเกิดแรงบันดาลใจในการพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน 7. มีความยืดหยุ่น

(Flexibility) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ สามารถปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของผู้ตามและประสิ่งอื่นให้เหมาะสมกับความจำเป็นของสถานการณ์ 8. มีความซื่อสัตย์และจริงใจ (Honesty and integrity) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นคนที่ผู้อื่นไว้วางใจได้เพราะเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริตสามารถทำนายพฤติกรรมไว้ล่วงหน้าได้ และเป็นคนที่ฟังพาของผู้อื่นได้ คุณลักษณะเหล่านี้จะช่วยให้ผู้นำประสบความสำเร็จในการบริหาร แต่ในระยะหลังการวิจัย พบว่าคุณลักษณะเหล่านี้ก็มีอยู่ในตัวของสมาชิกกลุ่ม ทำให้มีความเชื่อว่า คุณลักษณะเด่นของผู้นำมีส่วนเฉลี่ยไม่ต่างจากสมาชิกคนอื่น ๆ ไม่มากนัก จึงมีความสงสัยว่าคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำที่ค้นพบอาจจะเป็ผลของการเป็นผู้นำมิใช่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นก่อนที่จะเป็นผู้นำก็ได้ อย่างไรก็ตาม ผลงานวิจัยในปัจจุบันยังให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ เช่น มีการศึกษาพบว่าผู้ตามต้องการผู้นำที่มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ Schermerhorn, 2002 : 342) ได้แก่ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีสมรรถนะ เป็นผู้ที่มีมองไปข้างหน้ามีความสามารถในการสร้างแรงดลใจ และมีความน่าเชื่อถือ นอกจากนี้ยังมองว่าภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผลควรเป็นผู้ที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ และมอบอำนาจการตัดสินใจ แก่พนักงานที่ไม่ใช่ ระดับผู้บริหาร ผู้ตาม (Followers) และภาวะผู้ตาม (Followship) ผู้ตาม หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในองค์การที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องรับคำสั่ง จากผู้บังคับบัญชามาปฏิบัติให้สำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ แบบของภาวะผู้ตาม เคลลี (Kelley) ได้แบ่งประเภทของผู้ตามโดยใช้เกณฑ์ 2 มิติ ดังนี้ มิติที่ 1 คุณลักษณะของผู้ตามระหว่างความอิสระ (การพึ่งพาตนเอง) และความคิด สังสรรค์ ไม่อิสระ (พึ่งพาผู้อื่น) และขาดความคิดสร้างสรรค์ พฤติกรรมของผู้ที่มีความเป็น อิสระ และความคิดสร้างสรรค์จะมีลักษณะเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม และเสนอวิธีการใหม่อยู่เสมอ ส่วนบุคคลที่มีลักษณะพึ่งพาผู้อื่นจะขาดความคิดริเริ่ม และคอยรับคำสั่งจากผู้นำโดยขาดการ ไตรตรอง มิติที่ 2 คุณลักษณะของผู้ตามระหว่าง “ความกระตือรือร้น กับ ความเฉื่อยชา” คุณลักษณะพฤติกรรมของผู้ตาม 5 แบบมีดังนี้ 1) ผู้ตามแบบห่างเหิน ผู้ตามแบบนี้เป็นคนเฉื่อยชาแต่มีความเป็นอิสระและมีความคิดสร้างสรรค์สูง ผู้ตามแบบห่างเหินส่วนมากเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล มีประสพการณ์ และผ่าน อุปสรรคมาก่อน 2) ผู้ตามแบบปรับตาม ผู้ตามแบบนี้ เรียกว่า ผู้ตามแบบครึ่งผม เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น ในการทำงาน แต่ขาดความคิดสร้างสรรค์ 3) ผู้ตามแบบเอาตัวรอด ผู้ตามแบบนี้จะเลือกใช้ลักษณะผู้ตามแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่จะเอื้อประโยชน์กับตัวเองให้มากที่สุดและมีความเสี่ยงน้อยที่สุด 4) ผู้ตามแบบเฉื่อยชา ผู้ตามแบบนี้ชอบพึ่งพาผู้อื่นขาดความอิสระ ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 5) ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล ผู้ตามแบบนี้เป็นผู้ที่มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานสูงมี ความสามารถในการบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง ลักษณะผู้ตามที่มีประสิทธิผล ดังนี้ 1. มีความสามารถในการบริหารจัดการตนเองได้ดี 2. มีความผูกพันต่อองค์การต่อวัตถุประสงค์ 3. ทำงานเต็มศักยภาพ และสุดความสามารถ 4. มีความกล้าหาญ ซื่อสัตย์ และน่าเชื่อถือ การพัฒนาศักยภาพตนเองของผู้ตาม การพัฒนาลักษณะนิสัยตนเองให้เป็นคนที่มีประสิทธิผลสูงมี 7 ประการคือ 1. ต้องมีนิสัยเชิงรุก หมายถึงไม่ต้องรอให้นายสั่ง 2. เริ่มต้นจากส่วนลึกในจิตใจ 3. ลงมือทำสิ่งแรกก่อน 4. คิดแบบชนะทั้งสองฝ่าย 5. เข้าใจคนอื่นก่อนจะให้คนอื่นเข้าใจเรา 6. การรวม หรือทำงานเป็นทีม 7. ลับเลื่อยให้คม คือพัฒนาตนเองอยู่เสมอ แนวทางส่งเสริมและพัฒนาผู้ตามให้มีคุณลักษณะผู้ตามที่มีวัตถุประสงค์ 8. การดูแลเอาใจใส่ เรื่องความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ให้กับบุคลากรเป็นธรรมชาติ 9. การจูงใจด้วยการให้รางวัลคำชมเชย 10. การให้ความรู้และพัฒนาความคิดโดยการจัดโครงการฝึกอบรม สัมมนาและศึกษาดูงาน 11. ผู้นำต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่าง 12. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่าง

ต่อเนื่อง 13. ควรนำหลักการประเมินผลงานที่เน้นผลสัมฤทธิ์มาพิจารณาความดีความชอบ 14. ส่งเสริมการนำพุทธศาสนามาใช้ในการทำงาน 15. การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง

สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูล หรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่มาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วยแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังนี้ 1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories) 2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) 3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) 4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories) ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories) ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930- 1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียนฮิตเลอร์ฟอซุนรามคำแหงมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ Gardner ได้แก่ 1. The tasks of Leadership : กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่มรู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการสามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2. Leader – constituent interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆเพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้ตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมาทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ. 1940 – 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton และ Douglas McGregor 1. Kurt Lewin’s Studies Lewin แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ 1.1 ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ

ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี 1.3 ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez- Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย 2.Likert's Michigan Studies 2.1Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคมมหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likertและกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ 2.1.1 แบบใช้อำนาจ (Exploitive – Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่างการตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก 2.1.2 แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา 2.1.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนาน ๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน 2.1.4 แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน Likert พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา 3.Blake and Mouton's managerial Grid Blake and Mouton กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1 – 9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1 – 9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานตำมมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม



ที่มา : Blake and McCanse (1991 : 29)

ตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่ 1. แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้อวางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ท่างเห็นผู้ร่วมงาน 2. แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

3. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่ 4. แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5,5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยงการ

ทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป 5. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์การและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกรักใคร่ของผู้นับถือในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชาอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน 4. McGregor's : Theory X and Theory Y Douglas McGregor เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมาย Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากได้เงิน อยากสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่ 1.แนวคิดทฤษฎี 3 – D Management Style เรตติน เพิ่มมิติประสิทธิผลเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงานและมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เรตตินกล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่างๆอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสมเรียกว่า มีประสิทธิผล แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล และ เรตตินยังแบ่ง ผู้นำออกเป็น 4 แบบ ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 1. Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนีกงาน Separated Bureaucrat คือ ทำงานแบบเครื่องจักรไม่มีความคิดสร้างสรรค์ ให้งานเสร็จไปวัน ๆ 2. Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว Dedicated Benevolent Autocrat คือ มีความเมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น 3. Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธ์ภาพเสียสละทำคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ Related Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น 4. Compromiser คือ ผู้ประนี ประนอมทุกๆเรื่อง Integrated Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธ์ภาพที่ดีด้วย เรตติน กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุสถานการณ์มี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์การ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และเรตตินได้เสนอแนะว่า

องค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์การ และคน ดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณ์ญาณพิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. Theory Z Organization

William Ouchi เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความดีอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงาน ร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

3. Life – Cycle Theories

Hersey and Blanchard ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรตดินและยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด ประกอบด้วย

1. ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆหรือพฤติกรรมด้านงาน
2. ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคมหรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์
3. ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตามเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ
2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้นโดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง
3. ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่างๆจากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน
4. ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อยๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

4. Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness

Fiedler กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญ ที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ
2. โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น
3. อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำจะทำเช่นนั้นได้ผู้นำ

ต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน ทฤษฎีของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง เบิร์นส์ (Burns) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ เบิร์นส์ อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of power)

เบิร์นส์ (Burns) ได้เสนอ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) เดิม เบิร์นส์ เชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่า เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้น เบิร์นส์ จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของ เบิร์นส์ เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป

เบิร์นส์ สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่ 1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้ง ผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น 2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อกันไป เรียกว่า Domino effect ต่อไปผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำชุมชน 3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควรยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

ปี ค.ศ. 1985 แบสส์ (Bass) พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดของ เบิร์นส์ ซึ่ง แบสส์ พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น 2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร 3. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของแบสส์ หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงคล้อยใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย 1.บุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ (Charisma) 2. การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized consideration) 3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation)

ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงานและสิ่งที่ต้องการจากงาน ซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ แบสส์ได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย 1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward) 2. การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (management by exception) การแยกผู้นำเชิงปฏิรูป และผู้นำเชิงเป้าหมาย แยกที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยึดติดกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและพยายามที่จะหาวิธีทางใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้เขาทำได้ ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานในปัจจุบันต่อไป เพื่อให้งานสำเร็จไปแบบวันต่อวัน มั่นคง และไม่เสี่ยงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทางการศึกษา (Transformational Leadership in Education) จงเป็นนักฝัน บอกเพื่อนร่วมงานถึงความฝันของท่าน อธิบายให้คนเหล่านั้นเข้าใจถึงเหตุผลของความฝัน พร้อมทั้งชี้ทางที่สามารถไปถึงฝันนั้น ข้อความที่กล่าวข้างบนนี้แสดงถึงความเป็น “ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)”

ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leaderships) ทั้งนี้ เพราะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะใช้การจูงใจให้ผู้ตามเกิดการเพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้นกว่าปกติ ซึ่งมาจากการที่ผู้ตามมีระดับความมั่นใจต่อผลของงานที่ได้รับมอบหมายและความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จค่อนข้างสูง ในที่สุดผลที่ได้จากการทำงานก็คือ ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Transformed) ที่ดีขึ้น ด้วยเหตุนี้ ความคาดหวัง (expectation) ของผู้ตามจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม

การเปลี่ยนแปลง (Transformation) ที่เกิดขึ้น อาจมาจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรือมากกว่าจากสามปัจจัยที่คาบเกี่ยวกัน ได้แก่ 1. โดยการยกระดับความตระหนัก (Awareness) และความรู้ (Consciousness) ของผู้ตาม ถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่ต้องการ ตลอดจนสามารถเห็นแนวทางที่จะทำให้สำเร็จได้ 2. โดยการทำให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัว เพราะเห็นความสำคัญของประโยชน์ของทีมงานหรือขององค์การโดยรวม 3. โดยวิธีการเปลี่ยนระดับความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ตามใหม่ ด้วยการขยายกรอบของความต้องการดังกล่าวของผู้ตามให้กว้างยิ่งขึ้น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงประกอบด้วย - การเป็นตัวอย่างของพฤติกรรม (Role modeling) - การสร้างแรงดลใจ (Inspirational motivation) - ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) - การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized consideration) - การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) - การดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล (Maintaining a source of personal power) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นอนาคตและมุ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) มุ่งเน้นการรักษาสถานภาพเดิม (Maintain status quo) เป็นหลัก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันเกิดขึ้นพร้อมกันในทุกหนทุกแห่งจึงกระทบต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ยากที่จะหลีกเลี่ยงได้ไม่ว่าจะเป็นวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม การเมือง ตลอดจนความเป็นอยู่ในสังคม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าววันวันแต่จะมีอัตราเร่งที่รวดเร็วขึ้น ดังนั้นคุณลักษณะและทักษะของความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับคนทุกวงการที่ปรารถนาจะเท่าทันโลก

เราทุกคนจึงต้องมีวิสัยทัศน์ที่สามารถมองเห็นทะลุเข้าไปในอนาคตว่า ต่อไปงานที่เราทำอยู่นั้นจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร มีอะไรใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นบ้าง ถ้าเรามัวแต่รอคอยที่จะเคลื่อนไปตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกแล้ว เราก็จะกลายเป็นคนล้าหลังทันที ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงพยายามที่จะสร้างวิสัยทัศน์ให้เห็นว่าในอนาคตหน่วยงานของตนควรเป็นอย่างไร จากนั้นจึงทำการสื่อความคิดดังกล่าวแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงต้องเก่งด้านการสื่อสาร และทักษะการสื่อสารที่ช่วยสื่อความหมายให้คนอื่นเข้าใจ วิสัยทัศน์ที่ดีคือทักษะด้านการพูด โดยเฉพาะการพูดเพื่อโน้มน้าวใจผู้ตามให้เห็น คล้ายตาม ผู้พูดอาจต้องใช้สัญลักษณ์หรือการยกตัวอย่างเชิงอุปมาอุปไมยเพื่อประกอบการอธิบายให้ผู้ตาม มองเห็นวิสัยทัศน์ของผู้ตามได้อย่างแจ่มชัด

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะใช้ความสามารถ “ครองงาน” ของตนเพื่อสร้างความเลื่อมใสศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม ผู้นำจะปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกตระหนักและมีความภาคภูมิใจต่องานที่ทำ สามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่ากรกระทำของตนเป็นสิ่งที่สมควรแก่การเอาเยี่ยงอย่างและเป็นสิ่งที่ตนถือปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาเป็นประจำ ด้วยเหตุนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงสามารถเป็นตัวอย่าง (Role modeling) ที่ดีแก่ผู้อื่น และ

สิ่งที่ผู้นำขาดไม่ได้ก็คือ ความสามารถด้านเทคนิคในงานที่ทำและทักษะด้านการบริหารจัดการในฐานะการเป็นผู้บริหารที่ดี (Good manager) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น โดยพยายามพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น ผู้นำจะมีความอดทนและมีความสามารถด้านการฟังที่ดี คุณสมบัติดังกล่าวเรียกว่าการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized consideration) ซึ่งเชื่อว่าจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การและการเพิ่มผลผลิต ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Corporate culture) ที่เข้มแข็งได้ ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวไปเพื่อประโยชน์ขององค์การหรือเพื่อส่วนรวมแทน ซึ่งถือว่าเป็นการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น ด้วยเหตุนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงถูกเรียกว่าเป็น “ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical leadership)” อีกแง่มุมหนึ่งด้วย

ขอให้พิจารณาตัวอย่างจากข้อความต่อไปนี้ . ข้อความบ่งบอกการเป็นตัวอย่างพฤติกรรม (Role modeling) ของผู้นำ เช่น “ข้าพเจ้าจะไม่บอกให้คนอื่นทำในสิ่งที่ข้าพเจ้าทำไม่ได้” . ข้อความบ่งบอก การสร้างแรงจูงใจของผู้นำ (Inspirational motivation) เช่น “ผมมองเห็นผลดีจากความสำเร็จของโครงการนี้ว่าจะเอื้อประโยชน์แก่พวกเราทุกคน เรามีความสุขและภูมิใจที่ได้ทราบว่า ธุรกิจของเรามีผลประกอบการดีเยี่ยม และเราสามารถก้าวมาขึ้นแถวหน้าของบรรดาบริษัททั้งหลายที่มีธุรกิจประเภทเดียวกับเรา” . ข้อความบ่งบอก ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) เช่น “ผมเชื่อว่าในอนาคตอันใกล้นี้สถาบันของเราจะเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ ที่จะทำหน้าที่ชักจูงสายสัมพันธ์ความร่วมมือของประชาชนประเทศต่าง ๆ ที่อยู่ในอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขงได้เป็นอย่างดี” . ข้อความบ่งบอก การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized consideration) เช่น “นี่เป็นงานใหม่ที่คุณยังไม่เคยทดลองทำมาก่อน แต่ไม่ต้องกลัวนะ เพราะผมเชื่อมั่นอย่างจริงใจว่า คุณก็สามารถทำได้ดีไม่แพ้ใครเลย เอาอย่างนี้นะ ผมจะอยู่คอยให้ความช่วยเหลือคุณทุกขั้นตอนทีเดียวแหละ เพราะฉะนั้นขอคุณกรุณาอย่าได้เกรงใจที่จะเรียกผมทุกครั้งที่คุณต้องการความช่วยเหลือนะครับ งานนี้ช่วยให้คุณสนุกไม่น้อยเลย” . ข้อความบ่งบอก การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) เช่น “ผมว่าเราอาจจะหลงทางอยู่กับการหาทางออกของปัญหาเพียงแค่ทางเดียวเท่านั้นไหนพวกเรลองมาช่วยกันมองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ บ้างจะดีไหม”

กล่าวโดยสรุป ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกระทำในสิ่งต่อไปนี้ ทำงานอย่างมีจิตสำนึก ด้วยใจรักและมีความภูมิใจต่องานที่ทำแสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างในสิ่งที่ต้องการกระตุ้นให้ผู้อื่นกระทำประพฤติปฏิบัติอย่างเสมอต้นเสมอปลายตลอดเวลา คิดออกไปนอกกรอบของงานไปสู่อนาคต (คิดแบบหลุดโลก) เสริมแรงและพยายามผลักดันให้วิสัยทัศน์สู่อนาคตอยู่ในกระแสขององค์การตลอดเวลา ใช้การสื่อสารทางวาจาอย่างมีประสิทธิภาพไม่พูดไร้สาระหรือพูดซ้ำซากแต่ขาดความจริงใจ ปรับระดับของภาษาที่ใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟัง ปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคลและพบปะพูดคุยแบบสองต่อสองกับผู้ร่วมงาน พยายามศึกษาให้เข้าถึงบุคลิกภาพที่แท้จริงของผู้ร่วมงานรายคน คิดหาวิธีใหม่ที่ดีกว่าในการทำงานอยู่ตลอดเวลา กระตุ้นคนอื่นให้คิดหาวิธีใหม่ที่ดีกว่าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ กระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มทดลองใหม่ ๆ ขึ้น โดยไม่มีการตำหนิใคร เมื่อการปฏิบัติงานดังกล่าวพบความล้มเหลว แสวงหาความคิดช่วยเหลือจากผู้ตามพร้อมทั้งเต็มใจรับข้อมูล

ป้อนกลับจากผู้ตาม เอาใจใส่แก้ปัญหาขั้นตอน กฎระเบียบต่าง ๆ ที่ทำให้งานล่าช้า (Red – Tape) และเป็นอุปสรรคอยู่ตลอดเวลา คลุกคลีและปรากฏตัวอยู่ในที่ทำงานกับผู้ร่วมงานเป็นประจำ

จากประเด็นพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ระบุมานี้ จะเห็นว่าพฤติกรรมดังกล่าวไม่จำเป็นเฉพาะผู้ที่ เป็นหัวหน้าหน่วยงานเท่านั้น แต่ใครก็ตามถ้าฝึกทดลองปฏิบัติก็สามารถเพิ่มความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพขึ้นกับตนเองได้ทั้งสิ้น กล่าวคือก่อให้เกิดอำนาจส่วนบุคคล (Personal power) ขึ้นแม้ว่าจะไม่มีอำนาจตามตำแหน่งอย่างเป็นทางการก็ตาม แต่ก็สามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นให้เกิดการยอมรับ ยอมรับฟังหรือคล้อยตามด้วยความเต็มใจจึงเกิดภาวะผู้นำขึ้นกับบุคคลนั้น

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทางการศึกษา (Transformational leadership in education) แม้ว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมาจากแนวคิดของเบิร์น (Burn, 1978) ที่สร้างขึ้นภายใต้บริบทที่มีใช้ทางการศึกษา (Non – education setting) ก็ตาม แต่ด้วยจุดเด่นของทฤษฎีที่มีมุมมองกว้างขวางกว่าและมีความยืดหยุ่นมากกว่าทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ โดยเฉพาะมีความสอดคล้องกับยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างมากมายและรวดเร็วเกินที่จะคาดหมายได้ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงได้รับการกล่าวขานและนำไปประยุกต์ใช้ในบริษัทต่าง ๆ มากมาย มีงานวิจัยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับการจัดการศึกษาเพิ่มขึ้นในที่นี้จะกล่าวสรุปในส่วนที่เป็นผลวิจัยของไลธวูดและคณะ (Leithwood et al., 1999) เท่านั้น จากแนวคิดหลักของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพดังที่กล่าวมาแล้ว ไลธวูดและคณะได้สรุปพฤติกรรมของผู้นำแบบนี้ออกเป็นกลุ่มได้ 3 มิติ แต่ละมิติแยกย่อยออกเป็นการกระทำ (Action oriented) ของผู้นำที่ใช้ในการบริหารโรงเรียน แล้วก่อให้เกิดผลิตผล (Outcomes) จากการกระทำเหล่านั้นอย่างไร สรุปได้ดังตารางต่อไปนี้ ตารางแสดงกรอบความคิดอย่างกว้างของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (ปรับปรุงจากงานวิจัยของ Leithwood et al., 1999) มิติพฤติกรรมผู้นำ (Dimension) ผลิตผล (Outcomes) ที่คาดหวัง ด้านการกำหนดทิศทาง (Direction setting) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building a shared vision) การสร้างฉันทามติด้านเป้าหมาย (Developing consensus about goal) สร้างความคาดหวังสูงด้านการปฏิบัติงาน (Creating high performance expectations) เกิดผู้นำโดยเสน่ห์ขึ้นในโรงเรียน (Charismatic school leader) ซึ่งได้รับการยอมรับนับถือสูง ได้รับความไว้วางใจ เป็นสัญลักษณ์แห่งความสำเร็จ ด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing people) ให้การสนับสนุนช่วยเหลือรายบุคคล สร้างบรรยากาศกระตุ้นการใช้ปัญญา แสดงตัวแบบอย่างของการปฏิบัติและค่านิยมสำคัญของโรงเรียน คนเป็นศูนย์กลางขององค์การโครงสร้างและงานจะไร้ความหมายถ้าไม่ยึดความสำคัญของคน ด้านการจัดระเบียบใหม่ของโรงเรียน (Redesigning the organization) การสร้างวัฒนธรรมของโรงเรียน ริเริ่มและรักษาไว้ซึ่งโครงสร้างและกระบวนการที่เน้นการตัดสินใจร่วมกัน สร้างสานสัมพันธ์ของคนในองค์การและกับชุมชน ความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) เป็นหัวใจของการดำเนินงานทั้งหลายของโรงเรียน

นอกจากนี้ไลธวูดและคณะ (Leithwood et al., 1999) ยังสรุปว่าโรงเรียนในอนาคตจะต้องมีความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้สูง (High reliability learning community) ที่ยึดวัตถุประสงค์หลักด้านการจัดการเรียนรู้ ผสมกับผลิตผล (Outcome) ที่เกิดขึ้นจากผู้สำเร็จการศึกษาของโรงเรียน ตัวอย่างที่เป็นความหมายขององค์การที่มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้สูง (High reliability

organization) ก็ได้แก่องค์การที่ควบคุมระบบการจราจรทางอากาศซึ่งจะเป็นต้องให้บรรลุเป้าหมายได้ตลอดเวลาและมีความถูกต้องแม่นยำปลอดภัยสูง ไม่มีการผิดพลาดในการขึ้นลงของเครื่องบินเกิดขึ้นแม้แต่ครั้งเดียว เมื่อประยุกต์แนวคิดดังกล่าวมาใช้กับปฏิรูปการศึกษา จะเห็นกรณีตัวอย่างว่า ถ้าผลการเรียนรู้ทักษะพื้นฐานของนักเรียนระดับประถมศึกษาล้มเหลว ก็จะส่งผลต่อเนื่องต่อคุณภาพการเรียนรู้ตลอดทั้งระบบการศึกษา คือ ระดับมัธยมศึกษา และระดับอุดมศึกษาแล้วส่งผลกระทบต่อความสามารถในการมีงานทำ ซึ่งส่งผลกระทบทางเศรษฐกิจของประเทศในที่สุด จากผลที่ตามมาดังกล่าวไลธวูดและคณะ (Leithwood et al., 1999) สรุปว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจำเป็นต้องขยายกรอบความคิดให้กว้างและลึกมากยิ่งขึ้น ดังตารางดังต่อไปนี้ มิติพฤติกรรมผู้นำ (Dimension) ผลผลิต (Outcomes) ที่คาดหวัง ด้านการแก้ปัญหา (Problem solving) การเข้าใจปัญหา การแก้ปัญหา เกิดประสิทธิผล ดังนี้ สามารถแนะแนวทางแก้ปัญหา สามารถแก้ปัญหาเชิงซับซ้อนได้อย่างต่อเนื่อง สามารถแสวงหาความรู้เกี่ยวกับปัญหาร่วมกัน สามารถมองย้อนกลับถึงกระบวนการแก้ปัญหา ด้านสนับสนุนภาวะผู้นำของครู (Fostering teacher leadership) มีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในความเป็นผู้นำของครู ภาวะผู้นำของครูใหญ่มีอิทธิพลกว่าภาวะผู้นำของคณะครูร่วมกัน ภาวะผู้นำของครูใหญ่มีความสำคัญมากต่อการปรับปรุงแผนงาน โครงสร้างโรงเรียนและ องค์การ พันธกิจ โรงเรียนและวัฒนธรรมของโรงเรียน สามารถคาดหวังได้ชัดเจนถึงความแตกต่างของวิธีการใช้ภาวะผู้นำของครูใหญ่และครูในแง่รูปแบบและการมีผลที่กระทบต่อโรงเรียน ด้านทำให้ครูผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง (Building teacher' commitment to change) เป้าหมายส่วนตัว ความเชื่อในขีดความสามารถ ความเชื่อในบริบทแวดล้อม มีกระบวนการกระตุ้นด้านอารมณ์ สิ่งต่อไปนี้จะมีอิทธิพลให้ความผูกพันของครูสูงขึ้น การกำหนดทิศทางของผู้นำ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างฉันทามติต่อเป้าหมายของโรงเรียน การแสดงความคิดเห็นหวังของการปฏิบัติงานสูง มิติพฤติกรรมผู้นำ (Dimension) ผลผลิต (Outcomes) ที่คาดหวัง ด้านการสร้างเงื่อนไขให้ครูอภินิหารทางความรู้และทักษะวิชาชีพ (Creating the conditions for growth in teachers' professional knowledge and skill) พัฒนาขีดความสามารถของครูรายบุคคล ความเป็นสัญลักษณ์ (Symbolic) ซึ่งเป็นจุดเด่นอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้น ยังไม่พบว่ามีผลโดยตรงต่อการปรับปรุงของโรงเรียนแต่อย่างใด โดยครูมองเรื่องนี้ว่าไม่ใช่ประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ

การใช้เทคนิคการแลกเปลี่ยน (Transaction) เพื่อเป็นเครื่องมือจูงใจการทำงานของครู จึงยังมีความจำเป็นต้องใช้เพื่อสนับสนุนความเป็น ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ ด้านภาวะผู้นำสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Leadership for learning organization) การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) การเรียนรู้ทั้งโรงเรียน (Whole school learning) ภาวะผู้นำส่งผลอย่างสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศและเงื่อนไขของการเรียนรู้เป็นทีม และการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน ผู้นำสามารถเป็นทั้งผู้สร้างโอกาสและเป็นผู้กำหนดวิธีการที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น โดยผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัฒนธรรม (Culture) โครงสร้างและทรัพยากร (Structure and resources) ด้านการรักษาดุลยภาพเชิงอารมณ์ (Maintaining the emotional balance) ช่วยป้องกันการเกิดภาวะเครียด (Stress) และภาวะไฟไหม้เชื้อ (Burnout) ของครู ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถเป็นทั้งผู้สร้างภาวะไฟไหม้เชื้อขึ้น และเป็นผู้บรรเทาภาวะดังกล่าวให้แก่ครู ภาวะผู้นำส่ง

ผลกระทบทางอ้อมต่อภาวะไฟหมดเชื้อของครูโดยผ่านองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การภายใต้การนำของครูใหญ่

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) สังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากผลความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสาร ทำให้เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ณ จุดหนึ่งจุดใดจะส่งผลกระทบแพร่กระจายไปยังส่วนอื่นได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะความเสื่อมโทรมด้านจริยธรรมของสังคมที่มาจากสาเหตุของการยึดวัตถุมากกว่าความดี การแข่งขันเพื่อเอาชนะแทนการร่วมมือ การมองคนอื่นเป็นคู่แข่งมากกว่าเป็นพันธมิตร การศึกษาน่าจะให้ทางออกที่ดีต่อปัญหาดังกล่าว และผู้นำสถานศึกษาน่าจะเป็นความหวังของการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรมต่อครู นักเรียน และบุคคลอื่นในสังคม อาจารย์ใหญ่เผชิญกับปัญหาหลีกเลี่ยงไม่ได้ว่าไม่ออกด้านจริยธรรมอยู่ทุกวัน กรีนฟิลด์ (Greenfield, 1991) กล่าวว่า อาจารย์ใหญ่ไม่อาจปฏิเสธความรับผิดชอบต่อปัญหาด้านคุณธรรมของสังคมของนักเรียน และต่อวิชาชีพครู โดยปัญหาที่เกิดขึ้นบางครั้งแม้ยากที่จะชี้ชัดได้ว่าอะไรถูกอะไรผิด อะไรควรและอะไรที่ไม่ควรประพฤติปฏิบัติในแง่ของศีลธรรมก็ตาม

กรีนฟิลด์ (Greenfield) ระบุว่าสังคมมีความคาดหวังด้านจริยธรรมจากครูใหญ่ เช่น 1. โรงเรียนต้องเป็นสถาบันแห่งศีลธรรม (moral institute) ที่ช่วยกำหนดปทัสสถานของสังคม (social norm) 2. อาจารย์ใหญ่ต้องเป็นต้นแบบ ด้านศีลธรรม (moral agent) การตัดสินใจเรื่องใด ๆ ของอาจารย์ใหญ่ต้องอยู่บนเหตุผล ค่านิยมทางศีลธรรม (moral value) เป็นหลักมากกว่าหลักการอื่นใด 3. การบริหารโรงเรียนจะต้องยึดหลักการทุ่มเทเพื่อให้เกิดบรรยากาศให้นักเรียนได้เจริญงอกงาม ได้เรียนรู้อย่างมีคุณภาพและมีความสุข (ดี เก่ง และมีความสุข) จากเหตุผลดังกล่าว ความประพฤติของครูใหญ่ จึงต้องแสดงออกถึงการเป็นผู้มี ศีลธรรม ดังที่ ศ.ดร.สาโรช บัวศรี เคยกล่าวไว้ว่า “บัณฑิตต้องมีความรู้คู่คุณงาม และต้องประพฤติตนดุจ ผู้ทรงศีล” การแสดงออกเชิงศีลธรรมของผู้นำนอกจากสามารถมองเห็นได้จากการประพฤติปฏิบัติปกติประจำวันแล้ว ผู้นำยังต้องทำให้นโยบายต่าง ๆ และโครงสร้างของโรงเรียนแฝงด้วยค่านิยมเชิงจริยธรรมทั้งสิ้น ตัวอย่างเช่น สังคมปัจจุบันคนส่วนใหญ่ต้องการเป็นผู้ชนะบนความพ่ายแพ้ของคนอื่น จึงเกิดการเอาเปรียบและใช้กลยุทธ์สกปรกไร้จริยธรรมเพียงเพื่อชัยชนะของตน ดังนั้นครูใหญ่จึงต้องทำให้นโยบายและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของครูและนักเรียนมุ่งเน้น คุณธรรม จริยธรรมเรื่องความยุติธรรม การไม่เอาเปรียบผู้อื่น เน้นความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน ยึดความสำคัญของการทำงานแบบทีมมากกว่าทำรายบุคคล ใช้กลยุทธ์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ/ชนะมากกว่าชนะ/แพ้ รวมทั้งการสร้างค่านิยมให้เกิดการเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ของผู้อื่น เป็นต้น โดยสรุปจะเห็นว่าครูใหญ่จึงไม่เพียงเป็นผู้นำการประพฤติปฏิบัติทางจริยธรรม เฉพาะตนเท่านั้น แต่มีหน้าที่สำคัญยิ่งคือ “การสร้างโรงเรียนให้เป็นสถาบันแห่งคุณธรรม จริยธรรม (ethical institution)” อีกด้วย

ในฐานะเป็นผู้นำ ครูใหญ่ต้องระมัดระวังเป็นพิเศษในการใช้อำนาจหน้าที่ของตนอย่างมีจริยธรรม การแสดงทัศนคติดีหรือการตัดสินใจต่าง ๆ ของครูใหญ่ที่ดี จะต้องทำให้ทุกคนเห็นว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความมีเหตุผลของจริยธรรม สิ่งที่ผู้นำคิด พูดและทำล้วนต้องสอดคล้องกัน ทุกคนจึงเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม การใช้อำนาจการทำให้ (coercive power) ฟังหลีกเลียงให้มากที่สุดและเป็นทางเลือกสุดท้ายเมื่อหมดวิธีอื่นแล้ว เพราะมีผลเสียมากกว่าและไม่นำไปสู่การสร้างวินัยตนเองหรือการเคารพตนเองของผู้นั้นแต่อย่างใด ครูใหญ่กับ

ปัญหาทางเลือกสองแพร่งทางจริยธรรม (What ethical dilemmas do principal face?) ในการเป็นผู้นำที่ต้องอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรม ครูใหญ่จึงมักพบกับความอึดอัดใจที่จะต้องตัดสินใจทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งที่เห็นว่าดีกว่าอีกทางเลือกหนึ่งในเกณฑ์เชิงจริยธรรม ทั้งนี้เพราะบางครั้งประเด็นเชิงจริยธรรมไม่ใช่การเลือกระหว่างผิดหรือถูก แต่เป็นเรื่องของอย่างไร้ที่ผิดที่เหมือนกัน ตัวอย่างเช่น การใช้งบประมาณที่มีจำกัดของโรงเรียนระหว่างโครงการส่งเสริมนักเรียนปัญญาเลิศกับโครงการสอนเสริมเพื่อลดการตกชั้นของนักเรียน หรือกรณีที่ ครูใหญ่นำนโยบายการให้ความอิสระแก่ครู (Teacher autonomy) แต่ขณะนั้นเน้นเรื่องผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน (student achievement) เป็นเรื่องสำคัญด้วย ปรากฏว่าคณะครูได้ใช้อำนาจที่ได้รับไปจัดทำเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการของนักเรียนต่ำลงเพื่อทำตัวเลขของจำนวนผู้สำเร็จการศึกษาเพิ่มขึ้นเป็นต้น หรือครูใหญ่ควรปกป้องครูที่ทำงานสอนดี แต่ล่วงละเมิดทางเพศต่อนักเรียนหรือไม่ ครูใหญ่ควรปฏิบัติอย่างไร ถ้าผู้บังคับบัญชาของตนขอให้ช่วยสนับสนุนให้บริษัทที่ต้องการชนะการส่งนมพร้อมดื่มให้นักเรียนทั้งที่รู้ว่าต่ำกว่ามาตรฐาน การแก้ปัญหาทางสองแพร่งทางจริยธรรม (How can leaders resolve ethical dilemmas) ผู้รู้เชื่อว่า ไม่มีสูตรสำเร็จใดที่ผู้นำสามารถใช้เพื่อแก้ปัญหาทางเลือกทางจริยธรรม แต่มีแนวทางดำเนินการกว้าง ๆ เช่น 1. ตัวผู้นำเองจะต้องมีมาตรฐานด้านจริยธรรม (ethical standards) และต้องประพฤติปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับมาตรฐานทางจริยธรรมดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ เช่น แสดงออกทาง พฤติกรรมของผู้ที่ไม่แตกตาเอื้ออาทรต่อศิษย์ เพื่อนครูและคนทั่วไป การแสดงออกในความเป็นผู้รักความเป็นธรรมและความยุติธรรม การมีพฤติกรรมของผู้ที่มีความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น การให้การเคารพต่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่น เป็นต้น 2. เมื่อจำเป็นต้องหาทางออกต่อปัญหาเชิงจริยธรรม มีหลักที่ผู้นำควรพิจารณาดังนี้ (1) ผลที่เกิดขึ้นตามมาถ้าตัดสินใจเลือกวิธีนั้น และให้พยายามวิเคราะห์ว่า ใครบ้างที่จะถูกผลกระทบและผลที่เกิดกับคนเหล่านี้เป็นอย่างไร (2) ตัดสินใจเลือกทางเลือกโดยอิงหลักเกณฑ์ทางศีลธรรม (moral rules) เช่น เชื่อว่าถ้าทำเช่นนั้นแล้วโลกของเราจะน่าอยู่ยิ่งขึ้นเพราะทุกคนอยู่ในหลักศีลธรรม (3) พยายามยึดแนวทางเอื้ออาทร (caring) เอาใจเขามาใส่ใจเราเช่น พยายามคิดว่า ถ้าคนที่อยู่ในเหตุการณ์นั้นเป็นตัวเรา เราอยากให้คนอื่นปฏิบัติกับเราอย่างไร เป็นต้น 3. ปัญหาทางจริยธรรม น่าจะมีตัวเลือกที่เป็นทางออกได้มากกว่าสองทาง (dilemmas) คือ ไม่ถูกก็ต้องผิด แต่ควรมีทางเลือกที่สาม (trilemmas) ซึ่งเป็นทางออกที่ดีกว่า เช่น แทนที่โรงเรียนจะกำหนดให้นักเรียนทุกคนต้องเข้าร่วมกิจกรรมทางพุทธศาสนา ก็ควรมีกิจกรรมทางเลือกที่สอดคล้องการนับถือศาสนาอื่นของนักเรียนบางคนด้วยเช่นกัน 4. ท้ายสุด ผู้นำเอง ต้องทำตัวเหมือนปรอทรับรู้และตระหนักถึงปัญหาทางจริยธรรมที่เกิดขึ้นได้โดยเฉพาะในชุมชน ซึ่งตนมีบทบาทเป็นผู้นำ บทบาทของครูใหญ่ในการสร้างจริยธรรมของโรงเรียน โดยปกติโรงเรียนมักละเลยในการกระตุ้นให้มีการถกประเด็นปัญหาที่เกี่ยวกับ จริยธรรมโดยอ้างว่าทุกคนต้องรับภาระงานประจำหนักอยู่แล้วทั้งการหาเวลาว่างตรงกันยังเป็นเรื่องยาก วิธีหนึ่งที่เสนอแนะในการสร้างความตระหนักทางจริยธรรมให้เกิดขึ้นในโรงเรียนได้แก่ การจัดตั้งคณะกรรมการทางจริยธรรม (ethical committee) ดังเช่นที่พบในโรงพยาบาลจะมีคณะกรรมการจรรยาบรรณ เป็นต้น คณะกรรมการชุดนี้มีหน้าที่ไม่เพียงกำหนดกฎระเบียบทางการ แต่ยังทำหน้าที่สร้างจิตสำนึกต่อประเด็นทางจริยธรรม ช่วยดูแลให้ครูอาจารย์ผู้บริหารปฏิบัติตามแนวทางแห่งจรรยาบรรณของวิชาชีพ ให้คำแนะนำต่อผู้บริหารในการแก้ไขประเด็นปัญหาทางจริยธรรมที่เกิดขึ้นในโรงเรียน เป็นต้น

โทมัส เซอร์จิอวานนี (Thomas Sergiovanni, 1992). กล่าวว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีข้อกำหนดที่เป็นพันธสัญญาร่วมกันของทุกคน โดยพันธสัญญาดังกล่าวเป็นแกนของค่านิยมสำคัญของโรงเรียน และสามารถใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานอ้างอิงในการตัดสินใจว่า พฤติกรรมหรือการกระทำใดของสมาชิกผิดถูกเหมาะสมหรือไม่ในเชิงจริยธรรม ผู้นำต้องมีบทบาทสำคัญยิ่งไม่เพียงแต่จัดทำข้อพันธสัญญาของโรงเรียน แต่ต้องให้การสนับสนุนอย่างแข็งขัน และให้มีผลนำไปใช้ปฏิบัติอย่างจริงจัง และเมื่อมีผู้ฝ่าฝืนต่อพันธสัญญาดังกล่าวผู้นำต้องกล้าตัดสินใจใช้มาตรการเฉียบขาดต่อผู้นั้น นักการศึกษาทั้งหลายต่างเห็นพ้องกันว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมต้องเริ่มจากตัวผู้นำที่มีคุณธรรม (moral leadership begins with moral leaders) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องไม่เพียงแต่มีความรอบรู้ด้านคุณธรรมเท่านั้นไม่เพียงแต่สอนคนอื่นด้วยคำพูด แต่สำคัญสุดก็คือการประพฤติปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้มีคุณธรรมแก่คนทั่วไป

จริยธรรมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (The ethics of Transformational leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีลักษณะโดดเด่นที่ต่างไปจากทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นที่มักเน้นการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม แต่ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นการยกระดับคุณธรรม และ จริยธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น จึงเป็นภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical leadership) ด้วยดังนี้ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leaders) มุ่งเปลี่ยนแปลงผู้ตามในประเด็น 1. สร้างความตระหนักถึงการต้องมีมาตรฐานด้านคุณธรรม (moral standards) แก่ ผู้ตาม 2. ชี้ประเด็นที่ต้องมุ่งเน้นทางจริยธรรมตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง 3. พยายามยกระดับความต้องการของผู้ตาม (follower needs) ให้สูงขึ้นถึงระดับต้องการมุ่งผลสำเร็จ (need for achievement) 4. ส่งเสริมให้ระดับวุฒิภาวะด้านคุณธรรม (moral maturity) ของผู้ตามสูงขึ้น 5. เสริมสร้างบรรยากาศของที่ทำงานหรือองค์กรให้มีบรรยากาศของคุณธรรม (ethical climate) เช่น การยึดค่านิยมและการมีมาตรฐานด้านคุณธรรมร่วมกันเป็นต้น 6. ปลุกเร้าและส่งเสริมให้ผู้ตามเห็นว่า การทำงานที่ยึดหลักผลประโยชน์ส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตนนั้น เป็นสิ่งดีงามที่ควรยึดถือร่วมกัน 7. ส่งเสริมให้ผู้ตามยึดหลักของความร่วมมือ (cooperation) มากกว่าการแข่งขันกัน (competitiveness) และยึดหลักสามัคคีธรรม (harmony)

สรุป

จากการศึกษาข้างต้น สรุปได้ว่า "ภาวะผู้นำ" เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหารจัดการ และการพัฒนาองค์กรในโลกยุคปัจจุบัน ในแวดวงวิชาการด้านการบริหารจัดการ ได้มีการศึกษาวิจัยเพื่อยกระดับและพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง คุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำในศตวรรษที่ 21 คือ: มีคุณภาพในองค์ความรู้ มีความรอบรู้ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีความสามารถในการจัดสมดุลของปัจจัยต่างๆ ทั้งเสริมและข้อจำกัด มีภาวะผู้นำที่มีศักยภาพเป็นเลิศ สามารถเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่น และสามารถบ่มเพาะภาวะผู้นำที่มีศักยภาพในทุกระดับขององค์กร มีภาวะผู้นำที่เกิดจากการปฏิบัติงานภายใต้สภาพเสมือนจริง หากยึดหลักของ "ภาวะผู้นำแบบดุลยภาพ" เป็นแนวทางปฏิบัติ จะนำไปสู่การพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ทั้งเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ความรู้และเทคโนโลยี สำหรับโลกในยุคสมัยนี้และอนาคต โดยหากประชาชนในทุกระดับยึดถือปรัชญานี้เป็นแนวทางการดำรงอยู่ มีสำนึกในคุณธรรม

ความซื่อสัตย์ และความรอบรู้ที่เหมาะสม สังคมโลกจะสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข ผสมผสานอย่างสมดุลและยั่งยืน.

เอกสารอ้างอิง

- Gunter, H.M. (2001). Leaders and leadership in education. London : Paul Chapman Publishing.
- Leithwood, K. et al ., (1999). Changing leadership for changing times. Philadelphia : Open University Press.
- Pary, K. (1996). Transformational Leadership. Melbourne, Australia : Pitman Publishing.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : บุคส์ลิงค์
- สุภัชชา พันเลิศพาณิชย์. (2558). บทความทางวิชาการ เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง, ข้อมูลออนไลน์ <https://www.gotoknow.org/posts/57315>
- สมบัติ กุสุมาวลี. (2559). ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, การสำรวจแนวคิดภาวะผู้นำในองค์กรระดับโลก ศึกษาจาก Harvard Business Review 2010-2012, การประชุมวิชาการระดับชาติในวันคล้ายวันสถาปนาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ประจำปี
- ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข. (2561). กรรมการบริหารและหัวหน้าหลักสูตรการบริหารงานบุคคล สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, Smart Leadership: กลยุทธ์การนำระดับสูง, นววรรณ คณานุรักษ์. (2560). ผู้ช่วยศาสตราจารย์สาขาวิชาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้า, ภาวะ ผู้นำเพื่อองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (Leadership for Efficiency Organization)
- ปรเมธี วิมลศิริ. (2559). ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี อนาคตประเทศไทย เพื่อความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน. เอกสารประกอบการบรรยาย วันศุกร์ที่ 26 สิงหาคม 2559.
- นายกรัฐมนตรี.(2559). แผนพัฒนาการศึกษาของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- เพียรชันท์ กิจพาณิชย์เจริญ. (2552). ศึกษาสมรรถนะการบริหารวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2557). เพื่อความเป็นเลิศของการครุศึกษาไทย.กรุงเทพฯ: ม.ธุรกิจบัณฑิตย์.
- ไมตรี คงนุกูล. (2551) การศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ กรุงเทพ. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: ชันติวิทยานัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และ อธิป จิตตฤกษ์. (2556). ทักษะแห่งอนาคตใหม่: การศึกษาเพื่อศตวรรษที่ 21. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ โอเพ่นเวิลด์ส พับลิชชิง เฮาส์ จำกัด.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2556). การวิจัยทางการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2560). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและนันทาทัศนะร่วมสมัยปัจจุบัน – กรุงเทพฯ ทิพย์วิสุทธิ

- ศุภลักษณ์ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). การพัฒนาระบบบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน
วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย
- สังคม จันทน์วิเศษ. (2555). การพัฒนาตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาความเป็นผู้นำและการ
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
- สมชาย เทพแสง. (2554). ผู้นำยุคใหม่หัวใจของการปฏิรูป. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : เกรท เอ็ดดูเคชั่น
- สมเกียรติ พละจิตต์. (2555). ภาวะผู้นำทางวิชาการในโรงเรียนดีเด่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- สันทัด ศะศิวิณิช (2552) การทำงานเป็นทีม. สืบค้นเมื่อ 8 สิงหาคม 2554 จาก
<http://www.dopa.go.th/iad/subject/teamwork.doc/>
- สิร์รานี วัสุภัทร. (2551) ภาวะผู้นำทางวิชาการและสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์
ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2555) ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
แห่งชาติฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2560-2564 กรุงเทพฯ
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2557) รายงานวิจัยแนวทางการพัฒนาการศึกษาไทยกับการเตรียมความ
พร้อมสู่ศตวรรษที่ 21 กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ (2559) แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-
2579 กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ
- อาคม สีมิมพ์สอ (2550) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา